**Załącznik 1.**

**Rozwój modelu biznesu w kontekście wyzwań cyfrowej i zielonej gospodarki**

**kwestionariusz ankiety**

*Niniejsza ankieta służy ocenie elastyczności i stopnia adaptacji modeli biznesowych śląskich przedsiębiorstw do dynamicznie zmieniających się warunków gospodarczych, w szczególności w kontekście transformacji cyfrowej, zielonej gospodarki oraz występujących kryzysów. Badanie jest realizowane w ramach projektu „Utworzenie Regionalnego Obserwatorium Innowacji” (PPO WSL 2030) dofinansowanym ze środków Unii Europejskiej oraz Budżetu Państwa w ramach programu: Fundusze Europejskie dla Śląskiego 2021-2027, który realizuje Obserwatorium w obszarze technologicznym produkcja i przetwarzanie materiałów działające na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskim. Udział w badaniu jest nieocenionym wkładem w prace nad stworzeniem efektywnego systemu wsparcia dla przedsiębiorstw regionu, pozwalającego sprostać nadchodzącym wyzwaniom.*

*Wszystkie udzielone odpowiedzi są anonimowe i będą wykorzystane wyłącznie do celów zbiorczej analizy statystycznej.*

# Ogólna charakterystyka przedsiębiorstwa

1. Przedmiot działalności przedsiębiorstwa: ……………………………………… (np. produkcja wyrobów z metalu, usługi itp.)
2. Funkcja osoby udzielającej informacje: ………………………………………….. (np. członek zarządu, specjalista, kierownik ds. badań i rozwoju, kierownik ds. produkcji, pracownik administracji)
3. Województwo, w którym przedsiębiorstwo ma siedzibę:…………………………………….
4. Przedsiębiorstwo jest:
   1. Mikroprzedsiębiorstwem - zatrudnia średniorocznie mniej niż 10 pracowników oraz osiąga roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz z operacji finansowych nie przekracza 2 mln EUR,
   2. Małym przedsiębiorstwem - zatrudnia mniej niż 50 pracowników, roczny obrót oraz/lub całkowity bilans roczny nie przekracza 10 mln EUR
   3. Średnim przedsiębiorstwem - zatrudnia od 50 do 250 pracowników. Obrót i/lub całkowity bilans roczny średniej firmy nie przekracza 50 mln EUR
   4. Dużym przedsiębiorstwem
5. Jaki jest wiodący obszar działalności przedsiębiorstwa wg. działów PKD
6. 22 produkcja wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych
7. 23 produkcja wyrobów z pozostałych mineralnych surowców niemetalicznych
8. 24 produkcja metali
9. 25 produkcja metalowych wyrobów gotowych, z wyłączeniem maszyn i urządzeń

# Model biznesu - elastyczność strategiczna i reakcja na zmiany

1. Jak często Państwa firma dokonuje formalnego przeglądu i weryfikacji swojego modelu biznesu?
   1. raz w roku lub częściej
   2. raz na 2-3 lata
   3. rzadziej niż raz na 3 lata
   4. tylko w odpowiedzi na poważny kryzys
   5. nigdy nie dokonaliśmy takiego przeglądu
2. Elastyczność operacyjna i finansowa - stwierdzenia

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Stwierdzenia | Zdecydowanie nie | Raczej nie | Trudno powiedzieć | Raczej tak | Zdecydowanie tak |
| Nasza firma posiada rezerwy finansowe (poduszkę bezpieczeństwa), które pozwolą na funkcjonowanie przez co najmniej 3-6 miesięcy w sytuacji spadku przychodów |  |  |  |  |  |
| Mamy zdywersyfikowane źródła przychodów (nie polegamy na jednym produkcie, jednej grupie klientów lub jednym kanale dystrybucji). |  |  |  |  |  |
| Nasze procesy operacyjne można szybko przeskalować w górę lub w dół w odpowiedzi na zmianę popytu. |  |  |  |  |  |
| Posiadamy sprawdzone plany awaryjne na wypadek zakłóceń w łańcuchu dostaw. |  |  |  |  |  |
| Stosujemy elastyczne formy zatrudnienia (np. praca zdalna, freelancerzy), które pozwalają dostosować koszty personelu do sytuacji. |  |  |  |  |  |

1. W jakim stopniu Państwa firma jest w stanie testować nowe pomysły biznesowe lub oferty bez znaczącego zakłócania głównej działalności?
   1. bardzo duży stopień (posiadamy dedykowane procesy do eksperymentowania)
   2. duży stopień
   3. średni stopień
   4. niski stopień
   5. bardzo niski stopień (każda zmiana jest bardzo kosztowna i ryzykowna)
2. Który z poniższych czynników najsilniej wymusza na Państwa firmie elastyczność i zmianę modelu biznesu? (można zaznaczyć max 3, w kolejności 1 – najwyższa waga itd.)
   1. presja konkurencyjna (nowi gracze, agresywne ceny)
   2. zmiany technologiczne (nowe narzędzia, platformy)
   3. zmiany preferencji i zachowań klientów
   4. kryzysy makroekonomiczne (inflacja, recesja, konflikty międzynarodowe)
   5. regulacje prawne
   6. inne (proszę określić): \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
3. Jakie wewnętrzne bariery najczęściej utrudniają elastyczną zmianę modelu biznesu w Państwa firmie? (można zaznaczyć max 3, w kolejności 1 – najwyższa waga itd.)
   1. sztywna struktura organizacyjna i hierarchia
   2. kultura oporna na zmianę ("zawsze tak robiliśmy")
   3. ograniczenia budżetowe / brak kapitału na transformację
   4. brak odpowiednich kompetencji w zespole
   5. obawa przed ryzykiem i niepowodzeniem
   6. przestarzałe systemy IT
   7. inne (proszę określić): \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
4. Który z poniższych czynników stanowi największe przyszłe wyzwanie dla Państwa modelu biznesu? (proszę wybrać jedną opcję)
   1. szybkie tempo zmian technologicznych
   2. zaostrzające się regulacje klimatyczne i środowiskowe
   3. niestabilność geopolityczna i gospodarcza
   4. zmiana preferencji i oczekiwań klientów
   5. ryzyko cyberataków
   6. niedobór talentów i odpowiednich kompetencji
   7. inne (jakie?): ...................................
5. Czy Państwa firma korzysta z sformalizowanych metod projektowania i walidacji modeli biznesu (np. Business Model Canvas, Lean Canvas, Value Proposition Canvas, Nowa Era Innowacji)?
   1. tak, regularnie i świadomie z nich korzystamy
   2. tak, ale tylko okazjonalnie
   3. nie, ale znamy te metody
   4. nie, nie są nam one znane
6. Jakie źródła danych są najważniejsze przy podejmowaniu decyzji o doskonaleniu i modyfikacji modelu biznesu? (można zaznaczyć max 3)
   1. bezpośrednia informacja zwrotna od klientów (ankiety, wywiady)
   2. dane o sprzedaży i wyniki finansowe
   3. analiza danych behawioralnych (ruchy na stronie, użycie aplikacji)
   4. monitorowanie konkurencji i benchmarki rynkowe
   5. eksperckie raporty branżowe i trendy makro
   6. intuicja i doświadczenie managementu
   7. inne (proszę określić): \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
7. Na ile Państwa model biznesu jest zorientowany na subskrypcję/cykliczność przychodów (a nie na jednorazowe transakcje)?
   1. całkowicie (100% przychodów ma charakter powtarzalny)
   2. w znacznym stopniu (powyżej 50%)
   3. w umiarkowanym stopniu (między 10% a 50%)
   4. w minimalnym stopniu (poniżej 10%)
   5. wcale
8. Czy Państwa firma angażuje klientów w proces współtworzenia produktów, usług lub samego modelu biznesu?
   1. tak, systematycznie i jest to kluczowy element naszej strategii
   2. tak, okazjonalnie dla wybranych projektów
   3. nie, ale rozważamy taką możliwość
   4. nie, nie widzimy takiej potrzeby
9. Na jakich kluczowych wartościach jest budowana wartość firmy (proszę wskazać max. 5 z obszarów poszerzonych)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Lp | Obszar główny | Obszar poszerzony | Wybrane (łącznie 5) |
| 1 | **Wartości emocjonalne** | Piękno, przyjemność, chęć, miłość, komfort, więzi uczuciowe, sentyment, zainteresowanie, skala przeżyć i doznań (tzw. „adrenaliniarze”) |  |
| 2 | **Wartości techniczne** | Trwałość, sprawność, ergonomiczność, innowacyjność, przydatność, funkcjonalność, łatwość użycia, lekkość konstrukcji, energooszczędność, kształt (wzornictwo), inne specyficzne cechy jakości |  |
| 3 | **Wartości ekonomiczne** | Atrakcyjna cena, dostępność, czas dostawy, dogodność warunków płatność, timing, szeroki wybór oferowanych produktów, logistyczne powiązania w usługach (np. istnienie sieci warsztatów dla specyficznych modeli samochodów) |  |
| 4 | **Wartości społeczno – etyczne** | jakość życia (slow food na przykład), odpowiedzialność przedsiębiorstwa za produkt  warunki pracy, sprawiedliwe wynagradzanie, sprawiedliwa sprzedaż (fair trade – np. kawa na Orlenie), niezgoda na procesy globalizacyjne i dominację globalnych korporacji (zwolennicy „wolnego oprogramowania”, itp.), niezgoda na politykę zaplanowanej nieprzydatności (zaprogramowanego postarzania produktów) |  |
| 5 | **Wartości organizacyjne** | Prestiż, sprawność organizacyjna, koordynacja, wizerunek, jakość przywództwa dziedzinowego (np. wyróżnianie marką oraz wizjonerskim charyzmatycznym przywództwem np. S. Job-Apple) |  |
| 6 | **Wartości ekologiczne** | Skład produktu, sposób wytworzenia, zdolność do utylizacji, zdolność do przetworzenia i ponownego wykorzystania, oddziaływanie na środowisko w długim okresie (np. zwolennicy ekologicznego rolnictwa), zdolność do niegenerowania tzw. „śladu węglowego”) |  |

1. Jak ocenia Pan/Pani zdolność Państwa modelu biznesu do skalowania (szybkiego wzrostu bez proporcjonalnego wzrostu kosztów)?
   1. bardzo wysoka
   2. wysoka
   3. średnia
   4. niska
   5. bardzo niska
2. Czy Państwa firma korzysta z zewnętrznych partnerów, platform lub ekosystemów w celu zwiększenia elastyczności własnego modelu (np. outsourcing, cloud computing, partnerstwo z inną firmą)?
   1. tak, w szerokim zakresie i jest to strategiczne
   2. tak, w ograniczonym zakresie dla niektórych funkcji
   3. nie, staramy się wszystko robić wewnętrznie
   4. nie, ale rozważamy taką opcję
3. Orientacja na klienta i innowacyjność

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Stwierdzenie | Zdecydowanie nie | Raczej nie | Trudno powiedzieć | Raczej tak | Zdecydowanie tak |
| Regularnie badamy zmieniające się potrzeby i oczekiwania naszych klientów. |  |  |  |  |  |
| Jesteśmy w stanie szybko modyfikować nasze produkty lub usługi, aby sprostać nowym potrzebom klientów. |  |  |  |  |  |
| Kultura naszej firmy zachęca do innowacji, eksperymentowania i uczenia się na błędach. |  |  |  |  |  |
| Ściśle monitorujemy trendy rynkowe i działania konkurencji. |  |  |  |  |  |
| Mamy wypracowany proces na szybkie testowanie i wdrażanie nowych pomysłów (np. metodologia lean startup). |  |  |  |  |  |

1. Jakie są, Pana/Pani zdaniem, trzy największe ryzyka lub koszty związane z ciągłym dostosowywaniem modelu biznesu?

……………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

1. Jakiego rodzaju wsparcia zewnętrznego (np. dotacje, doradztwo, networking) najbardziej oczekuje przedsiębiorstwo, aby efektywnie adaptować swój potencjał do wyzwań otoczenia:
2. pośrednictwo w procesie transferu wiedzy,
3. pośrednictwo w procesie transferu technologii, w tym:
   * 1. przygotowania oferty lub zapytania o technologię,
     2. przeglądu profili dostawców lub odbiorców technologii, (3) nawiązania kontaktu z dostawcą lub odbiorcą technologii,
     3. pomocy doradczej we wdrażaniu technologii lub podczas negocjacji i zawierania umowy pomiędzy odbiorcą a dostawcą technologii,
     4. monitorowania wdrażania technologii lub realizacji umowy oraz innych aspektów pomocy powdrożeniowej,
4. pomoc doradcza w realizacji projektów badawczych obejmujących przedsięwzięcia techniczne, technologiczne lub organizacyjne prowadzące do stworzenia prototypu,
5. pomoc we wdrażaniu wyników prac badawczych lub nowych technologii w przedsiębiorstwach,
6. pomoc we wdrażaniu nowych produktów lub usług przez przedsiębiorstwa,
7. pomoc we wdrażaniu nowych rozwiązań organizacyjnych,
8. pomoc w rozwijaniu wzornictwa przemysłowego,
9. pomoc w ochronie własności intelektualnej (np. przygotowaniu wniosku patentowego),
   1. inny rodzaj wsparcia (jaki?)
10. Czy w ciągu najbliższych 3 lat planuje Pan/Pani istotną zmianę modelu biznesu firmy?
    1. tak, ewolucyjną modyfikację obecnego modelu
    2. tak, rewolucyjną zmianę (przejście do zupełnie nowego modelu)
    3. nie, planujemy optymalizację obecnego modelu
    4. nie, nasz model jest stabilny i nie planujemy zmian
    5. trudno powiedzieć
11. Proszę ocenić ogólną elastyczność modelu biznesu Państwa firmy w skali od 1 do 10 (gdzie 1 - całkowicie sztywny, 10 - niezwykle elastyczny).
    1. [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7] [8] [9] [10]
12. Jaka inna firma lub branża jest dla Państwa inspiracją pod względem elastycznego i odpornego modelu biznesu?......................................

# Model biznesu – cyfrowa i zielona gospodarka

1. W jakim stopniu procesy w Państwa firmie są zdigitalizowane? (proszę ocenić w skali 1-5, gdzie 1 - w ogóle, a 5 - w pełni)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | W ogóle | W małej części | W połowie | W dużej części | W pełni |
| Sprzedaż i marketing (np. e-sklep, marketing automation, CRM) |  |  |  |  |  |
| Operacje wewnętrzne (np. ERP, chmura, workflow) |  |  |  |  |  |
| Relacje z klientami (np. chatboty, portale self-service) |  |  |  |  |  |
| Łańcuch dostaw (np. śledzenie przesyłek, automatyzacja zamówień) |  |  |  |  |  |
| Systemy produkcyjne (np. MES…) |  |  |  |  |  |
| Inne… jakie |  |  |  |  |  |

1. Czy Państwa firma wykorzystuje sztuczną inteligencję (AI) lub uczenie maszynowe (ML) w swoich procesach? (proszę wybrać jedną opcję)
   1. tak, w kluczowych obszarach
   2. tak, w ograniczonym zakresie (projekty pilotażowe)
   3. nie, ale planujemy wdrożenie w ciągu 2 lat
   4. nie i nie mamy takich planów
   5. nie wiem
2. Jakie największe bariery utrudniają Państwa firmie dalszą cyfryzację? (proszę wybrać max. 3 opcje)
   1. brak wystarczających środków finansowych
   2. brak wykwalifikowanej kadry / know-how
   3. opór pracowników przed zmianą / kultura organizacyjna
   4. obawy dotyczące cyberbezpieczeństwa i danych
   5. niejasny zwrot z inwestycji (ROI)
   6. brak jasnej strategii cyfrowej
   7. inne (jakie?): ...................................
3. Adaptacyjność cyfrowa i technologiczna

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Stwierdzenie | Zdecydowanie nie | Raczej nie | Trudno powiedzieć | Raczej tak | Zdecydowanie tak |
| Inwestujemy w nowe technologie (np. chmurę, AI, automatyzację), które zwiększają naszą efektywność i odporność. |  |  |  |  |  |
| Posiadamy silną obecność cyfrową i skutecznie wykorzystujemy kanały online do sprzedaży i komunikacji z klientami. |  |  |  |  |  |
| Nasi pracownicy posiadają cyfrowe kompetencje i są gotowi na pracę w trybie zdalnym. |  |  |  |  |  |
| Nasze dane są zabezpieczone, a firma posiada plan ciągłości działania (BCP) w przypadku ataku cybernetycznego lub awarii IT. |  |  |  |  |  |
| Szybko adoptujemy nowe, cyfrowe narzędzia w odpowiedzi na zmieniające się potrzeby rynku. |  |  |  |  |  |

1. Czy Państwa firma posiada formalnie przyjętą strategię zrównoważonego rozwoju lub politykę ESG (środowiskową, społeczną, ładu korporacyjnego)?
   1. tak, jest w pełni wdrożona
   2. tak, jest w trakcie wdrażania
   3. nie, ale pracujemy nad jej stworzeniem
   4. nie
   5. nie wiem
2. Które z poniższych działań na rzecz ochrony środowiska Państwa firma podejmuje? (proszę zaznaczyć wszystkie, które pasują)
   1. racjonalizacja zużycia energii (np. LED, energooszczędny sprzęt)
   2. redukcja zużycia wody i materiałów (np. biuro bez papieru)
   3. gospodarka obiegu zamkniętego (recykling, naprawialność produktów)
   4. wybór dostawców według kryteriów środowiskowych
   5. logistyka i transport niskoemisyjny
   6. oferowanie produktów/usług przyjaznych dla środowiska
   7. żadne z powyższych
3. Co jest głównym motywatorem do wdrażania praktyk zrównoważonego rozwoju w Państwa firmie? (proszę wybrać max. 2 opcje)
   1. wymogi prawne / regulacje
   2. presja klientów / konsumentów
   3. realne oszczędności kosztów (np. mniejsze rachunki za energię)
   4. budowanie wizerunku i reputacji marki
   5. wymagania inwestorów / partnerów biznesowych
   6. wewnętrzne przekonanie i wartości firmy
   7. inne (jakie?): ...................................
4. Zrównoważony rozwój i gospodarka o obiegu zamkniętym

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Stwierdzenie | Zdecydowanie nie | Raczej nie | Trudno powiedzieć | Raczej tak | Zdecydowanie tak |
| Zrównoważony rozwój i ekologia są istotnymi elementami naszej strategii biznesowej, a nie tylko działaniem marketingowym. |  |  |  |  |  |
| Aktywnie zmniejszamy nasz ślad węglowy i zużycie energii/zasobów. |  |  |  |  |  |
| Projektujemy nasze produkty/usługi w myśl zasad gospodarki o obiegu zamkniętym (np. możliwość naprawy, recyklingu, ponownego użycia). |  |  |  |  |  |
| Nasi dostawcy są weryfikowani również pod kątem standardów ESG (środowiskowych, społecznych, ładu korporacyjnego). |  |  |  |  |  |
| Widzimy realne korzyści biznesowe (oszczędności, nowe rynki, lepszy wizerunek) z inwestycji w "zielone" inicjatywy. |  |  |  |  |  |

Model biznesu - odporność na kryzysy

1. Z jakimi głównymi rodzajami kryzysów zetknęła się Państwa firma w ciągu ostatnich 5 lat? (proszę zaznaczyć wszystkie, które pasują)
   1. kryzys zdrowotny (np. pandemia)
   2. zakłócenia w łańcuchu dostaw
   3. kryzys geopolityczny / niestabilność rynków
   4. kryzys klimatyczny (ekstremalne zjawiska pogodowe)
   5. kryzys energetyczny / wzrost cen surowców
   6. kryzys cyberbezpieczeństwa (atak hakerski, wyciek danych)
   7. konflikty zbrojne/wojny hybrydowe
   8. inne (jakie?): ...................................
2. Czy Państwa firma posiada opracowany plan ciągłości działania (BCP) na wypadek poważnego kryzysu?
   1. tak, szczegółowy i regularnie aktualizowany
   2. tak, ale ogólny i nieaktualizowany regularnie
   3. nie, ale jesteśmy w trakcie jego tworzenia
   4. nie
   5. nie wiem
3. Które z poniższych strategii najskuteczniej pomogły Państwa firmie przetrwać ostatni poważny kryzys? (proszę wybrać max. 3 opcje)
   1. przyspieszenie digitalizacji procesów
   2. dywersyfikacja łańcucha dostaw i dostawców
   3. skupienie się na płynności finansowej i redukcji kosztów
   4. zmiana modelu sprzedaży lub kanałów dystrybucji
   5. elastyczność i zdalna organizacja pracy
   6. silna komunikacja z klientami i partnerami
   7. inne (jakie?): ...................................

Model biznesu – integracja i przyszłość

1. W jakim stopniu Państwa zdaniem transformacja cyfrowa i zielona gospodarka wzajemnie się uzupełniają w Państwa biznesie? (np. digitalizacja redukuje zużycie papieru, IoT optymalizuje zużycie energii)
   1. w bardzo dużym stopniu
   2. w średnim stopniu
   3. w małym stopniu
   4. wcale
   5. trudno powiedzieć
2. Czy Państwa firma inwestuje w zielone technologie (Greentech / Cleantech) lub cyfrowe rozwiązania dla zrównoważonego rozwoju?
3. tak, aktywnie i traktujemy to strategicznie
4. tak, ale incydentalnie
5. nie, ale rozważamy taką możliwość
6. nie
7. nie wiem
8. Proszę ocenić, w jakim stopniu strategie cyfrowa, zielona i zarządzania kryzysowego są ze sobą zintegrowane w Państwa firmie. (np. czy decyzje technologiczne podejmowane są z myślą o odporności i wpływie na środowisko?)
   1. są w pełni zintegrowane i nierozerwalne.
   2. są częściowo zintegrowane, ale działają głównie osobno.
   3. są to trzy osobne, niepołączone ze sobą obszary działań.
   4. trudno powiedzieć.
9. W jaki sposób mierzycie Państwo sukces swoich inicjatyw w obszarach cyfryzacji i zrównoważonego rozwoju? (proszę zaznaczyć wszystkie, które pasują)
   1. zwrot z inwestycji (ROI) / Wskaźniki finansowe
   2. redukcja emisji dwutlenku węgla / śladu środowiskowego
   3. wzrost satysfakcji i lojalności klientów (NPS)
   4. poprawa wydajności operacyjnej (np. skrócenie czasu procesu)
   5. wzrost udziału w rynku "zielonych" produktów
   6. pozytywne opinie w mediach i rankingach ESG
   7. nie mierzymy tego w sposób sformalizowany.
10. Czy Państwa firma korzysta z zewnętrznego finansowania (dotacje, fundusze UE, "zielone" kredyty, venture capital) na transformację cyfrową i ekologiczną?
    1. tak, aktywnie i z sukcesami.
    2. tak, ale proces jest zbyt skomplikowany i czasochłonny.
    3. nie, ale rozważamy taką możliwość.
    4. nie, finansujemy się wyłącznie z wewnętrznych środków.
    5. nie wiem.
11. Czy uważają Państwo, że bycie "zielonym" i "cyfrowym" to już konieczność i warunek przetrwania na rynku, czy raczej przewaga konkurencyjna?
    1. to absolutna konieczność i "licencja na operowanie".
    2. to znacząca przewaga konkurencyjna dzisiaj, która stanie się koniecznością jutro.
    3. to tylko chwilowy trend marketingowy.
    4. trudno powiedzieć.