

Najlepsze praktyki działalności innowacyjnej firm w Polsce



94%

zarządów jest zaangażowanych
w tworzenie strategii innowacyjnej

88%

firm współpracuje z zewnętrznymi
podmiotami w zakresie B+R

97%

firm promuje finansowo
innowacyjność swoich
pracowników

Spis treści

<i>1. Wstęp – skala wydatków rozwojowych w Polsce</i>	<i>1</i>
---	----------

<i>2. Firmy badane przez PwC jako najlepsze praktyki dla działalności badawczo -rozwojowej w Polsce</i>	<i>3</i>
---	----------

<i>3. Strategia i zarządzanie działalnością badawczo -rozwojową w badanych firmach</i>	<i>9</i>
--	----------

<i>4. Nasze rekomendacje dotyczące działalności badawczo-rozwojowej firm</i>	<i>19</i>
--	-----------

1. Wstęp – skala wydatków rozwojowych w Polsce



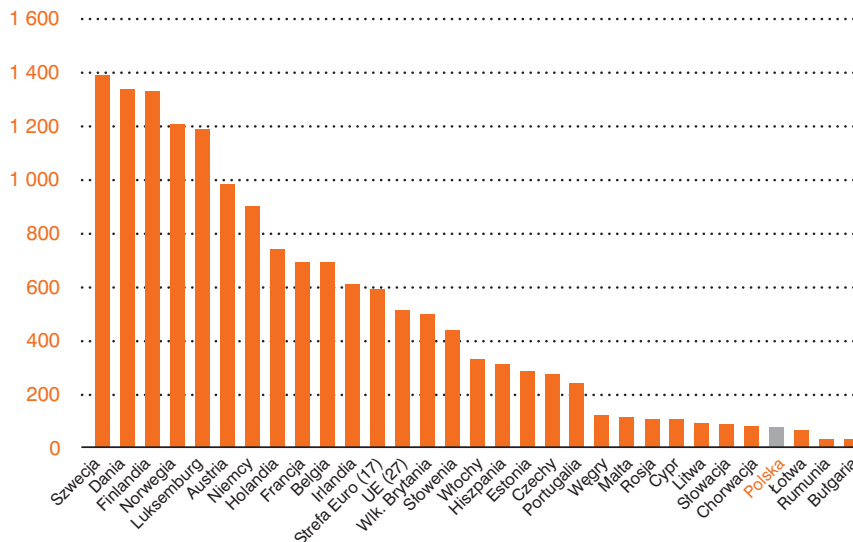
**Jest faktem ogólnie znanym,
że wydatki na badania
i rozwój w Polsce należą
do najniższych w Europie**

Według danych EUROSTAT za 2011 rok całkowite wydatki na badania i rozwój w Polsce (tzw. GERD – Gross domestic Expenditures for R&D) wyniosły 74 EUR, przy średniej EU wynoszącej 510 EUR. Polska nie różni się tu istotnie od innych krajów Europy Środkowej i Wschodniej, gdzie pozytywnymi wyjątkami są jedynie Słowenia, Estonia oraz Czechy.

Wielkość wydatków całkowitych na badania i rozwój jest silnie skorelowana z udziałem sektora komercyjnego (tzw. BERD – Business enterprise Expenditures for R&D) w całości wydatków – rolę wydatków publicznych jest przede wszystkim stymulacja aktywności prywatnej. Polska znajduje się na dole stawki w obu kategoriach z udziałem BERD w GERD wynoszącym jedynie 30%, przy średniej unijnej wynoszącej 62%.

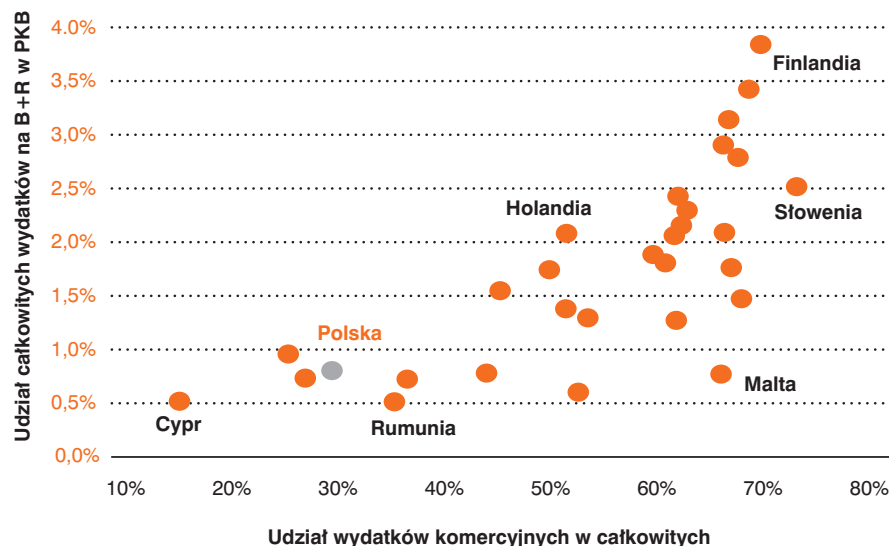
Rzeczywisty wzrost innowacyjności w Polsce można osiągnąć wyłącznie poprzez zwiększoną aktywność sektora prywatnego w tej dziedzinie. Nasz raport, poprzez pokazanie najlepszych praktyk decydujących o efektywności wydatków badawczo-rozwojowych w przedsiębiorstwach, ma na celu pomoc w osiągnięciu tego celu. Pokazujemy jednocześnie, jak skutecznie wykorzystywać możliwość pozyskania środków publicznych dla stymulacji prywatnej działalności innowacyjnej.

Wykres 1. Całkowite wydatki na badania i rozwój w roku 2011 – EUR na mieszkańca



Źródło: Eurostat

Wykres 2. Udział wydatków komercyjnych w całości wydatków na badania i rozwój oraz udział całości wydatków na badania i rozwój w PKB



Źródło: Eurostat

2. Firmy badane przez PwC jako najlepsze praktyki dla działalności badawczo -rozwojowej w Polsce



Nasze badanie przeprowadziliśmy na grupie 51 wybranych firm z sektorów tradycyjnych, dla których oczekiwaliśmy działalności badawczo-rozwojowej znacznie przekraczającej polską przeciętną

Ponieważ zaangażowanie polskich firm w wydatki badawczo-rozwojowe jest relatywnie niskie, celem naszego badania nie było kolejne zbadanie rozmiarów tego zjawiska. Zamiast tego skupiliśmy się na praktykach dotyczących badań i rozwoju w niewielkiej liczbie firm, pochodzących w dużej części (44%) z sektorów tradycyjnych (energetyka, przemysł ciężki), które można uznać za wyróżniające się pod względem ich zaangażowania w badania i rozwój.

Postanowiliśmy poznać ich doświadczenia dotyczące:

- zarządzania działalnością badawczo-rozwojową,
- współpracy z innymi instytucjami (open innovation),
- stymulowania własnych pracowników do proponowania nowych rozwiązań,
- finansowania działalności badawczo-rozwojowej oraz ich doświadczeń,
- oraz zagadnień prawnych dotyczących ochrony własności intelektualnej.

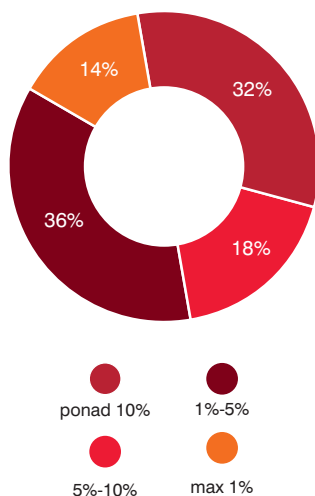
Na bazie doświadczeń firm, z którymi prowadziliśmy wywiady oraz w oparciu o nasze szerokie doświadczenie we współpracy z firmami prowadzącymi działalność badawczo-rozwojową i innowacyjną sformułowaliśmy także ogólne rekomendacje, które mamy nadzieję pomogą tym i innym firmom skutecznie zwiększać ich zaangażowanie w działalność innowacyjną oraz maksymalizować korzyści z tej działalności.

Badane przez nas spółki wyróżniają się na tle rynku po pierwsze pod względem nakładów na działalność badawczo-rozwojową. Średnio spółki, które zechciały podzielić się z nami tymi informacjami w roku 2012 na działalność badawczo-rozwojową przeznaczyły 8% swoich przychodów. W roku 2012 r. 32% z nich przeznaczyło na nią więcej niż 10% przychodów, a jedynie 13% wydało mniej niż 1%.

Według wyników CIS (Community Innovation Survey) z roku 2010 wydatki ogółu przedsiębiorstw innowacyjnych na badania i rozwój nie przekraczały 3% ich przychodów.

Wydatki na badania i rozwój w firmach, z którymi rozmawialiśmy są znacznie większe niż średnia w kraju

Wykres 3. Wydatki badanych spółek na działalność badawczo-rozwojową



Źródło: Badanie własne PwC

Udział nowych produktów w sprzedaży badanych firm jest znacznie wyższy niż średnia w Polsce i na świecie

Badane przedsiębiorstwa zdecydowanie wyróżniają się także pod względem udziału przychodów ze sprzedaży nowych produktów w przychodach ze sprzedaży ogółem.

Dla prawie połowy (47%) firm, które podzieliły się z nami tymi informacjami, nowe produkty stanowią ponad 20% całkowitej sprzedaży, a jedynie dla 24% udział ten wynosi poniżej 10%. Według danych GUS, w grupie przedsiębiorstw przemysłowych, średni udział sprzedaży nowych produktów w przychodach ze sprzedaży ogółem wyniósł 8,9%.

Według benchmarków organizacji APQC (American Productivity and Quality Center – www.apqc.org) firmy o dobrych wynikach finansowych charakteryzują się wysokim udziałem przychodów ze sprzedaży nowych produktów w przychodach ze sprzedaży ogółem. Dla firm o najsłabszych i najlepszych wynikach finansowych wskaźnik ten wyniósł odpowiednio 10% i 36,3%.

Badane przez nas firmy charakteryzują się także wysokim odsetkiem wdrożonych projektów rozwoju nowych produktów, technologii, badań i rozwoju oraz innowacji.

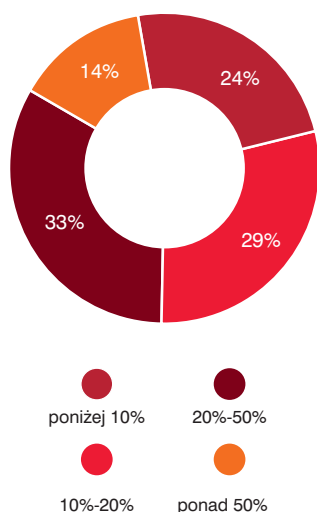
Aż 38% z nich wdraża rezultaty ponad połowy projektów innowacyjnych. W prawie ¾ przypadków odsetek przekracza 20%.

Benchmarki APQC wskazują na podobne odsetki wdrożeń. W przypadku firm o najsłabszych wynikach finansowych odsetek projektów zakończonych wdrożeniem wynosi 35%, podczas gdy dla firm o najlepszych wynikach wskaźnik ten jest dokładnie dwukrotnie wyższy.

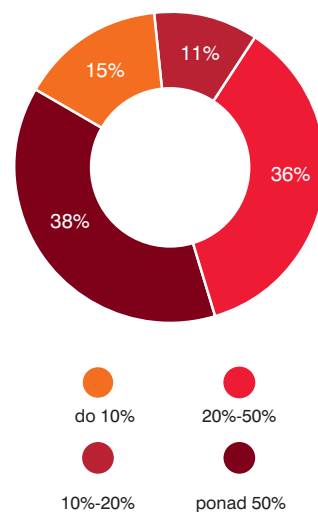
Także w tym obszarze wybrane przez nas firmy zbliżają się do najlepszych praktyk światowych.

Badane przez nas firmy charakteryzują się także wysokim wskaźnikiem wdrożeń realizowanych przez siebie projektów

Wykres 4. Udział nowych produktów w sprzedaży spółki



Wykres 5. Odsetek wdrożonych projektów innowacyjnych w ciągu ostatnich 3 lat



Źródło: Badanie własne PwC

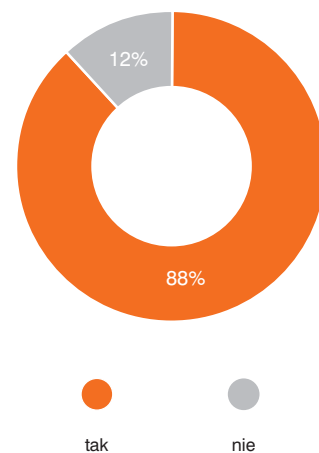
Firmy, z którymi rozmawialiśmy cechuje znaczny zakres współpracy innowacyjnej z podmiotami zewnętrznymi

Badane przez nas przedsiębiorstwa są także otwarte na współpracę z podmiotami zewnętrznymi w zakresie badań i rozwoju oraz tworzenia innowacji. Aż 88% z nich deklaruje taką współpracę. Dla porównania według cyklicznego, realizowanego przez EUROSTAT badania Community Innovation Survey (CIS) 2010 tylko 33% przedsiębiorstw innowacyjnych w Polsce deklaruje taką współpracę.

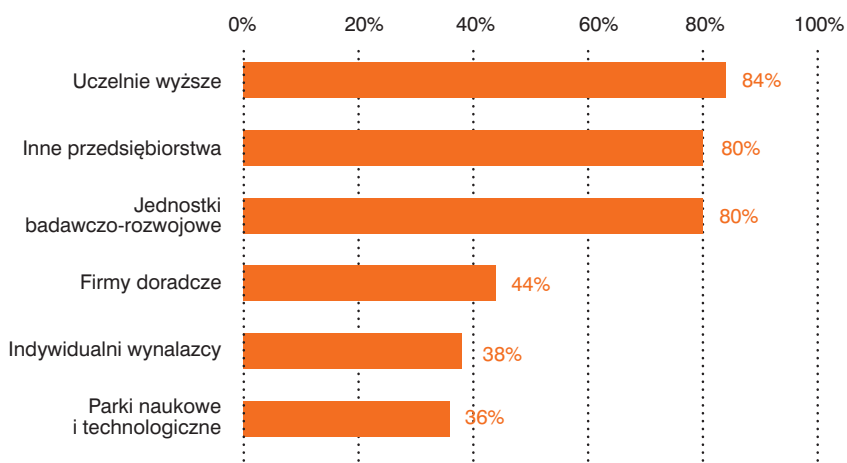
Warto zwrócić uwagę na dość istotny udział współpracy z indywidualnymi wynalazcami. Wśród potencjalnych przyczyn rosnącego znaczenia współpracy przedsiębiorstw z indywidualnymi wynalazcami można wskazać ograniczenia tradycyjnej współpracy z uczelniami wyższymi i jednostkami badawczo-rozwojowymi – między innymi: częsty brak zrozumienia potrzeb biznesowych i zainteresowania ze strony jednostek badawczych, relatywną łatwość importu technologii oraz problemy z odpowiednią ochroną własności intelektualnej.

Jednocześnie rośnie znaczenie innowacji inkrementalnych, które nie wymagają zaawansowanej wiedzy i kompetencji badawczo-rozwojowych, ponieważ realizują się na poziomie poszczególnych produktów i ich funkcjonalności, a nie technologii. Dlatego wynalazcy współpracujący z przedsiębiorstwami coraz częściej pochodzą spośród klientów tych firm.

Wykres 6. Odsetek firm współpracujących z innymi podmiotami w zakresie B+R



Wykres 7. Z jakimi instytucjami współpracują firmy?



Źródło: Badanie własne PwC

Oraz zdolność do pozyskiwania finansowania zewnętrznego – w tym publicznego

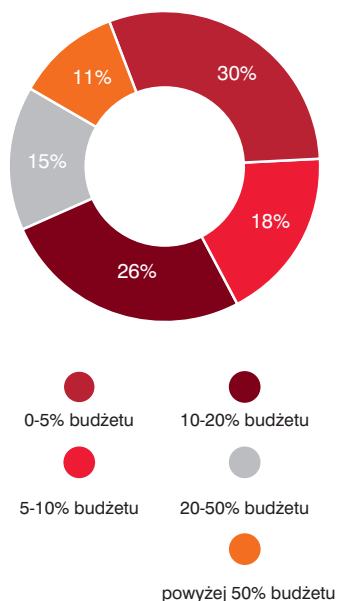
Badane przez nas przedsiębiorstwa relatywnie często korzystają z finansowania zewnętrznego dla realizacji projektów badawczo-rozwojowych – tylko 30% z nich nie korzysta z niego w ogóle lub korzysta w stopniu minimalnym.

Znacznie gorzej wyglądają wskaźniki dotyczące finansowania publicznego. Prawie połowa badanych przez nas firm (45%) nie korzysta z niego wcale lub w stopniu minimalnym. Dzieje się tak pomimo znacznego wzrostu środków publicznych na badania i rozwój w przedsiębiorstwach w ostatnich

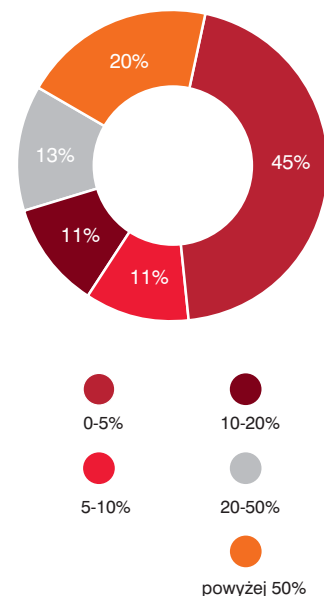
latach – tylko w ramach programu PO IG (Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka) wydano w latach 2007-2012 ponad 3,6 mld PLN.

Dofinansowanie z POIG dotyczyło przede wszystkim małych i średnich przedsiębiorstw, gdzie trafiło ponad 2,7 mld (75%) środków. Nieco inaczej było w przypadku krajowego programu Innotech. Tam jednak w zależności od ścieżki finansowania projektu dominującymi beneficjentami były jednostki badawcze (In-Tech) lub małe przedsiębiorstwa z sektora IT (Hi-Tech).

Wykres 8. Odsetek firm pozyskujących finansowanie zewnętrzne



Wykres 9. Środki publiczne jako odsetek finansowania zewnętrznego



Źródło: Badanie własne PwC

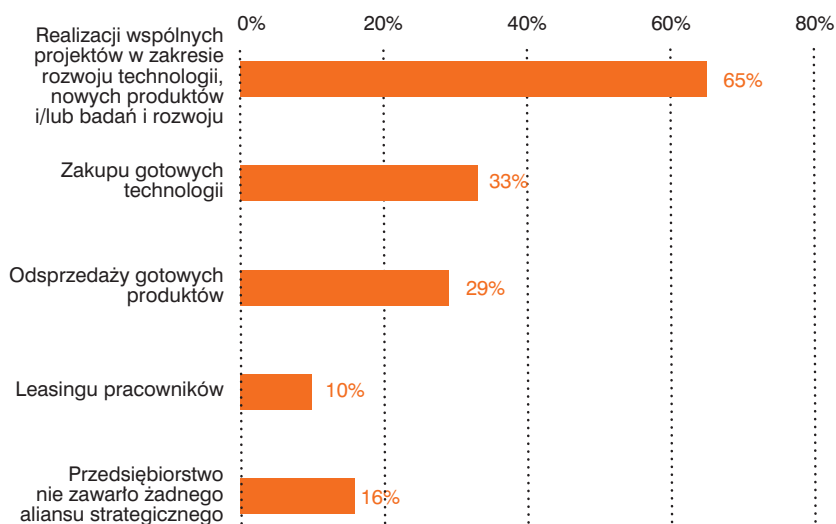
Ważnym elementem łączącym otwartość i ułatwiającym pozyskanie finansowania jest nawiązywanie aliansów strategicznych z innymi firmami

Najczęstszą przyczyną zawiązania aliansu strategicznego między przedsiębiorcami jest wspólna realizacja projektów w zakresie B + R. Alians taki zawiązało aż 65% ankietowanych firm.

Rzadsze przyczyny zawiązywania aliansów to zakup gotowych technologii oraz odsprzedaż gotowych produktów. Tylko 10% firm zawiązuje alianse w celu leasingu pracowników.

Warto podkreślić, że tylko 16% ankietowanych przez nas firm nie nawiązało żadnego aliansu strategicznego w celu realizacji zadań związanych z działalnością B + R oraz innowacjami.

Wykres 10. Odsetek firm, które zawiązały alians strategiczny z podmiotem zewnętrznym w celu:



Źródło: Badanie własne PwC

3. Strategia i zarządzanie działalnością badawczo-rozwojową w badanych firmach

Choć badane przez nas firmy wciąż borykają się z niedociągnięciami systemu innowacji – ich własnego (mała liczba wdrożeń) oraz krajowego (niski dostęp do finansowania publicznego), to na pewno można je uznać w naszych krajowych warunkach za wyznaczniki dobrych praktyk innowacyjnych.

W dalszej części staramy się z jednej strony przybliżyć praktyki stosowane przez te firmy, z drugiej wskazać często obecne wątpliwości oraz niedociągnięcia.



**Badane przez nas firmy
charakteryzują się szerokimi
strategiami innowacyjnymi**

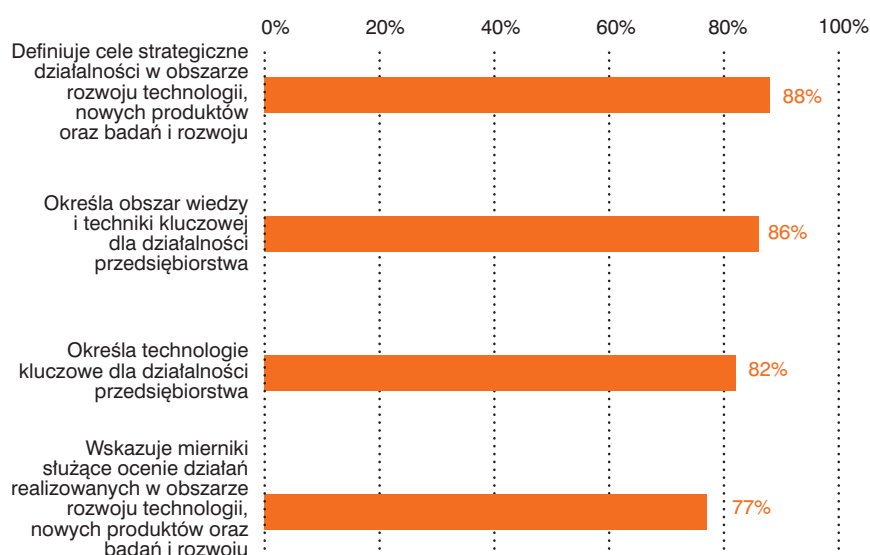
Po pierwsze znaczna większość badanych firm posiada wydzielone strategie innowacji oraz badań i rozwoju. Z naszych badań wynika, iż odsetek ten wynosi ponad 90%.

Po drugie znaczna większość istniejących strategii określa i opisuje podstawowe, z punktu widzenia działalności firmy, obszary badawczo-rozwojowe.

Ponad 85% istniejących strategii definiuje cele strategiczne i określa kluczowe obszary wiedzy, ponad 80% określa kluczowe z punktu widzenia przedsiębiorstwa technologie.

Jedynie nieco mniej strategii (ponad 75%) określa mierniki (KPI) służące ocenie realizowanych działań badawczych i innowacyjnych.

Wykres 11. Rola strategii badań i rozwoju oraz innowacji w badanych firmach



Źródło: Badanie własne PwC

„Podniesienie rangi tematyki innowacyjności oraz badań i rozwoju wymaga odpowiedniego umocowania osób odpowiedzialnych za te obszary. W największych polskich spółkach należy pomyśleć o włączeniu do zarządów osób przygotowanych do zarządzania funkcją badawczo-rozwojową.”

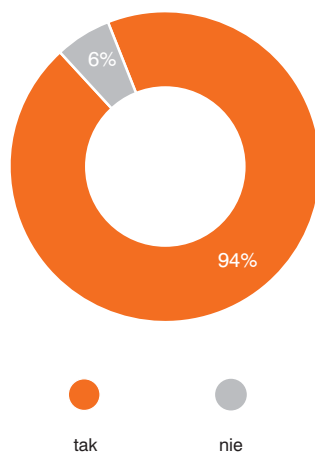
Kierownik Działu Badań i Rozwoju,
Spółka z branży naftowo-gazowej

Oraz wysokim stopniem koncentracji odpowiedzialności za jej wdrażanie w rękach zarządu

„Centralizacja funkcji badawczo-rozwojowej w ramach grup kapitałowych czy przedsiębiorstw wielozakładowych nie zawsze stanowi najlepsze rozwiązanie. W naszym przypadku, ze względu na zróżnicowanie technologiczne i znaczenie innowacji dla konkurencyjności produktów poszczególnych spółek, zrezygnowaliśmy z powołania Centrum Badań i Rozwoju.”

Tadeusz Stokłosa
Dyrektor Biura Innowacji i Rozwoju,
Ciech S.A.

Wykres 12. Uczestnictwo zarządu w opracowywaniu strategii innowacyjnej

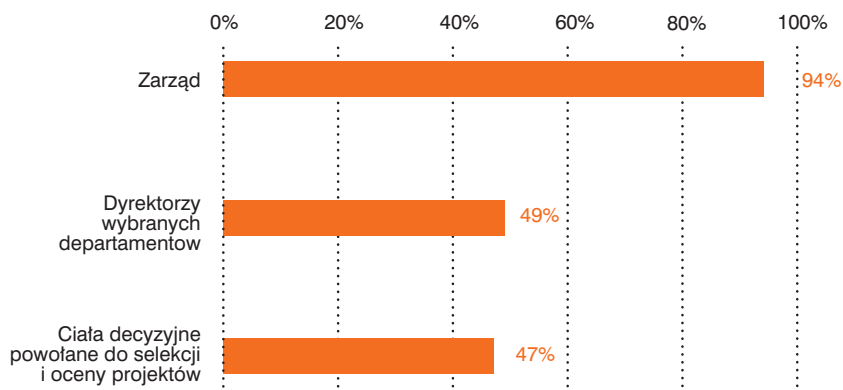


W 94% badanych firm zarząd jest silnie zaangażowany w tworzenie strategii innowacyjnej.

W dokładnie takim samym odsetku firm to zarząd ma decydujący głos o wdrożeniu lub nie konkretnego pomysłu innowacyjnego.

Ankietowane przez nas osoby zwracają uwagę, iż centralizacja odpowiedzialności za innowacje, choć często konieczna, powinna być prowadzona w sposób ostrożny.

Wykres 13. Ośrodek decydujący o wdrożeniu pomysłu innowacyjnego



Źródło: Badanie własne PwC

„Centralizacja zarządzania innowacjami powinna odbywać się w sposób selektywny. Z jednej strony prowadzi ona do poprawy koordynacji projektów badawczo-rozwojowych. Z drugiej może prowadzić do nadmiernego wydłużenia procesu tworzenia i wdrażania nowych produktów. W naszej grupie odpowiedzialność za rozwój nowych produktów jest podzielona. Rozwój produktów masowych projektowany (prowadzony) jest w centrali, natomiast produkty specjalistyczne są w kompetencji wyspecjalizowanych spółek, które są bliżej rynku i klienta.”

Marek Sokołowski
Wiceprezes Zarządu, Dyrektor ds. Produkcji i Rozwoju, Lotos S.A.

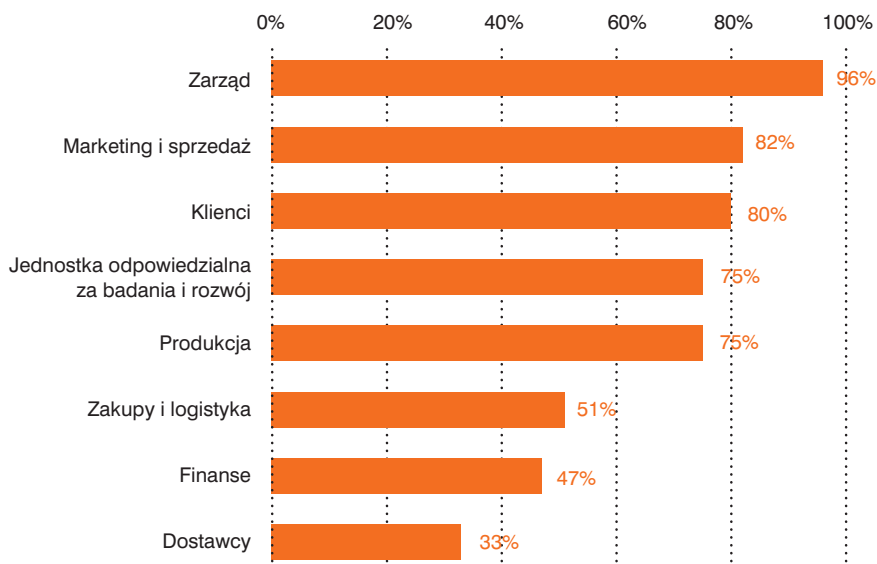
Jednocześnie charakteryzują się one szerokim otwarciem na inicjatywy strategiczne płynące z zewnątrz

Poza zarządem, którego dominującą rolę w kształtowaniu strategii innowacyjnej firm omówiliśmy już wcześniej, warto zwrócić uwagę na znaczenie zaangażowania klientów oraz innych czynników zewnętrznych w tworzenie innowacji. Aż 80% respondentów dostrzega istotną rolę klientów w tworzeniu strategii innowacyjnej. W opinii przedstawicieli ankietowanych przez nas firm rola tej grupy jest porównywalna z rolą jednostek odpowiedzialnych za badania i rozwój w firmie, marketingu czy działów produkcyjnych.

Pomimo istotnych różnic w specyfice działalności udział klientów w rozwoju nowych produktów i technologii rośnie zarówno na rynku B2C jak i B2B. W przypadku klientów indywidualnych coraz większe znaczenie zyskują

metody określane mianem netnography (połączenie słów internet i etnography), polegające na analizie zasobów sieci pod kątem identyfikacji potrzeb klientów, a nawet pomysłów na nowe produkty i usługi. Kolejnym trendem jest rosnąca popularność crowdsourcing, czyli aktywnego pozyskiwania pomysłów na nowe produkty i usługi, jak również szczegółowe rozwiązania w drodze otwartych konkursów dla klientów. Na rynku B2B firmy współpracują ze sobą wspólnie analizując rynki i budując scenariusze ich przyszłego rozwoju. Niektóre firmy idą krok dalej i współpracują z dostawcami i klientami najbardziej zaawansowanymi pod względem technologicznym i dzięki temu mogący dostarczyć cenną wiedzę na temat nowych trendów w opracowaniu nowych produktów i usług.

Wykres 14. Uczestnicy procesu opracowywania strategii innowacyjnej



Źródło: Badanie własne PwC

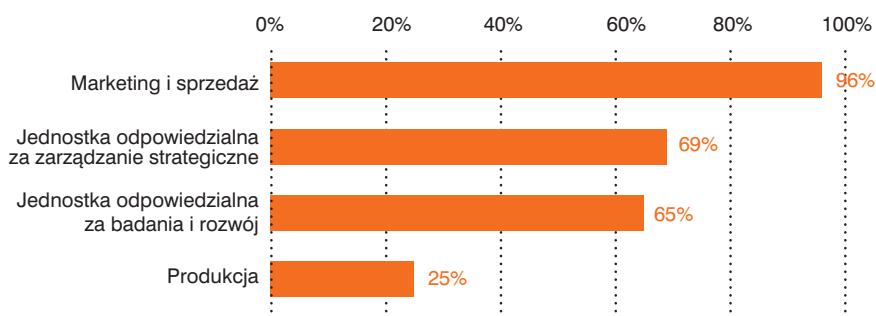
**Oraz otwartością na rynek
ze stałą obserwacją
tworzących się nisz**

Główna rola jednostek odpowiedzialnych za marketing i sprzedaż oraz zarządzanie strategiczne w monitorowaniu rynku i technologii jest zgodna z rozwiązaniami rozpowszechnionymi na dojrzałych rynkach (patrz badanie PwC – *Innovation et performance, où en est votre R&D, 2010* – <http://www.pwc.fr/innovationperformance.html>)

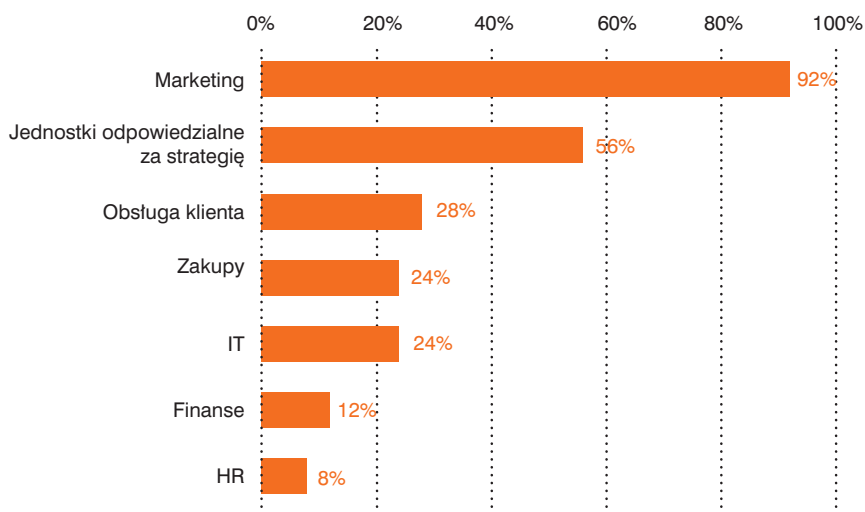
Jednocześnie, nasze doświadczenia współpracy z przedsiębiorstwami z różnych sektorów pokazują,

że monitorowanie otoczenia technologicznego firmy jest realizowane w bardzo ograniczonym zakresie. Wynika to przede wszystkim z braku odpowiednich kompetencji i narzędzi (przede wszystkim statystycznych). Dodatkowo, innowacje mają coraz bardziej interdyscyplinarny charakter, co powoduje, że analizy rynku pod kątem technologii istotnych z punktu widzenia rozwoju nowych produktów wymagają posiadania zaawansowanej wiedzy z różnych dziedzin.

Wykres 15. Jednostki realizujące zadania obserwacji rynku i technologii (aktualne badanie)



Wykres 16. Jednostki realizujące zadania obserwacji rynku i technologii (Badanie PwC – *Innovation et performance, où en est votre R&D, 2010*)



Źródło: Badanie własne PwC

Większość ankietowanych przez nas firm monitoruje na bieżąco skuteczność procesu innowacyjnego

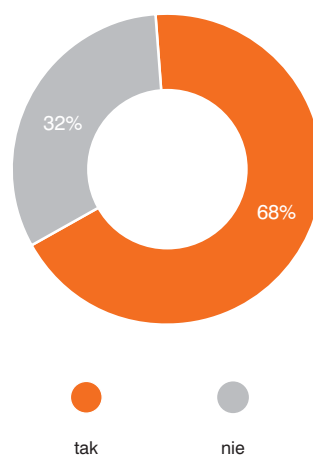
Wyniki pokazują, że badane firmy koncentrują się przede wszystkim na rezultatach finansowych działalności badawczo-rozwojowej oraz rozwoju nowych produktów. Warto zwrócić również uwagę na istotny odsetek wskazań na wskaźnik Time-to-market, co może świadczyć o rosnącej presji konkurencyjnej i konieczności minimalizacji czasu wprowadzenia nowych produktów na rynek.

Udział przychodu ze sprzedaży nowych produktów w przychodach ogółem jest jednym z najpopularniejszych wskaźników wykorzystywanych do mierzenia efektywności przedsiębiorstw w zakresie innowacji produktowych.

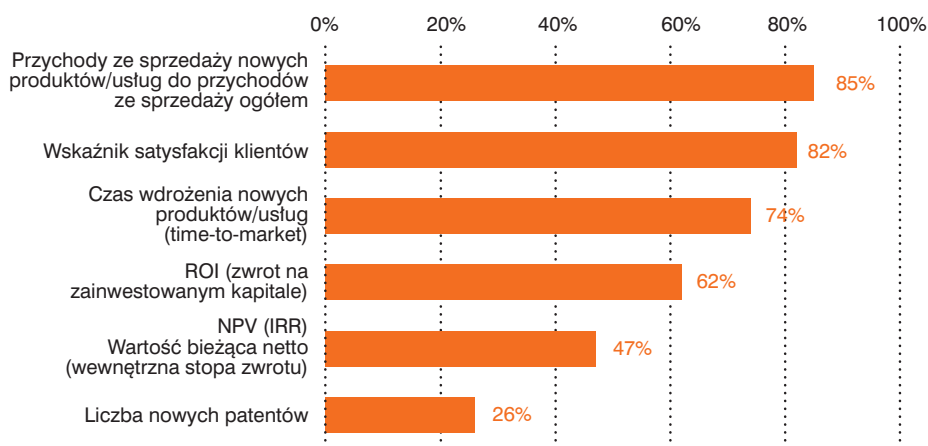
Jednocześnie, wskazane jest zrównoważenie powyższego wskaźnika miarami rentowności poszczególnych produktów. Wysoki udział nowości w sprzedaży ogółem może świadczyć o nadmiernej aktywności w zakresie innowacji produktowych.

Ta zawyżona aktywność wynikać może z nadmiernej reakcji na zmieniające się potrzeby klientów lub co gorsza z niedoskonałości nowo wprowadzanych produktów, które z konieczności muszą być zastępowane kolejnymi.

Wykres 17. Odsetek firm posiadających zdefiniowane wskaźniki efektywności funkcji innowacyjnej w firmach



Wykres 18. Odsetek firm stosujących dane wskaźniki (wśród stosujących jakikolwiek)



Źródło: Badanie własne PwC

I za tę skuteczność nagradza swoich pracowników

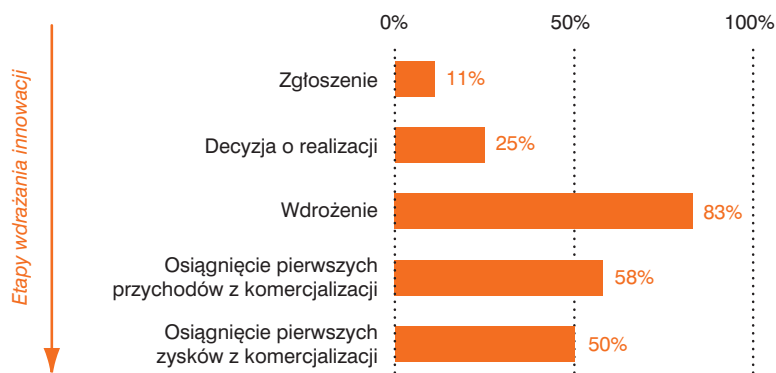
Ankietowane przez nas firmy najczęściej wynagradzają autora projektu dopiero na etapie wdrożenia. Jednak aż połowa firm czyni to później – albo w momencie osiągnięcia pierwszych przychodów albo pierwszych zysków z wdrożenia rozwiązania innowacyjnego. Niektóre firmy wypłacają wtedy wynagrodzenie dodatkowe.

Wydaje się, że wynagradzanie pracowników za innowacje najwcześniej na etapie wdrożenia jest bardzo dobrym rozwiązaniem.

Doświadczenia polskich i zagranicznych przedsiębiorstw pokazują, iż wynagradzanie za zgłoszenie prowadzi do generowania nadmiernej liczby pomysłów, których nieznaczny odsetek odpowiada na realne potrzeby biznesowe firmy.

Z drugiej strony perspektywa zbyt długiego oczekiwania na wynagrodzenie uzależnione od przychodów z tytułu komercjalizacji może zniechęcać pracowników do angażowania się w projekty kreowania i wdrażania innowacji.

Wykres 19. Etap, na którym ankietowane firmy wynagradzają autorów rozwiązań innowacyjnych



Źródło: Badanie własne PwC

„Przyjęcie zasady, że każdy pomysł powinien być nagrodzony prowadzi do zasypania firmy pomysłami o wątpliwej wartości, często o tematyce wykraczającej poza działalność firmy. Zdecydowanie bardziej efektywne jest kontrolowanie procesu zarządzania innowacjami już na etapie tworzenia pomysłów. Na przykład poprzez definiowanie zapotrzebowania na innowacyjne produkty i rozwiązania.”

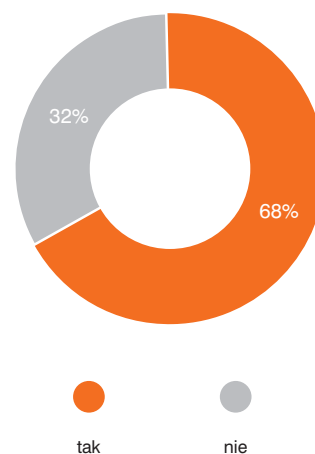
Marek Sokołowski
Wiceprezes Zarządu, Dyrektor ds. Produkcji i Rozwoju, Lotos S.A.

Jednocześnie zachęcając pracowników do aktywności innowacyjnej

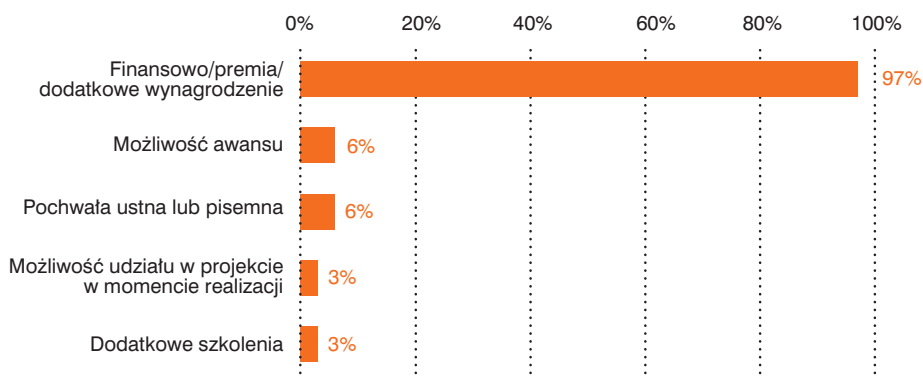
67% firm prowadzi wewnętrzne akcje promujące innowacyjność. Zazwyczaj związane są z obietnicami dodatkowego wynagrodzenia dla najbardziej innowacyjnych osób, sporadycznie z możliwością awansu.

Wydaje się, że inne – niefinansowe metody nagradzania pracowników mogłyby również skutecznie promować akcje innowacyjne. Szczególnie ciekawy wydaje się stosowany tylko w niewielkiej liczbie ankietowanych przez nas firm pomysł umożliwiania autorowi pomysłu udziału w jego dalszym wdrażaniu.

Wykres 20. Odsetek firm promujących innowacje wśród pracowników



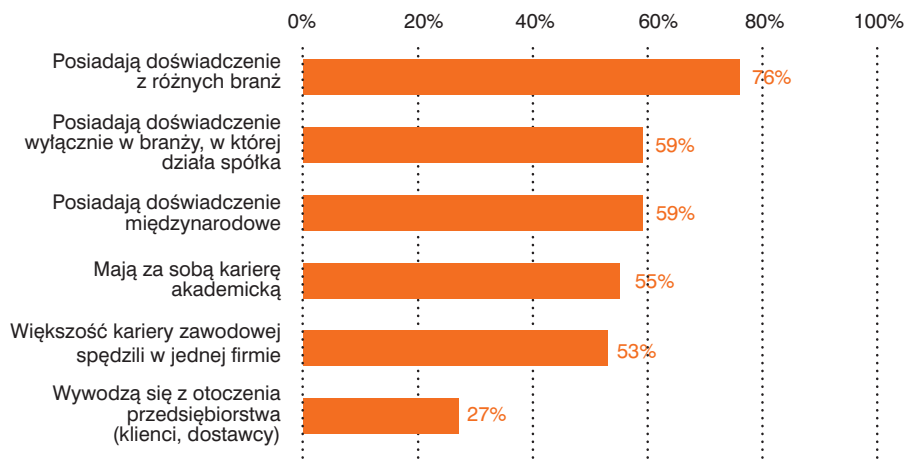
Wykres 21. Sposoby promocji innowacji wśród pracowników



Źródło: Badanie własne PwC

**Poza promocją innowacji
ważny jest dobór odpowiednich
pracowników do działów B+R**

Wykres 22. Główne charakterystyki pracowników działów B+R w badanych firmach



Źródło: Badanie własne PwC

Pracownicy odpowiedzialni w firmie za obszar B+R najczęściej posiadają doświadczenie z różnych branż. W połowie przypadków mają za sobą karierę akademicką.

Ponad połowa pracowników B+R posiada doświadczenie w pracy na uczelniach i w jednostkach badawczo-rozwojowych, co świadczy o wysokiej wartości pracy naukowej oraz może być pewnego rodzaju dowodem na rozwój współpracy między światem nauki i biznesu.

Jednocześnie warto zwrócić uwagę na ograniczoną mobilność kadr B+R. Ponad połowa związana jest przez całe życie zawodowe tylko z jedną firmą oraz branżą. Z drugiej strony, stabilność zatrudnienia w ramach firmy oraz branży jest niezbędna dla rozwoju wysoce specjalistycznej, unikalnej wiedzy i umiejętności.

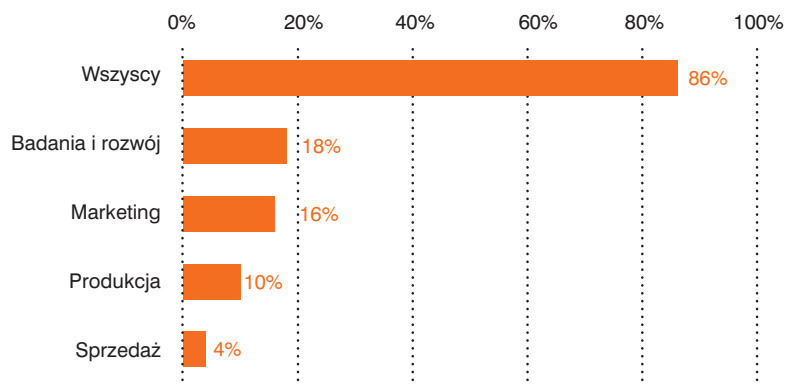
Istotny jest odsetek firm, których pracownicy zajmujący się badaniami i rozwojem wywodzą się z otoczenia firmy, tj. od klientów i dostawców. Jest to dowodem na to, iż wcześniej musiało dochodzić do współpracy w poprzednich miejscach pracy z firmami, które aktualnie zatrudniają.

„Zarządzanie wiedzą jest jednym z głównych czynników wpływających na zdolność firmy do tworzenia innowacji. W naszej działalności dużą wagę przywiązujemy zarówno do systematycznego budowania baz danych jak również przekazywania wiedzy i doświadczeń przez starszych pracowników swoim młodszym kolegom i koleżankom. Aktywnie korzystamy również ze wsparcia pracowników, którzy przeszli na emeryturę.”

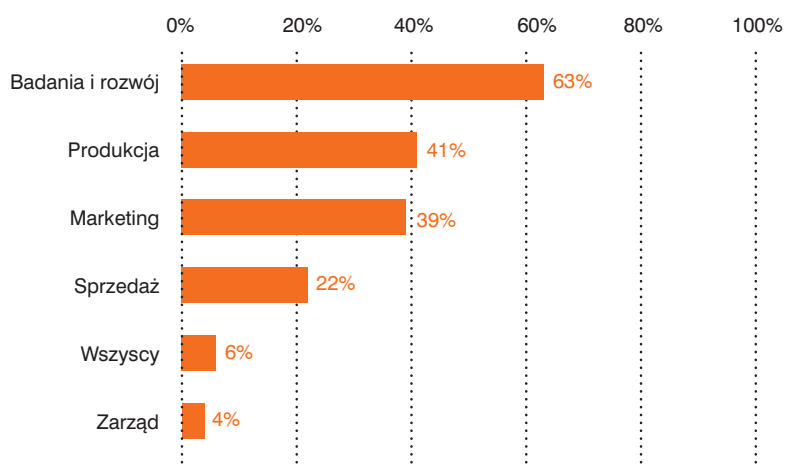
Marek Sokołowski
Wiceprezes Zarządu, Dyrektor ds. Produkcji i Rozwoju, Lotos S.A.

Oraz gotowość do rzeczywistej otwartości na idee własnych pracowników

Wykres 23. Kto może zgłaszać pomysły innowacyjne w firmie?



Wykres 24. Działy, z których wywodzi się większość pomysłów innowacyjnych



Źródło: Badanie własne PwC

W 86% badanych firm wszyscy pracownicy mają możliwość zgłaszania pomysłów w zakresie B+R i tak wysoki odsetek jest zjawiskiem jak najbardziej pozytywnym.

Nasze doświadczenia we współpracy z innowacyjnymi firmami pokazują, że ponad połowa firm odnoszących sukcesy w zakresie innowacji angażuje wszystkich pracowników, jak również partnerów zewnętrznych w tworzenie innowacji.

Zaangażowanie wszystkich pracowników w tworzenie innowacji wiąże się z tym, że wprowadzanie innowacji nie jest traktowane jako dodatkowe zadanie a nieodłączny element codziennej, standardowej pracy.

Mimo iż większość firm uczestniczących w badaniu stwierdziła, że wszyscy pracownicy mają prawo do zgłaszania pomysłów na innowacje, to pracownicy działów B+R są najczęstszymi pomysłodawcami projektów B+R.

Przyczyną takiego stanu rzeczy może być specyfika badanych firm, w których wyjście z pomysłem innowacyjnym relatywnie często wymaga zaawansowanej wiedzy inżynierskiej. Z drugiej strony może to też oznaczać, że deklarowane otwarcie na pomysły innowacyjne nie jest do końca realizowane w praktyce. W związku z tym innowacje dostrzegane są przede wszystkim tam, skąd są spodziewane, a niekoniecznie tam skąd w rzeczywistości pochodzą.

4. Nasze rekomendacje dotyczące działalności badawczo-rozwojowej firm

Do tej pory przedstawialiśmy przede wszystkim praktyki innowacyjne stosowane w ankietowanych przez nas firmach – liderach polskiej innowacyjności.

W tej części raportu przedstawiamy nasze rekomendacje dotyczące wybranych zagadnień związanych z działalnością badawczo-rozwojową oraz wewnętrzną polityką innowacyjną firm.



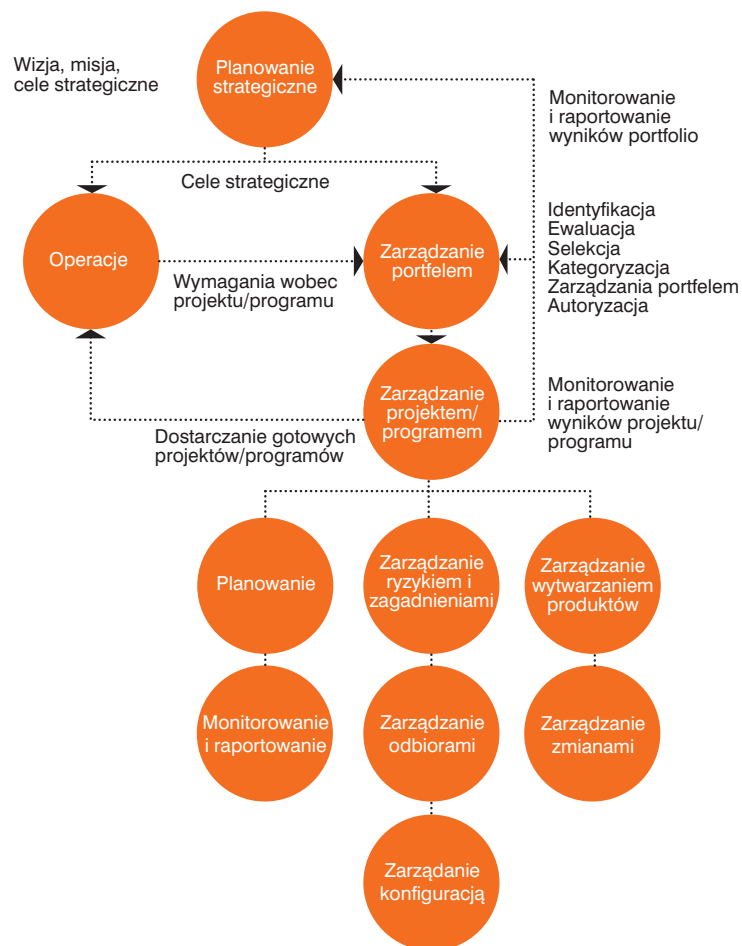
Strategia innowacyjna i zarządzanie innowacjami

Pierwszym krokiem do zwiększenia innowacyjności firmy jest precyzyjne zdefiniowanie strategii innowacyjności i monitorowanie jej wdrażania – tak w zakresie kierunków rozwoju jak też wewnętrznego modelu działania

Przyjęcie kursu na innowacje oznacza, że ten aspekt zarządzania firmą musi znaleźć właściwe odzwierciedlenie tak w strategii firmy jak też w systemie zarządzania strategicznego – rozumianym jako system wspierający wdrażanie i monitorowanie postępów realizacji strategii. Strategia innowacyjności powinna przede wszystkim jasno wskazywać, które obszary (wewnętrznej i zewnętrznej) działalności firmy są wspierane przez działalność innowacyjną i badawczo-rozwojową oraz w jaki sposób. Zazwyczaj elementami, które taka strategia i poprzedzające ją analizy obejmują są:

- przegląd zewnętrznego i wewnętrznego otoczenia działalności firmy w kontekście działalności innowacyjnej,
- analiza trendów technologicznych i wyniki badania stanu techniki w obszarach istotnych dla rozwoju firmy (mapy technologii),
- kierunki strategiczne działalności badawczo-rozwojowej i innowacyjnej – konkretne wskazanie na czym skupiać się będzie firma w tym obszarze aktywności,

- cele strategiczne działalności badawczo-rozwojowej i innowacyjnej – dla wskazanych kierunków,
- inicjatywy wdrożeniowe zdefiniowane w oparciu o wcześniej określone kierunki i cele,
- plan finansowo-rzeczowy działalności badawczo-rozwojowej i innowacyjnej w skali długoterminowej w podziale na inicjatywy. Równie istotne jak samo zdefiniowanie strategii innowacyjności jest zarządzanie i monitorowanie jej wdrażania – na przykład zgodnie z modelem ramowym widocznym na rysunku na kolejnej stronie. Jedynie wpisanie obszaru innowacyjności w proces zarządzania strategicznego firmą pozwoli na osiągnięcie rzeczywistych wyników – w przeciwnym razie strategia innowacji może pozostać jedynie papierowym opracowaniem.



Największy wpływ na efektywność zarządzania innowacjami oraz wynikającymi z nich projektami B+R mają czynniki o charakterze organizacyjnym w zakresie procesów, struktur organizacyjnych, pomiaru i zarządzania wynikami oraz zarządzania ludźmi

Wyzwaniem dla efektywnego zarządzania innowacjami jest często niewystarczające doświadczenie polskich firm w realizacji tego procesu. Wynika to przeważnie z braku pomysłu na to jak pogodzić kilka sprzecznych aspektów: kreatywność i wolność tworzenia oraz dyscyplinę w selekcji, realizacji i ewaluacji przedsięwzięć innowacyjnych oraz wynikających z nich projektów badawczo-rozwojowych. Z naszych obserwacji wynika, że kluczowym wyzwaniem dla polskich organizacji jest konieczność określenia właściwych kryteriów selekcji brzegowej zgłaszanych pomysłów.

Rekomendowane przez PwC (minimalne) kryteria obejmują takie aspekty jak:

- spójność ze strategią produktową i technologiczną firmy,
- zgodność z regulacjami prawnymi oraz potencjalna czystość patentowa,
- współzależność z innymi realizowanymi obecnie projektami badawczo-rozwojowymi lub wpływ istotnych zmian rynkowych,
- ocena ratingowa wg kryteriów wartości (finansowe i pozafinansowe) i ryzyka projektu.

Najważniejsze aspekty zarządzania innowacjami i projektami badawczo-rozwojowymi

Określenie kryteriów decyzji w zakresie otwarcia, kontynuacji lub zamknięcia projektu

Kryteria i metody priorytetyzacji projektów z punktu widzenia zarządzania portfelem projektów

Kryteria i metody definiowania współzależności projektów i możliwości grupowania projektów w programy

Standardowe procesy, procedury i wzory dokumentów stosowane we wszystkich programach i projektach

Kryteria doboru zespołu projektowego

Uprawnienia osób zarządzających programami i projektami w stosunku do osób zarządzających funkcjonalnymi jednostkami organizacyjnymi

Stosowane mierniki efektywności programów i projektów

System informacji zarządczej wspierającej bieżące i strategiczne zarządzanie programami i projektami

Aplikacje i systemy IT wspierające procesy zarządzania programami i projektami

Równie istotne jest dla polskich firm zapewnienie transparentności procesu decyzyjnego oraz zabezpieczenie organizacji przed ewentualnymi roszczeniami z tytułu naruszenia praw własności intelektualnej. Dodatkowo istotnym wąskim gardłem jest etap opracowania oraz monitorowania aktualności uzasadnienia biznesowego dla rozwoju innowacji (tzw. Business Case), przy którym organizacje borykają się przeważnie z ograniczonymi możliwościami kwantyfikowania i śledzenia korzyści w długim okresie ich realizacji. Krytyczną chwilą w ostatniej fazie procesu zarządzania stanowi ponadto ustanowienie właścicielstwa innowacyjnych rozwiązań, a tym samym przyjęcie odpowiedzialności za realizację korzyści wynikających z ich wdrożenia.

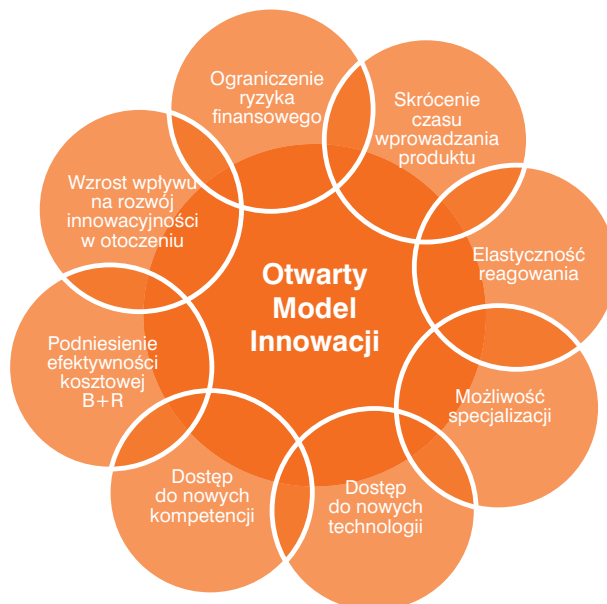
Wprowadzenie zdyscyplinowanego podejścia do zarządzania innowacjami i wynikającymi z nich projektami badawczo-rozwojowymi nie jest możliwe bez zastosowania odpowiednich mierników, zbliżonych do tych wykorzystywanych w zarządzaniu przedsięwzięciami charakteryzującymi się wysokim stopniem niepewności i ryzyka (np. projekty inwestycyjne). Pomimo naczelnego charakteru wskaźników finansowych, jak na przykład ROII (Return on innovation investment) czy NPV (Net Present Value), wyniki przedsięwzięć innowacyjnych powinny być monitorowane przy użyciu czynników warunkujących osiągnięcie zakładanych w business case korzyści.

Przykładowy proces innowacji uwzględniający tzw. bramki decyzyjne



Zastosowanie Otwartego Modelu Innowacji pozwala na osiągnięcie przewagi technologicznej nad konkurentami tradycyjnie zarządzającymi obszarem B+R

Otwarty Model Innowacji – korzyści



Pojęcie Otwartego Modelu Innowacji wprowadził profesor University of California – Henry Chesborough, który w swojej wydanej w 2003 roku książce „Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology” opisał jak zmienił się sposób zarządzania innowacyjnością oraz B+R wśród firm – globalnych liderów technologicznych.

Dzięki zastosowaniu Otwartego Modelu Innowacji firmy mogą rozwijać się szybciej w obszarze B+R oraz innowacyjności, gdyż przestają polegać wyłącznie na swoich własnych zasobach i badaniach. Firmy powinny je nabywać oraz opracowywać wspólnie z innymi firmami bądź instytucjami w tym m.in. dostawcami, klientami oraz uczelniami. Ponadto firmy powinny udostępniać swoje patenty i wynalazki, których nie wykorzystują, innym podmiotom na zasadzie sprzedaży licencji oraz tworzenia konsorcjów osiągając z tego dodatkowe korzyści finansowe.

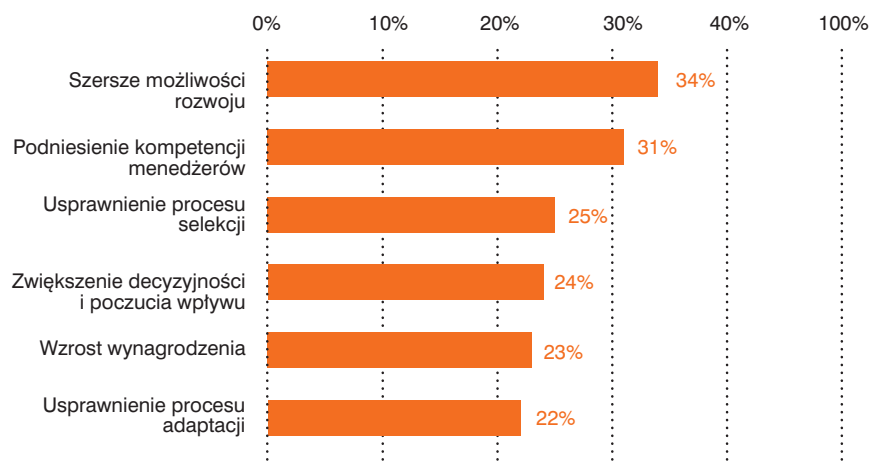
Wdrożenie Otwartego Modelu Innowacji pozwala na osiąganie konkretnych korzyści w obszarze B+R oraz innowacyjności – w pierwszym rzędzie skutkuje ograniczeniem ryzyka finansowego poszczególnych podmiotów uczestniczących we wspólnych przedsięwzięciach B+R. Umożliwia również dostęp do szerokiego zakresu wysoce specjalistycznych kompetencji (rozproszonych pomiędzy różne firmy i instytucje) w konfiguracji istotnej dla realizacji konkretnych projektów badawczo-rozwojowych. Przynosi też szereg pomniejszych korzyści przedstawionych na rysunku powyżej. Zaprojektowanie i wdrożenie kompleksowych rozwiązań w zakresie Otwartego Modelu Innowacji wymaga od firm wprowadzenia zmian w modelu operacyjnym – do najważniejszych z nich należą:

- zbudowanie wewnętrznych kompetencji i modeli współpracy z zewnętrznymi partnerami,

- zapewnienie efektywnej ochrony własności intelektualnej podczas współpracy z zewnętrznymi partnerami,
- stworzenie procesów infrastruktury wspierających wymianę wiedzy z zewnętrznymi partnerami,
- rozszerzenie zakresu odpowiedzialności funkcji marketingu do poszukiwania i inicjowania kontaktu z nowymi potencjalnymi partnerami (uczelniami, firmami, instytucjami finansowymi),
- zaprojektowanie wzorców umownych w zakresie współpracy z podmiotami zewnętrznymi,
- wdrożenie dedykowane procesy wyboru partnerów – tak aby nie podlegały tradycyjnym procedurom zakupowym, które nie są dostosowane do takiego celu.

**Zachęta finansowa
nie jest jedynym skutecznym
sposobem motywowania
pracowników**

Wykres 25. Efektywność działań retencyjnych (%)



Źródło: Resourcing and Talent Planning, 2011, CIPD

Organizacje B+R w Polsce wciąż wierzą, że wysokie zaangażowanie pracowników można zbudować jedynie w oparciu o motywację finansową.

Badana populacja przedsiębiorstw kreuje kulturę innowacji, przede wszystkim bazując na motywacji pieniężnej. Premie i jej pochodne stosowane są przez niemal wszystkie firmy. To pozytywna praktyka, oczekiwana przez pracowników, którzy świetnie rozumieją wymiar biznesowy procesu komercjalizacji. O dojrzałości w relacjach pracownik i organizacja świadczy również fakt, iż 83% badanych firm wynagradza inicjatorów nowych pomysłów dopiero na etapie ich wdrożenia. Jednocześnie jako niski należy postrzegać poziom zastosowania pozafinansowych narzędzi zachęcania pracowników do tworzenia nowych rozwiązań. Pracownicy o wysokim potencjale kreatywności rzadko mają dostęp do dodatkowych przywilejów, nawet tak, wydawałoby się, oczywistych i rozwojowych, jak udział w zainicjowanym własnym pomysłem projekcie.

Pracownicy w roli pomysłodawców rzadko są eksponowani w roli tzw. Role Models, więc ich postawa nie jest komunikowana jako pożądana w organizacji.

Tymczasem badania CIPD Employee Outlook, Autumn 2012 jasno wskazują, że stopień zaangażowania w pracę przekłada się bezpośrednio na chęć jej zmiany. Tylko 7% pracowników odczuwających zaangażowanie poszukuje nowej pracy, podczas gdy średnio 19% personelu przyznaje się do uczestnictwa w procesach rekrutacyjnych. Wśród pracowników obojętnych już 25% rozgląda się za nowym miejscem zatrudnienia, a wśród niezaangażowanych odestek ten wynosi aż 72%. Tymczasem z badań nad przyczynami odejść z pracy prowadzonych przez PwC we współpracy z Saratoga Institute jasno wynika, iż to niedoceniecie ze strony przełożonych i organizacji oraz poczucie osamotnienia w realizacji własnych ambicji są najczęściej podawanymi powodami składanych wypowiedzeń.

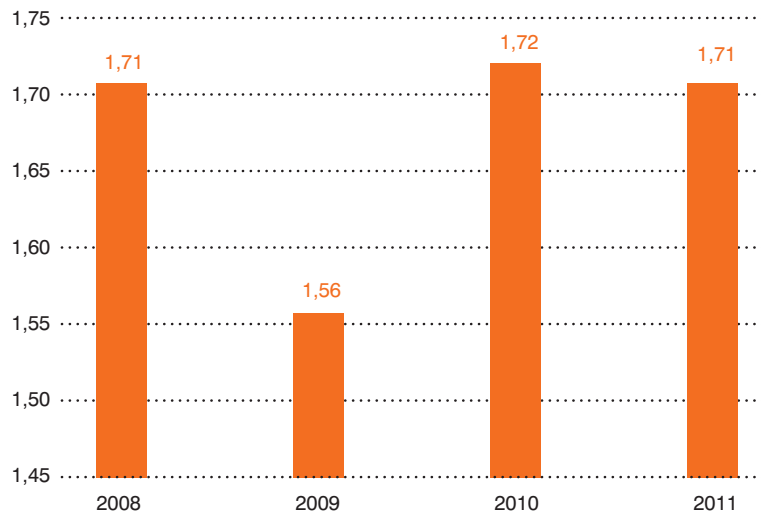
Trend ten jest szczególnie widoczny w obszarach B+R, w których o naszych kluczowych pracowników toczymy stałą walkę z szeroko rozumianą konkurencją. Pamiętajmy że, zaoferowanie wyższego pakietu wynagrodzeń jest najłatwiejszą strategią pozyskania pracowników i tylko od nas samych zależy, czy pracownik wybierze lepszą ofertę, czy zostanie w organizacji, doceniając jej wyjątkową atmosferę i oferowane możliwości rozwoju. Poszerzenie możliwości rozwoju pomoże zatrzymać 1/3 pracowników.

Dlatego, chcąc budować kulturę wysokiego zaangażowania, kreatywności indywidualnej i pracy zespołowej prowadzącej do powstawania innowacji, warto poszerzać wachlarz stosowanych metod i narzędzi motywacji pracowników. Istotne są w szczególności praktyki rodzące w pracownikach poczucie przynależności do zespołu, przy jednoczesnym silnym kulcie jednostek wybitnych. Pogodzenie tych wzajemnie sprzecznych przekazów leży u źródeł sukcesu wiodących organizacji B+R na świecie.

79%

Kluczowe dla strategii innowacyjnej firm jest przyciąganie i zachowanie kluczowych talentów

Wykres 26. Zwrot Inwestycji w Kapitał Ludzki – Polska



Źródło: Raport PwC, Saratoga HC Benchmarking 2012

Chcąc konkurować w wyścigu o innowacje, organizacje w Polsce muszą skutecznie walczyć o przyciągnięcie i utrzymanie talentów, w szczególności w obszarze B+R.

Według najnowszego raportu PwC CEO Survey w zakresie oczekiwanych zmian wysoką pozycję zajmuje obszar zarządzania talentami – modyfikację programów Talent Management w swoich organizacjach planuje 63% polskich menedżerów (77% na świecie). Jednocześnie firmy odczuwają coraz większe trudności w pozyskiwaniu odpowiednio wykwalifikowanych pracowników. Wskaźniki niepokoju o dostęp do rzadkich zasobów wahają się między branżami – najwyższy jest wskaźnik dla sektora farmaceutycznego, który wynosi (51%).

Pozycja przedsiębiorstwa w wyścigu o talenty decyduje o jej szansach na zdobycie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej. Dane z raportu PwC odzwierciedlają dążenia liderów

biznesu do maksymalizacji skuteczności procesów pozyskiwania, rozwijania i retencji pracowników o wysokim potencjale kreatywności i przywództwa w procesie zmian. To właśnie posiadanie utalentowanych pracowników przynoszących organizacjom korzyści w postaci skomercjalizowanej innowacji pozwala osiągać ponadprzeciętny zwrot z inwestycji w kapitał ludzki, który to wskaźnik na polskim rynku wynosi 1,71.

Polskie działy B+R mają o kogo walczyć. Zatrudnieni w nich pracownicy mogą pochwalić się perspektywą z różnych branż (76%), doświadczeniem międzynarodowym (59%), rzadziej niż w stereotypowym postrzeganiu legitymują się realizowaną karierą akademicką (55%).

Wbrew stereotypowemu postrzeganiu mniej niż 5% posiada tytuł doktorancki lub wyższy. Inwestycje w kluczowy segment pracowników dają perspektywę kilkukrotnie wyższego zwrotu.

Firmy odczuwające brak odpowiednio wykwalifikowanych pracowników starają się wdrażać inicjatywy mające na celu ograniczenia negatywnych skutków braku talentów. Szczególnie skuteczne okazują się programy zarządzania talentami, działania retencyjne obejmujące krytyczne grupy stanowisk, programy oddelegowań, a także szeroko pojęty employer branding skierowany do grupy absolwentów poszukiwanych na rynku pracy. Te działania pozwalają z jednej strony na przyciągnięcie do firmy wysoko wykwalifikowanych pracowników, z drugiej – wpływają na ich retencję w organizacji.

Własność intelektualna

Ocena zdolności patentowej i potrzeby uzyskania patentu stanowi istotny element strategii projektów badawczych i rozwojowych

Przeprowadzone przez nas badanie w zakresie liczby patentów zarejestrowanych przez badane firmy dało interesujący wynik.

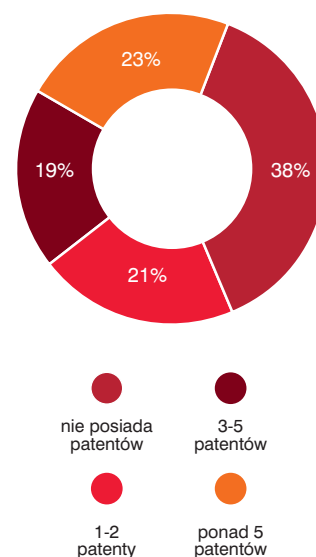
Wśród badanych przedsiębiorstw co trzecie nie posiada zarejestrowanych patentów. Ponad połowa ma jednak zarejestrowane patenty, a co piąte ma ich więcej niż 5. Wynik tego badania może wskazywać zarówno na niewystarczającą wiedzę przedsiębiorców o sposobie ochrony wynalazków, jak i o korzyściach wynikających z uzyskania ochrony. Z drugiej strony może być wynikiem przemysłowej strategii w zakresie ochrony własności intelektualnej przedsiębiorstwa.

W niektórych branżach ochrona patentowa nie zapewnia dziś realnej ochrony. Uzyskanie patentu wymaga ujawnienia technologii. Ze względu na terytorialny charakter patentów, uzyskanie szerokiego zakresu ochrony wymaga także poniesienia wysokich kosztów. Czynniki te wpływają na ograniczenie zakresu, w jakim przedsiębiorcy ubiegają się o ochronę patentową, a tym samym zwiększają ryzyko ujawnienia technologii do wykorzystania na terytoriach, na których ochrona nie zostanie zapewniona.

Dodatkowe ryzyko związane z możliwością kwestionowania prawa do patentu przez przedsiębiorstwa konkurencyjne oraz czasowy charakter ochrony patentowej, mogą wpływać na decyzję przedsiębiorców o nierejestrowaniu wynalazków.

Brak rejestracji patentów lub ograniczanie liczby takich rejestracji może wynikać zarówno

Wykres 27. Odsetek firm posiadających określoną liczbę patentów w badaniu



Źródło: Badanie własne PwC

z niewystarczającej wiedzy przedsiębiorców jak i ograniczeń budżetowych. Celowe nierejestrowanie patentów może także stanowić element strategii w obszarze działań badawczych i rozwojowych. Zachowanie technologii w tajemnicy może mieć dla przedsiębiorcy większe znaczenie niż uzyskanie czasowej i ograniczonej terytorialnie ochrony wynikającej z posiadania patentu.

Wprowadzenie ułatwień w uzyskiwaniu ochrony patentowej, takich jak wdrożenie jednolitego patentu europejskiego, może w przyszłości wpłynąć na zwiększenie liczby rejestrowania wynalazków.

Zarządzanie wspólną własnością intelektualną

Uzgodnienie zasad korzystania ze wspólnej własności intelektualnej stanowi istotne wyzwanie we współpracy z partnerami realizującymi projekty badawcze i rozwojowe

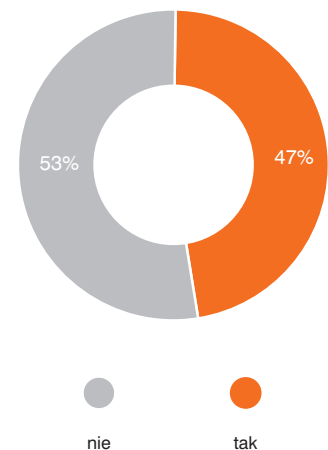
W badaniu blisko połowa przedsiębiorców wskazała, że dzieli się z partnerami zewnętrznymi prawami własności intelektualnej wytworzonej w ramach realizowanych wspólnie projektów rozwoju technologii. Niewiele mniej podmiotów wskazało, że tego nie robi.

Wyzwaniem dla przedsiębiorców jest nie tyle „dzielenie się prawami własności intelektualnej”, co ustalenie zakresu praw przysługujących poszczególnym partnerom biorącym udział we wspólnych przedsięwzięciach.

Ustalenia te mają wpływ na podział zysków z korzystania ze wspólnej własności intelektualnej oraz możliwość podejmowania decyzji o sposobie komercjalizacji własności intelektualnej.

Ograniczanie partnerom realizującym projekty badawcze i rozwojowe praw do decydowania o zasadach korzystania i dysponowania wspólną własnością intelektualną, w tym komercjalizowanie tej własności bez uwzględnienia praw takich partnerów, skutkuje powstaniem ryzyka unieważnienia transakcji komercjalizacyjnych oraz brakiem możliwości dysponowania własnością intelektualną.

Wykres 28. Odsetek firm dzielących się z partnerami prawami własności intelektualnej



Źródło: Badanie własne PwC

Współpraca z partnerami zewnętrznymi, prowadząca do powstania wspólnej własności intelektualnej wiąże się z koniecznością respektowania istnienia praw takich partnerów, w tym ich prawa do zysku z wykorzystania tych praw.

W przypadku zamiaru dokonania samodzielnej komercjalizacji własności intelektualnej wytworzonej wspólnie z partnerem zewnętrznym, niezbędne jest umowne uregulowanie przeniesienia praw partnera na przedsiębiorcę.

Finansowanie badań z punktu widzenia zasad rachunkowości

Bardzo ważnym zagadnieniem z punktu widzenia prezentacji wyników finansowych jest odpowiednie zaklasyfikowanie wydatków związanych z działalnością badawczo-rozwojową

Zarówno z punktu widzenia prawa krajowego jak i międzynarodowych standardów rachunkowości inaczej traktowane są wydatki na fazę badawczą, a inaczej na fazę rozwojową projektu innowacyjnego. Wydatki na fazę badań ujmowane są w rachunku zysków i strat, a na fazę rozwoju mogą być ujmowane w bilansie

– np. jako aktywa niematerialne, po spełnieniu określonych kryteriów. Zarówno w przypadku stosowania prawa krajowego jak i standardów międzynarodowych istotne jest odpowiednie udokumentowanie, czy i w jakim stopniu spełnione są kryteria i warunki pozwalające na kapitalizację wydatków (ujmowanie w bilansie).

Faza badań

Nakłady ujmowane w rachunku zysków i strat obciążają bieżące koszty

Faza rozwoju

Nakłady ujmowane w bilansie (np. aktywa niematerialne)

Polskie przepisy o rachunkowości

Z perspektywy ogólnych zasad ustawy o rachunkowości koszty badań są ujmowane w rachunku zysków i strat w momencie ich poniesienia, natomiast nakłady na rozwój mogą być kapitalizowane na bilansie przedsiębiorstwa. Zgodnie ze szczegółowymi zasadami określonymi w Ustawie, nakłady można kapitalizować jeżeli:

- produkt lub technologia wytwarzania są ściśle ustalone, a dotyczące ich koszty prac rozwojowych wiarygodnie określone,
- techniczna przydatność produktu lub technologii została stwierdzona i odpowiednio udokumentowana i na tej podstawie jednostka podjęła decyzję o wytwarzaniu tych produktów lub stosowaniu technologii,
- koszty prac rozwojowych zostaną pokryte, według przewidywań, przychodami ze sprzedaży tych produktów lub zastosowania technologii.

Międzynarodowe Standardy (MSSF)

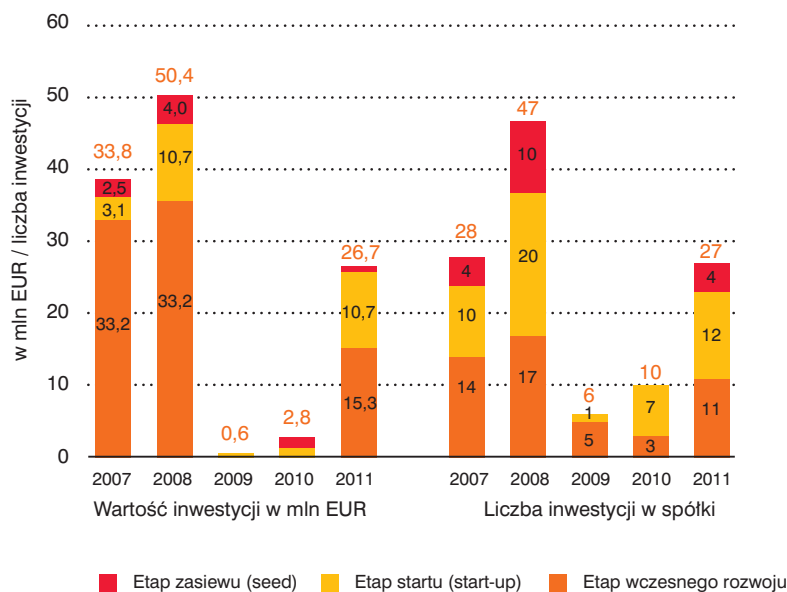
Podobnie jak w przepisach polskich, w MSSF koszty badań ujmowane są bezpośrednio w rachunku zysków i strat, natomiast można kapitalizować nakłady na rozwój w momencie kiedy spełnione są następujące przesłanki:

- jest możliwe, z technicznego punktu widzenia, ukończenie składnika wartości niematerialnych tak, aby nadawał się do użytkowania lub sprzedaży,
- jednostka ma zamiar ukończenia składnika wartości niematerialnych oraz jego użytkowania lub sprzedaży,
- jednostka ma zdolność do użytkowania lub sprzedaży składnika wartości niematerialnych,
- jest wypracowany sposób, w jaki składnik wartości niematerialnych będzie wytwarzał prawdopodobne przyszłe korzyści ekonomiczne,
- dostępne są stosowne środki techniczne, finansowe i inne, które mają służyć ukończeniu prac rozwojowych oraz użytkowaniu lub sprzedaży składnika wartości niematerialnych,
- jest możliwe wiarygodne ustalenie nakładów poniesionych w czasie prac rozwojowych, które można przyporządkować temu składnikowi wartości niematerialnych.

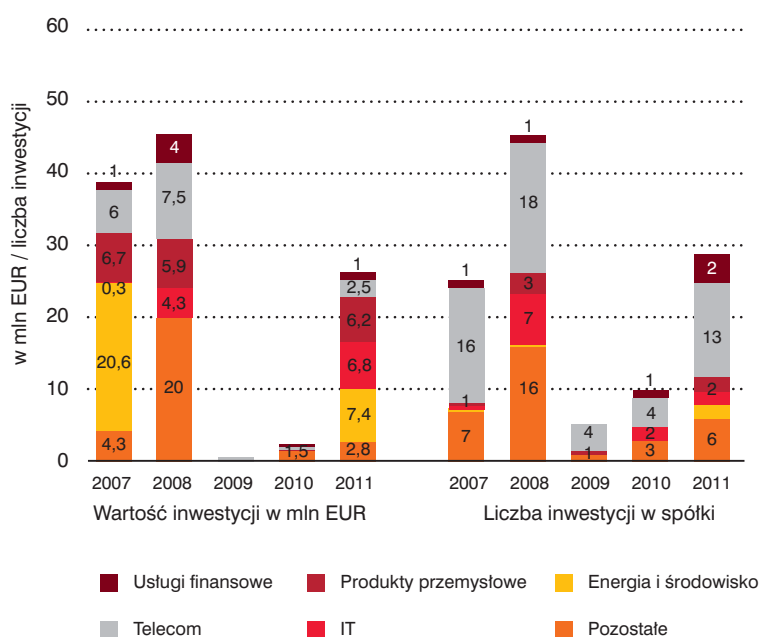
Finansowanie działalności innowacyjnej przez fundusze Venture Capital w Polsce

VC staje się coraz bardziej istotną formą finansowania działalności innowacyjnej i badawczo-rozwojowej

Wykres 29. Inwestycje Venture Capital w Polsce według etapu rozwoju



Wykres 30. Inwestycje Venture Capital w Polsce według branż



Źródło: Badanie własne PwC

Wartość inwestycji funduszy VC, w Polsce wykazuje stabilny wzrost po załamaniu z 2009 roku. Spodziewany jest dynamiczny rozwój funduszy VC w Polsce, m. in. poprzez Krajowy Fundusz Kapitałowy (KFK)

KFK (fundusz funduszy) został utworzony przez BGK w ramach działania Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka 2007-2013 i dofinansowany kwotą 159,7 mln EUR na wspieranie funduszy kapitału podwyższonego ryzyka inwestujących w przedsiębiorców mających siedzibę na terytorium Polski, w szczególności prowadzących działalność innowacyjną. Łącznie KFK zarządza środkami ok. 200 mln EUR z budżetu państwa, funduszy strukturalnych UE wspomnianych powyżej oraz środków przekazanych przez rząd Szwajcarii.

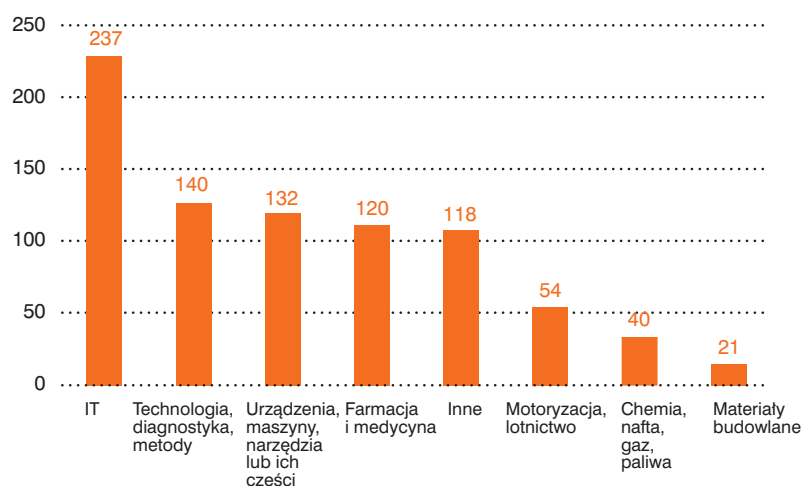
Innym źródłem finansowania może być Narodowe Centrum Badań i Rozwoju (NCBiR) będące agencją Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego finansującą działalność innowacyjną instytucji naukowo-badawczych i przedsiębiorstw, ze środków funduszy strukturalnych UE oraz środków krajowych. W 2011 r. Centrum dysponowało łącznym budżetem na poziomie ok. 2,5 mld PLN (1,3 mld PLN środki krajowe, 1,2 mld PLN – środki UE).

Obecnie zauważalnym trendem jest też poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań i technologii przez duże korporacje poza własnymi strukturami organizacyjnymi. Powstają globalne platformy dla innowacji, będące łącznikiem pomiędzy przedsiębiorcami, sektorem publicznym oraz innowatorami. Ich celem jest kojarzenie ze sobą przedsiębiorców zgłaszających zapotrzebowanie na innowacyjne rozwiązania i technologie, którzy stawiają wyzwania innowatorom oczekując innowacyjnych rozwiązań. Rolą funduszy VC jest wyszukiwanie spółek z pomysłami i rozwiązaniami, dostarczanie kapitału potrzebnego do ich skomercjalizowania oraz w odpowiednim momencie wyjście z nimi do dużych, często międzynarodowych przedsiębiorstw.

Dotacje na projekty B+R przedsiębiorstw

Dotacje na projekty B+R mogą być znaczącym motorem ich rozwoju. Warto wykorzystać je na finansowanie najbardziej perspektywicznych, a więc często i najbardziej ryzykownych projektów. Aby sięgnąć po dotacje z sukcesem, niezbędne jest stworzenie strategii pozyskiwania i rozliczania pomocy publicznej

Wykres 31. Typy dofinansowanych projektów w ramach działania 1.4 PO IG



Źródło: Badanie własne PwC

W latach 2007-2013 przedsiębiorcy mogli pozyskiwać na projekty B+R zarówno dotacje europejskie w ramach programów operacyjnych lub programów bezpośredniego zarządzanych z poziomu Unii Europejskiej (np. LIFE+), jak również z dotacji krajowych (np. INNOTECH).

W sposób autorski, na podstawie listy podpisanych umów o dofinansowanie, przeanalizowaliśmy działanie ukierunkowane na projekty badawcze, w ramach którego rozdyskrebowano najwięcej środków, tj. 1.4 PO IG, które dodatkowo było przez pewien czas łączone z działaniem 4.1 PO IG, pozwalającym na sfinansowanie wdrożenia wyników prac B+R. Zgodnie z przeprowadzoną analizą projekty badawcze trwają średnio 2 lata i 50% wszystkich przyznanych dotacji mieści się w przedziale między 0,3 mln a 3,2 mln PLN.

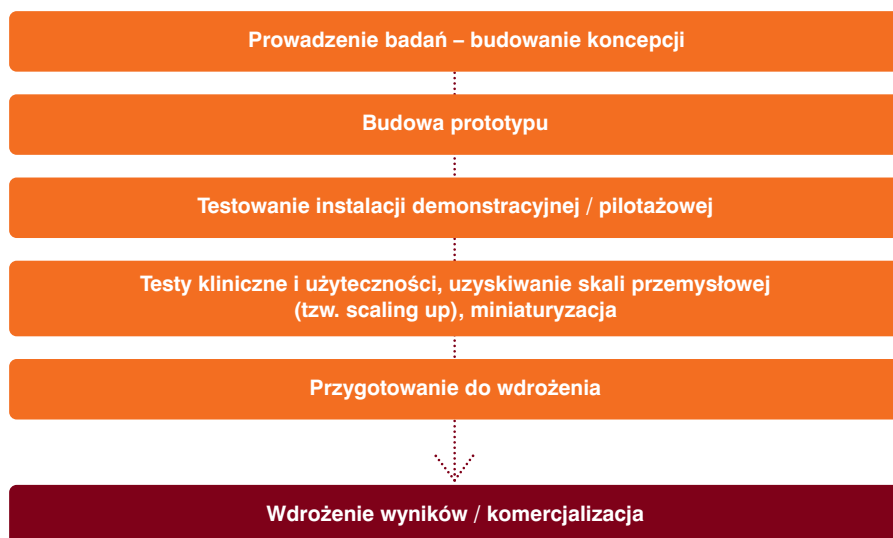
Interesującą analizą jest też spojrzenie na typy projektów oraz beneficjentów, którym udało się pozyskać dofinansowanie. Ciekawe jest, że największą liczbą projektów i to z dużą przewagą do pozostałych, są projekty IT. Jeśli dodatkowo weźmie się pod uwagę, iż również w ramach innych typów projektów np. w medycynie projekty IT również występują, widzimy, że jest to naprawdę dominująca dziedzina.

Na kolejnych miejscach znalazły się projekty poświęcone opracowywaniu technologii, diagnostyce i pozostałym metodom wytwarzania oraz urządzenia, maszyny i narzędzia, na czwartej pozycji są farmacja i medycyna, w której znalazły się nie tylko leki, ale też wiele metod diagnostycznych i rehabilitacyjnych, jak również narzędzia medyczne. Trzy sektory: motoryzacja i lotnictwo, chemia, nafta, gaz, paliwa oraz materiały

budowlane, okazały się na tyle dobrze reprezentowane wśród beneficjentów, iż zasłużyły na wyróżnienie. Wśród tej trójki można by się jedynie spodziewać, że motoryzacja, która jest jednym z wiodących sektorów polskiej gospodarki, będzie się plasować o wiele wyżej. Do tego sektora zaliczają się zarówno producenci pojazdów, jak i komponentów. Tym bardziej może dziwić jej niska pozycja.

**Projekt badawczy
charakteryzuje się kilkoma
fazami, a prowadzenie badań
w zaiszu laboratorium
to tylko jedna z nich**

Potencjalne etapy projektu B+R ważne z punktu widzenia pomocy publicznej



Dotychczasowe schematy pomocy publicznej dostępne w Polsce przyzwyczyły nas do bardzo prostego patrzenia na projekty B+R, gdzie wyróżniano podstawowe dwa rodzaje – badania przemysłowe i prace rozwojowe. Tymczasem patrząc na cykl projektu badawczego można mówić także o takich fazach jak budowanie prototypu, etap demonstracyjny/pilotażowy, badania kliniczne, czy testy użyteczności i przygotowanie do wdrożenia (rys. wyżej). Oczywiście z punktu widzenia definicji etapy te zazwyczaj są kwalifikowane do prac rozwojowych, niemniej jednak ich wyróżnienie jest bardzo istotne ze względu np. na cel poszczególnych etapów, ale też harmonogram, gdyż czasami przejście od jednego etapu do drugiego może być oddzielone znaczącym okresem czasu. Należy przy tym zaznaczyć, iż ubiegając się o dotację w ramach kosztów kwalifikowanych można przewidzieć tylko takie prototypy i instalacje demonstracyjne, które nie będą wykorzystywane komercyjnie, w innym przypadku wszelkie dochody obniżą wartość kosztów kwalifikowanych.

Kolejne fazy mogą się przenikać, nie wszystkie też są konieczne w każdym przypadku, wszystko zależy od specyfiki projektu. Niemniej jednak odpowiednia umiejętność ich definiowania będzie niezbędna do ubiegania się z sukcesem o pomoc publiczną, tak dostępną obecnie, jak i w przyszłości.

Ogólne zasady pozyskiwania środków na projekty B+R, w tym zawierające fazę demonstracyjną są podobne. Mogą różnić się w szczegółach dotyczących przede wszystkim celu projektu i kryteriów oceny. Wśród najważniejszych zasad, na które uwagę zwracają przedsiębiorcy realizujący tego typu projekty, należy wymienić takie jak:

- dotacje przyznawane są na projekty, które nie zostały jeszcze rozpoczęte,
- w przypadku projektów B+R możliwa jest budowa konsorcjów z różnymi podmiotami, w tym w ramach własnej grupy kapitałowej, przy czym kwalifikowane do dotacji są wyłącznie koszty ponoszone przez jednostki działające w Polsce,
- poziom dofinansowania na część badawczą wynosi dla dużych przedsiębiorstw: 50% badania przemysłowe oraz 25% prace rozwojowe (w praktyce stanowiące większą część projektu), średnie przedsiębiorstwo otrzymuje premię +10%, a małe +20%,
- w przypadku realizacji projektu z jednostką naukową w formie konsorcjum, koszty pracy jednostki mogą być finansowane w 100% ze środków dotacji,
- wsparcie przyznane na realizację projektu może zostać powiększone o 15% w przypadku realizacji projektów wraz z jednostką naukową, współpracą z innymi przedsiębiorcami lub rozpowszechniania wyników (pod szczególnymi warunkami),
- dotacje dla dużych przedsiębiorstw przyznawane są jedynie w przypadku spełnienia tzw. „efektu zachęty”,
- projekty badawczo-rozwojowe nie powinny trwać dłużej niż 2-3 lata,
- komercjalizacja wyników może nastąpić we własnym przedsiębiorstwie, ale może też przebiegać w podmiotach zewnętrznych na całym świecie, np. u swoich klientów.

Dotacje dostępne w 2013 r.

W różnych schematach dostępnych dla przedsiębiorców w 2013 roku zaplanowano budżet ponad 2 mld PLN

Typowe koszty kwalifikowane dla fazy B+R oraz demonstracyjnej:

- koszty zatrudnienia (koszty brutto) pracowników realizujących projekty B+R,
- amortyzacja zakupionej lub wytworzonej aparatury badawczo-rozwojowej,
- amortyzacja budynków, dzierżawa/użytkowanie gruntów,
- zakup wartości niematerialnych i prawnych,
- koszty operacyjne (materiały, usługi doradcze, usługi badawcze, podróże służbowe),
- koszty ogólne (administracja, media, księgowość) – w zależności od programu max. 8-15%.

Etapy realizacji projektu

Przykładowe programy	B+R wraz z budową prototypu	Przygotowanie do wdrożenia	Pilotaż / demonstracja	Wdrożenie wyników B+R
GEKON	●			●
Działanie 4.4 PO Innowacyjna Gospodarka				● Innowacyjne inwestycje
INNOTECH	●	●		
Innolot, Innomed	●			
Program Demonstracyjny, Blue Gas	●		●	
LIFE+			●	

*Pomoc publiczna
dla działalności badawczo
-rozwojowej obejmuje także
oszczędności podatkowe*

W ramach tzw. ulgi na nowe technologie

Prawo przewiduje możliwość uzyskania oszczędności podatkowej w przypadku dokonywania przez firmy inwestycji w nowoczesne technologie.

Od podstawy opodatkowania można odliczyć do 50% wszystkich wydatków poniesionych na nabycie nowej technologii, np. w postaci:

- licencji / sublicencji na oprogramowanie,
- patentu, know-how,
- prawa ochronnego do wzoru użytkowego,
- znaku towarowego itp.

Rzeczywista oszczędność podatkowa wynikająca z implementacji ulgi wynosi 9,5% wydatków na nabycie nowych technologii.

Zastosowanie ulgi nie wpływa na prawo podatnika do dokonywania odpisów amortyzacyjnych.

Kontakt

Autorzy raportu



Michał Mazur

Dyrektor
Zespół ds. doradztwa strategiczno-operacyjnego
tel. +48 502 184 684
e-mail: michal.mazur@pl.pwc.com



Beata Tylman

Dyrektor
Zespół pomocy publicznej
tel. (22) 746 6527
e-mail: beata.tylman@pl.pwc.com



Mateusz Walewski

Starszy ekonomista
tel. (22) 746 6956
e-mail: mateusz.walewski@pl.pwc.com

Kontakt

Zespół ekspertów



Radomił Maślak

Dyrektor
Zespół ds. doradztwa księgowego
tel. (22) 523 4223
e-mail: radomil.maslak@pl.pwc.com



Piotr Nogajczyk

Partner
Zespół doradztwa transakcyjnego
tel. (22) 523 4143
e-mail: piotr.nogajczyk@pl.pwc.com



Katarzyna Sowińska

Menedżer
Zespół doradztwa kadrowego
tel. (22) 746 7203
e-mail: katarzyna.sowinska@pl.pwc.com



Marcin Sidelnik

Dyrektor
Zespół ds. doradztwa podatkowego
z wykorzystaniem narzędzi IT
tel. (22) 523 4961
e-mail: marcin.sidelnik@pl.pwc.com



Anna Kobylańska

Counsel, adwokat
Ochrona własności intelektualnej,
prawo nowych technologii, ochrona danych osobowych
tel. (22) 746 6226
e-mail: anna.kobylanska@pl.pwc.com

Do powstania niniejszego raportu przyczynił się również **Kamil Dudek** – Starszy Konsultant w zespole ds. doradztwa strategiczno-operacyjnego.

