



Model Inkubatora Przedsiębiorczości dla szkół zawodowych

Lublin 1 sierpnia 2016



Niniejsza publikacja została opracowana w ramach realizacji projektu „Inkubator Przedsiębiorczości”, realizowanego przy wsparciu finansowym Komisji Europejskiej (projekt nr 2014-1-PL01-KA202-003627 współfinansowany przez Komisję Europejską z programu Erasmus+). Publikacja odzwierciedla jedynie stanowisko jej autorów i Komisja Europejska oraz Narodowa Agencja Programu Erasmus+ nie ponoszą odpowiedzialności za jej zawartość merytoryczną.

PUBLIKACJA BEZPŁATNA

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie	3
Inkubatory Przedsiębiorczości – informacje ogólne.....	4
Historia powstania inkubatorów przedsiębiorczości (USA i Europa).....	5
Typy i przykłady inkubatorów przedsiębiorczości.....	6
Modele wsparcia.....	7
Schemat organizacyjny inkubatora przedsiębiorczości.....	9
Zasoby oferowane przez Inkubatory.....	10
Zakres usług świadczonych przez inkubatory przedsiębiorczości.....	11
Model Inkubatora przedsiębiorczości dla szkół zawodowych w Polsce.....	13
Model Inkubatora przedsiębiorczości dla szkół zawodowych na Malcie.....	47
Model Inkubatora przedsiębiorczości dla szkół zawodowych w Estonii.....	64

Wprowadzenie

Niniejsza publikacja jest rezultatem dwuletniej pracy partnerów zaangażowanych w realizację projektu „Inkubator Przedsiębiorczości” finansowanego ze środków programu Erasmus+. Celem projektu jest opracowanie wszechstronnego modelu wsparcia dla uczniów i absolwentów szkół zawodowych planujących założyć własny biznes, modelu który będzie stanowił odpowiedź na realne potrzeby młodych ludzi oraz rynku pracy.

W dzisiejszej rzeczywistości gospodarczej szczególne znaczenie dla wzrostu zatrudnienia mają działania ukierunkowane na wspieranie wzmocnienia wiedzy i umiejętności dotyczących przedsiębiorczości wśród ludzi młodych, w tym uczniów szkół zawodowych i absolwentów. Uczniom i absolwentom szkół zawodowych często brakuje wiedzy, umiejętności i motywacji w pierwszych krokach w obszarze biznesu. Nie otrzymują wcale lub otrzymują małe i niewystarczające wsparcie podczas wchodzenia na wolny rynek. Przygotowywanie młodych przedsiębiorców do skutecznego funkcjonowania na rynku pracy wymaga opracowania kompleksowego i skutecznego modelu oraz zestawu właściwych metod i narzędzi wsparcia. Odpowiedzią na potrzeby młodych ludzi wchodzących na rynek i chcących zakładać własne działalności, ale również na potrzeby rynku pracy – mogą być inkubatory przedsiębiorczości zawodowej.

Inkubatory przedsiębiorczości to dobra forma wspierania małych i średnich przedsiębiorstw oraz doskonała forma startu zawodowego dla młodych ludzi, którzy planują prowadzić własną działalność gospodarczą. Inkubatory pomogły już wielu młodym ludziom w założeniu i rozkręceniu działalności gospodarczej. Korzyści z ich funkcjonowania odnoszą zarówno przedsiębiorcy, jak również Skarb Państwa. Inkubatory wpływają na obniżenie bezrobocia i na pobudzenie koniunktury. Wzrasta także optymizm społeczny, bo skoro jednemu się udało, to dlaczego mnie ma się nie udać?¹ W związku z tym obecnie coraz więcej osób planujących prowadzenie własnej działalności gospodarczej rozważa jej rozpoczęcie w inkubatorze przedsiębiorczości. Wpływ na to mają bogate zasoby, które inkubator udostępnia firmom z nim współpracującym. Czynnikiem przyciągającym jest również fakt, że kontynuowanie działalności w inkubatorze przedsiębiorczości znacznie zwiększa współczynnik „przeżywalności” firm. Dlatego też, gdy sfera realna gospodarki coraz bardziej odczuwa konsekwencje światowego kryzysu, wiele przedsiębiorstw poszukuje dodatkowych zabezpieczeń, by utrzymać się na konkurencyjnym rynku. Inkubatory przedsiębiorczości są właśnie jednym z możliwych rozwiązań, które wspomagają nowo powstałe, innowacyjne firmy w osiągnięciu dojrzałości i zdolności do samodzielnego funkcjonowania na rynku.

W obecnej rzeczywistości gospodarczej brakuje niestety oferty inkubatorów przedsiębiorczości skierowanej stricte do uczniów i absolwentów szkół zawodowych, którzy chcieliby rozpocząć i prowadzić własne firmy w trakcie lub po zakończeniu nauki.

Niniejsze opracowanie stanowi zbiór praktycznych informacji, porad oraz przykładów które mogłyby zostać wykorzystane podczas tworzenia systemu inkubatorów przedsiębiorczości nastawionych na wspieranie i pomoc uczniom i absolwentom szkół zawodowych.

1. <http://www.bankier.pl/>

Inkubatory Przedsiębiorczości –informacje ogólne

Inkubatory przedsiębiorczości – definicja

Inkubatory przedsiębiorczości (IP) to przede wszystkim kompleksowe instytucje gospodarcze o różnej formie prawnej, wspierające przedsiębiorców w procesie tworzenia przez nich działalności gospodarczej (inkubacji). Są to też ośrodki, które dysponują ofertą powierzchniową dla takich przedsiębiorstw, dzięki czemu mogą zaoferować powierzchnię biurową pod wynajem lub dzierżawę. Należy pamiętać, że wpływ IP jest przede wszystkim lokalny/regionalny, chociaż korzystają z pozaregionalnych narzędzi i rodzajów wsparcia działalności. Działanie inkubatorów wpływa na zmniejszenie bezrobocia oraz pozytywnie warunkują strukturę zatrudnienia w regionie.

Inkubatory przedsiębiorczości, poza ofertą powierzchniową, wspomagają nowe przedsiębiorstwa również poprzez usługi wsparcia biznesu (a więc doradztwo prawne, finansowe, patentowe, księgowe, itp.), pomoc przy uzyskaniu dotacji (rzadziej: finansową) oraz ułatwiają przedsiębiorcom kontakt z innymi ośrodkami innowacji, ośrodkami akademickimi czy też konsultację ekspercką i ocenę przedsięwzięcia innowacyjnego. IP – zwłaszcza lokalnie – tworzą właściwy klimat pod prowadzenie działalności gospodarczej oraz realizację przedsięwzięć innowacyjnych².

Aby przystąpić do inkubatora, niezbędny jest biznesplan oraz oceniany przez pracowników inkubatora wysoki potencjał rynkowy. Warto zauważyć, że w ostatnich latach niemal o połowę względem ostatnich lat zmalała liczba zgłoszeń, przy czym znacznie wzrósł poziom przygotowania określonych projektów. Przypisuje się to wzrostowi standardów oceny oraz umiejętnemu szacowaniu ryzyka określonych przedsięwzięć przez kandydatów³.

Historia powstania inkubatorów przedsiębiorczości (USA i Europa)

Historię inkubatorów przedsiębiorczości na można podzielić na trzy okresy o określonej specyfice, przy czym za datę powstania pierwszego z inkubatorów uznaje się rok **1959**. Wtedy to Joseph Manusco utworzył **The Batavia Industrial Centre** w Nowym Jorku, oferując nowym przedsiębiorcom przestrzeń biurową pod prowadzenie działalności i tworząc nowe miejsca pracy.

To wydarzenie dało początek trzem generacjom inkubatorów:

1. **Pierwszej** (1959 – połowa lat 80.)
2. **Drugiej** (II połowa lat 80. – I połowa lat 90.)
3. **Trzeciej** (II połowa lat 90. – czasy obecne).

Pierwszą Generację rozpoczęło powstanie The Batavia Industrial Centre, jednak stonkowo szybko pojawiły się kolejne przedsięwzięcia o podobnym profilu, także w ośrodkach akademickich (University City Science Centre w Filadelfii). Na ten stan rzeczy złożyło się kilka czynników: kryzys energetyczny lat 70., strategia rozwoju przedsiębiorczości wprowadzona przez amerykański rząd, rozwój ekonomii lokalnych oraz (później) potrzeba tworzenia innowacyjnych rozwiązań dzięki współpracy ośrodków naukowych z przedsiębiorstwami. Pierwsze IP były nastawione na podział (za niewielką prowizją) przestrzeni biurowej i dystrybucję wspólnych zasobów w obrębie inkubatora, a więc koncentrował się na infrastrukturze. Ze Stanów Zjednoczonych idea inkubatorów przedsiębiorczości przeniosła się do Europy, gdzie już w 1972 roku powstał pierwszy IP w Londynie (David Rock). Dekadę później w Stanach Zjednoczonych działało już 12 takich inkubatorów.

Druga Generacja miała przed sobą już inne wyzwania: skoncentrowała swe wysiłki na transferze wiedzy z ośrodków akademickich, wspieraniu lokalnych przedsiębiorstw i zapewnianiu miejsc pracy, a przede wszystkim na wypracowywaniu rzetelnego systemu usług wsparcia dla przedsiębiorstw. Pojawiły się szkolenia specjalistyczne, programy szkoleniowe i coachingowe, usługi oparte na transferze wiedzy. W roku 1984 powstały osobne studia nad inkubatorami przedsiębiorczości, a rok później ustanowiono NBIA (National Business Incubation Association), tym samym szkoląc wyspecjalizowane kadry, które wypracowywały metody pomiaru powodzenia przedsiębiorstw w inkubatorach (techniki ewaluacji) oraz szacowały ich korzyści ekonomiczne i fiskalne. Początkowo niewielki wzrost liczby inkubatorów uległ zmianie wraz z ożywioną działalnością agencji rządowej US Small Business Administracji w latach 1984-1987. Aż do końca okresu Drugiej Generacji liczba inkubatorów wzrosła piętnastokrotnie, w czym swoją zasługę miało także NBIA.

Do końca pierwszej połowy lat 90. funkcjonowało 1500 inkubatorów, z czego ponad 600 w samych Stanach. Idea przyjęła się również poza Stanami i Starym Kontynentem, a mianowicie w Chinach (w mieście Wuhan, 1987). W Belgii powstała European Business & Innovation Centre Network (EBN), zrzeszając inkubatory z całej Europy.

2. Informacja pobrana z Portalu Innowacji: http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_96055.asp?soid=4C61B781E1D845368CC56DFDC2741145 (dostęp 14.11.2015).

3. Informacja pobrana ze strony Ośrodków Inkubacji: file:///D:/41_osrodki_innowacji.pdf, s.79 (dostęp 14.11.2015).

Trzecia Generacja czerpała z doświadczenia minionych dekad, dostosowując się przy tym do realiów epoki. Postęp technologiczny, cyfryzacja i – przede wszystkim – rozwój Internetu – zadecydowały o formie rozwoju idei inkubatorów. Drugim z czynników było wprowadzenie gospodarek opartych na wiedzy i pracy przy niedoborze zasobów. To te dwa czynniki zadecydowały o obecnej formie inkubatorów. Konieczność tworzenia zmieniających się partnerstw i nieustanna presja rynku oraz wysoka konkurencyjność zrewidowały podejście do działania w ramach inkubatorów, żegnając raz na zawsze sztywne strategie rozwoju i zmuszając do błyskawicznego zaistnienia na rynku (time-to-market).

Nowym produktem epoki stały się tzw. „**wirtualne inkubatory**” oraz udoskonalony system zarządzania przedsiębiorstwami przy wzrastającej roli i zakresie obowiązków managera. We wszystkich zakątkach globu pojawiły się IP, trafiając także do Afryki (MENAinc, AIN, 2007). W 2007 roku liczbę inkubatorów przedsiębiorczości szacowano na 5000, a już w 2013 roku przekroczyła ona 9000.

W Polsce pierwsze inkubatory przedsiębiorczości powstały w roku 1990 i korzystały ze wsparcia Banku Światowego (program TOR#10) oraz Funduszu z Narodowego Planu Rozwoju 2007-2013. Informacje o przeszłości i perspektywach IP w Polsce znajdują się w części Q&A poniższego artykułu.

Typy i przykłady inkubatorów przedsiębiorczości

Typologię inkubatorów przedsiębiorczości przeprowadza się w oparciu o kilka czynników: poziom wsparcia technologicznego, zakres i specyfikę prowadzonej działalności oraz z uwagi na strukturę organizacyjną. Pod uwagę bierze się również fazę inkubacji działalności, przy której pomagają inkubatory:

1. Faza preinkubacji
2. Faza inkubacji.

Z uwagi na zakres i specyfikę prowadzonej działalności możemy zarysować następującą typologię:

1. *Inkubatory rozwoju gospodarczego* (inicjowane przez małych przedsiębiorców)
2. *Inkubatory przedsiębiorczości społecznej* (inicjowane przez podmioty ekonomii społecznej)
3. *Inkubatory akademickie* (inicjowane przez ośrodki akademickie).

Według niektórych źródeł⁴ należy tę typologię poszerzyć o jeszcze dwa typy inkubatorów:

1. Inkubatory technologiczne⁵
2. Inkubatory mieszane⁶.

Ze względu na strukturę organizacyjną (wybór osobowości prawnej), inkubatory możemy podzielić na:

1. Fundacje
2. Stowarzyszenia
3. Spółki prawa handlowego – spółki akcyjne
4. Spółki prawa handlowego – spółki z o.o.
5. Jednostki budżetowe administracji publicznej
6. Mieszane.

Powyższy podział zależy w dużej mierze od charakteru założycieli: fundacje i stowarzyszenia są zazwyczaj wyborem lokalnych inicjatyw społecznych, spółki prawa handlowego – partnerstw, a jednostki budżetowe administracji publicznej – efektem działań samorządu. Według raportu z 2014 roku, istnieją również inkubatory mieszane – o określonej osobowości prawnej, lecz założone przez podmiot inny niż domyślny (spółki prawa handlowego założone przez samorządy).

Poziom oferowanego wsparcia technologicznego wpływa jedynie na zakres funkcji oraz możliwości, którymi dysponuje i które spełnia określony inkubator, lecz w Polsce nie wypracował osobnej typologii.

Po ustaleniu powyższej typologii, pragniemy przedstawić szczegółowo podział inkubatorów przedsiębiorczości z uwagi na zakres i specyfikę prowadzonej działalności. Do każdego z opisów przyporządkujemy po jednym inkubatorze z Polski, żeby zilustrować funkcje i zadania każdego z typów.

Modele wsparcia

Inkubatory przedsiębiorczości wspierają nowo powstające działalności, oferując im określone zasoby. Modele wsparcia, które krystalizują się w Stanach Zjednoczonych już od 1958 roku, w Polsce nie stanowią spójnej strategii dostosowanej do podmiotów, którymi wspierają, lecz raczej ofertę zasobów zależną od specyfiki inkubatora. Zasoby te można z grubsza pokatalogować w następujący sposób⁷:

1. Zasoby ludzkie

Jest to personel wykwalifikowany i niewykwalifikowany: naukowcy, eksperci, inżynierowie, pracownicy fizyczni oraz administracja.

2. Zasoby finansowe

Kapitał załóżkowy, pomoc w uzyskaniu wsparcia finansowego z lokalnego/regionalnego funduszu pożyczkowego, funduszu poręczeniowego, pomoc w uzyskaniu subwencji, grantów i dopłat.

4. Informacja pobrana ze strony Dwumiesięcznika Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie: <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/31/id/670> (dostęp 14.11.2015).

5. Inkubatory technologiczne od lat 90 XX wieku określa się jako inną kategorię ośrodków wsparcia innowacji.

6. W Polsce brak.

7. A. Lockett, A. Vohora, M. Wright, Universities as Incubators without Walls, "Entrepreneurship and Innovation", listopad 2002, s. 247

3. Zasoby fizyczne

Laboratoria, pomieszczenia biurowe – oferta powierzchniowa. Sprzęt specjalistyczny i biurowy: komputery, modemy, drukarki i materiały biurowe. W formie darowizny, własności wspólnej lub też dobra wypożyczonego czasowo (z określonym terminem zwrotu).

4. Zasoby technologiczne

Choć nazwa wskazuje co innego, na zasoby technologiczne składa się ochrona prawa patentowego oraz ochrona praw własności (dobra intelektualnego). Zasoby bardzo ważne przy inkubatorach naukowo-badawczych i technologicznych.

5. Zasoby organizacyjne

Wzorce struktur organizacyjnych, mechanizmy i metody nadzoru finansowego, hierarchia stanowisk, schematy procedur i postępowania.

6. Zasoby społeczne

Wytworzone sieci kontaktów i współpracowników – w środowisku przedsiębiorców (sieci partnerów, relacje biznesowe) oraz w środowisku naukowym (komisje, instytuty, grupy eksperckie i konsultanckie).

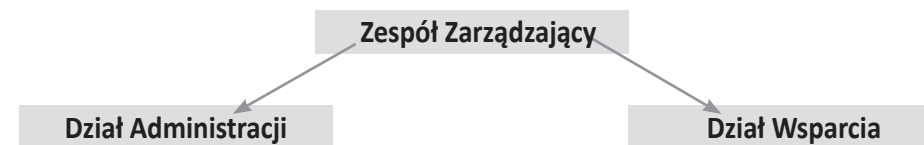
Rzecz jasna, określone elementy z oferty danego inkubatora mogą zostać przyporządkowane jako więcej niż jeden rodzaj zasobu jednocześnie – pracujący dla nas wpływowy naukowiec może reprezentować zarówno zasób ludzki, jak i społeczny. Najważniejszym zasobem jest oczywiście powierzchnia biurowa, co zaznacza zdecydowana większość respondentów.

Struktura organizacyjna Inkubatorów

Struktura organizacyjna inkubatora (bez względu, czy jest on jednostką zależną, czy niezależną) musi obejmować cztery płaszczyzny jego działalności, które wzajemnie się przenikają:

- administrowanie infrastrukturą
- nadzór nad finansami jednostki
- promocję jednostki oraz firm
- zapewnienie merytorycznego wsparcia dla inkubowanych podmiotów.

Schemat organizacyjny inkubatora przedsiębiorczości



Źródło: Opracowanie własne

Dział wsparcia merytorycznego zajmuje się analizą zapotrzebowania na usługi doradczo-konsultingowe, ich organizacją i świadczeniem oraz oceną stopnia zainteresowania ofertą inkubatora. Do jego podstawowych zadań należy głównie organizacja i świadczenie usług informacyjno-doradczych oraz proinnowacyjnych.

Zespół informacyjno – doradczy za podstawowe zadanie ma udzielanie informacji dotyczących oferowanych przez inkubator usług, dostępnych usług innych instytucji otoczenia biznesu na poziomie lokalnym i regionalnym oraz udzielanie podstawowego wsparcia merytorycznego w formie doradztwa w zakresie podejmowania i prowadzenia działalności gospodarczej, diagnozowania problemów wymagających rozwiązania oraz organizowanie specjalistycznego wsparcia dla lokatorów i klientów inkubatora.

Zespół usług proinnowacyjnych zajmują się realizacją usług konsultingowych, ukierunkowanych na podnoszenie innowacyjności firm w inkubatorze. Praca tego zespołu obejmuje pracę z klientami, jak również działania zmierzające do budowy i rozwijania szerokiego kręgu kontaktów zarówno na rynku regionalnym, jak i krajowym, a nawet na rynkach zagranicznych, celu udzielania wsparcia organizacyjnego lokatorom i klientom inkubatora we wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań, bądź w zakresie poszukiwania rynków zbytu.

Zadania działu wsparcia obejmują także prowadzenie procesu inkubacji technologii, który polega głównie na aktywnym wyszukiwaniu pomysłów komercyjnych i doprowadzenie do przetworzenia takiego pomysłu w praktyczną technologię.

Ważnym aspektem działania jest także promowanie inkubowanych firm i pomysłów w środowisku.

Dział wsparcia administracyjnego zajmuje się realizacją zadań związanych z administrowaniem budynkiem, obsługą finansową i techniczną. Działania te z jednej strony zaspakajają potrzeby wewnętrzne inkubatora, a z drugiej są skierowane do firm-lokatorów inkubatora. Do podstawowych zadań działu administracji należy:

- obsługa sekretarska lokatorów i samego inkubatora; wysyłka poczty, prowadzenie książki wysyłkowej i rejestru listów, telefoniczne i osobiste udzielanie informacji o ofercie
- obsługa organizacyjna; przygotowywanie dokumentów dla lokatorów: umów, protokołów zdawczo-odbiorczych pomieszczeń, prowadzenie dokumentacji związanej z ISO, prowa-

dzenie dokumentacji związanej udzielaną pomocą de minimis: zbieranie oświadczeń od firm, obliczanie wysokości udzielonej pomocy, wydawanie zaświadczeń o udzielonej pomocy, opracowywanie sprawozdań kwartalnych i rocznych, monitorowanie aktów prawnych

- obsługa techniczna; zlecenie bieżących napraw, przeglądów, remontów, usuwanie usterek
- obsługa finansowa lokatorów; FV, rozliczenia doradztwa oraz samego inkubatora.

Zespół zarządzający ma zadanie koordynowanie sprawnej organizacji i działania inkubatora, zapewnienie stabilności finansowej, pozwalającej na realizację jego zadań statutowych. Ponadto koordynację działań zespołów ludzkich w inkubatorze, zapewnienie odpowiedniego sprzętu i wyposażenia do realizacji zadań oraz stworzenie warunków zgodnych z regulacjami prawnymi. Ten dział odpowiada również za politykę prowadzoną zarówno wobec lokatorów, jak i wobec otoczenia inkubatora w postaci lokalnego środowiska gospodarczego i naukowego, władz samorządowych i administracji publicznej oraz innych instytucji, działających na rzecz przedsiębiorców w obszarze jego działania.

Zasoby oferowane przez Inkubatory

Dla sprawnego funkcjonowania inkubatora i efektywnego świadczenia usług przez jego zespół niezmiernie ważna jest promocja wewnętrzna, skierowana do jego pracowników. Do elementów marketingu wewnętrznego zaliczamy przede wszystkim:

- organizację i wyposażenie miejsc pracy
- organizację pracy
- dobór pracowników i ich szkolenie
- sposób wynagradzania i formy uznania pracowników
- sprzęt służący do obsługi klientów.

Zadaniem zarządzających instytucją jest wytworzenie swoistej więzi między nią a pracownikami. Osiągnięcie wysokiego poziomu identyfikacji zespołu z firmą jest jednym z podstawowych gwarantów wysokiej jakości świadczonej przez nich pracy.

Inkubator to pewna społeczność podmiotów, które ulokowały w nim swoją siedzibę. Dlatego należy ułatwiać młodym przedsiębiorcom wspólne spędzanie czasu, tworzyć otoczenie sprzyjające prowadzeniu działań networkingowych. Przestrzenie przeznaczone do wspólnego użytkowania powinny być zorganizowane w sposób sprzyjający rozwojowi nieformalnych więzi między lokatorami, tworzeniu atmosfery wymiany doświadczeń i współpracy. Takie funkcje pełnią kuchnie, jadalnie, kąci wypoczynkowe, biblioteki i czytelnie, stołówki, czy salki konferencyjne. Ważna jest także infrastruktura inkubatora, zapewnienie bezpieczeństwa budynku oraz zagospodarowanie przestrzeni wokół inkubatora poprzez wystarczającą liczbę miejsc parkingowych dla firm-lokatorów, zespołu, gości i aranżację terenów zielonych, stanowiących miejsca do odpoczynku.

W inkubatorach na szczególną uwagę zasługuje dobór personelu, powinien on być dobierany szczególnie starannie, z uwzględnieniem nie tylko wiedzy teoretycznej i doświadczenia zawodowego, ale również niezbędnych predyspozycji interpersonalnych, pozwalających łączyć posiadane kompetencje z umiejętnością efektywnej pracy z klientami inkubatora⁸.

8. Adamskiej i J. Kotry: Kreowanie środowiska innowacyjnego w parkach technologicznych, PARP, Warszawa 2011.

Ze wskazanego powyżej zakresu działalności inkubatorów bezpośrednio wynika zakres wsparcia dla osób z nich korzystających.

Rodzaje i charakterystyka zasobów oferowanych przez inkubatory przedsiębiorczości

Zasoby	Charakterystyka
Ludzkie	utalentowani naukowcy, inżynierowie, technicy, przedsiębiorcy, pracownicy niewykwalifikowani (portierzy, recepcjoniści)
Finansowe	środki pieniężne i kapitałowe niezbędne dla uruchomienia działalności, np. kapitał załączkowy, pomoc w ramach funduszy strukturalnych; ważny jest stały monitoring i kontrola ich przepływu
Fizyczne	laboratoria wyposażone w specjalistyczny sprzęt, pomieszczenia biurowe (faksy, telefony, komputery)
Technologiczne	kwestia ochrony praw własności intelektualnej, patentowania wynalazków
Organizacyjne	struktury organizacyjne, zachowania rutynowe, procedury odnośnie do zarządzania, kultura panująca w organizacji, nadzór księgowy nad działalnością finansową
Społeczne	tworzenie relacji i sieci- albo na poziomie przedsiębiorcy (np. sieci partnerów przemysłowych), albo na szczeblu wspólnoty naukowej (nauczyciel akademicki, badacze, przedstawiciele świata przemysłu).

Źródło: A. Lockett, A. Vohora, M. Wright, *Universities as Incubators without Walls*, „Entrepreneurship and Innovation”, listopad 2002, s. 247

Zakres usług świadczonych przez inkubatory przedsiębiorczości

szkoleniowo - doradcze na etapie przygotowania do założenia firmy
doradcze i szkoleniowe na etapie prowadzenia firmy
finansowe
zaplecze biurowo - administracyjne/laboratoria
usługi proinnowacyjne
wsparcie psychoedukacyjne

Źródło: Opracowanie własne

Oferta inkubatorów zazwyczaj składa się z kilku elementów i najczęściej obejmuje:

1. Doradztwo podstawowe we wczesnej fazie rozwoju firmy, które obejmuje m.in. zagadnienia:
 - formalno-prawnych aspektów zakładania i prowadzenia firmy
 - doradztwa w zakresie opracowywania biznesplanu tworzenia oferty
 - poszukiwania źródeł finansowania rozwoju
 - poszukiwania partnerów biznesowych i promocji firmy na rynku krajowym i ewentualnie rynkach zagranicznych
 - usługi sieciowania i integracji firm
 - konsultacji wniosków projektowych i projektów w ramach funduszy strukturalnych UE
 - organizacji misji zagranicznych, konferencji, dni informacyjnych, seminariów i szkoleń dla przedsiębiorców z zakresu oferowanych usług.
2. Usługi proinnowacyjne Rozszerzeniem zakresu wsparcia merytorycznego jest wprowadzenie do oferty inkubatorów usług proinnowacyjnych, czyli usług służących rozwojowi przedsiębiorstwa poprzez poprawę istniejącego lub wdrożenie nowego.
3. Udostępnianie infrastruktury technicznej obejmującej:
 - powierzchnię użytkową
 - zaplecze badawcze
 - wyposażenie biurowe
 - dostęp do szerokopasmowego Internetu
 - zaplecze parkingowe
 - zaplecze rekreacyjno-socjalne
 - dostępność komunikacyjna transportem miejskim.
4. Usługi marketingowe Promocja to sposób, w jaki instytucja przekazuje klientom informacje o swojej ofercie. Podstawowym zadaniem działań promocyjnych jest informowanie o samej instytucji oraz o jej ofercie, a sposób ich realizacji jest zależny do budżetu, jakim dysponuje inkubator, rodzaju usług, jakie chce promować, grupy, do której kieruje swoją ofertę oraz działań konkurencji. Promocja jest prowadzona najczęściej przy użyciu reklamy i *public relations*.⁹

MODEL INKUBATORA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI DLA SZKÓŁ ZAWODOWYCH W POLSCE

Iwona Lipiec

Piotr Nizioł

Krzysztof Łątka

Europejski Dom Spotkań – Fundacja Nowy Staw

Lublin, Maj 2016

9. <http://www.ppnt.gdynia.pl/eppnt.html#e-Inkubator>

SPIS TREŚCI

Analiza istniejących Inkubatorów.....	13
Inkubatory rozwoju gospodarczego.....	15
Inkubatory przedsiębiorczości społecznej.....	15
Inkubatory akademickie.....	15
Formy prawne Inkubatorów przedsiębiorczości.....	16
Inkubatory przy jednostce samorządu terytorialnego.....	16
Inkubatory przedsiębiorczości przy szkołach zawodowych.....	18
Inkubatory przedsiębiorczości tworzone przez jednostki samorządu terytorialnego poza szkołami.....	20
Rekomendacje.....	20
Możliwe formy dofinansowania działalności Inkubatora.....	21
Źródła finansowania dla beneficjentów.....	21
Źródła finansowania dla inkubatora przedsiębiorczości.....	26
Wsparcie oferowane w ramach Inkubatora.....	28
Narzędzia wsparcia w inkubatorach przedsiębiorczości.....	28
Fazy rozwoju inkubatorów przedsiębiorczości, a zakres wsparcia.....	29
Metody pracy w inkubatorze przedsiębiorczości.....	31
Doradztwo.....	31
Konsultacje.....	32
Mentoring.....	33
Coaching.....	34
Tutoring.....	34
Sugerowana długość wsparcia w inkubatorach przedsiębiorczości.....	35
Szkolenia dla kadry pracującej w Inkubatorach.....	36
Metody i zakres szkoleń dla kadry pracującej w Inkubatorze.....	36
Metody szkoleniowe dla kadry pracującej w Inkubatorze.....	37
Niestandardowe (aktywne) metody przeprowadzania szkoleń.....	38
Zakres szkoleń dla kadry pracującej w Inkubatorze.....	39
Szkolenia jakie powinni przejść pracownicy inkubatora.....	39
Informacje praktyczne – Q&A.....	43
Bibliografia.....	46
Źródła internetowe.....	46

Analiza istniejących inkubatorów przedsiębiorczości

Inkubatory rozwoju gospodarczego

Podstawowa kategoria inkubatorów przedsiębiorczości, często domyślna. Jej zadaniem jest niwelowanie różnic i nierówności natury ekonomicznej, cechujących określone regiony – nierzadko przy użyciu zaplecza technologicznego. Profil ich działań to kreowanie zachowań przedsiębiorczych poprzez szkolenia i kursy, a także zapewnianie miejsc pracy, mentoring i eliminacja ryzyka upadłości w przypadku mniejszych przedsiębiorców.

Stowarzyszenie Wspierania Rozwoju Przedsiębiorczości Ziemi Świeckiej¹⁰ (*powiat świecki, Polska; od roku 2000*)

Statutowymi działaniami stowarzyszenia są m.in. wspomaganie rozwoju gospodarczego i społecznego, w szczególności rozwoju obszarów wiejskich (działalność rolnicza), agroturystyki oraz edukacji; promocja zatrudnienia i aktywizacji zawodowej; działalność szkoleniowa i wsparcie finansowe organizacji pozarządowych i samorządów.

Zadania te realizowane są głównie poprzez Program Działaj Lokalnie (8 edycji), który dotuje projekty z zakresu promocji aktywnego wypoczynku (hortiterapia, szlaki wycieczkowe, unihokey) oraz organizację projektów kulturalnych. Inne działania to m.in. roczne kursy językowe, wiejskie mini-inkubatory, kursy księgowe oraz utworzenie Gminnego Centrum Informacji.

Inkubatory przedsiębiorczości społecznej

Ich zadaniem jest stymulowanie do działania oraz zapewnianie wsparcia dla firm, które oferują miejsca pracy osobom wykluczonym społecznie. Czynią to głównie poprzez niwelowanie różnic społecznych oraz integrację osób wykluczonych. Profil działań IPS to przede wszystkim działalność szkoleniowa (coaching, mentoring), kreowanie miejsc pracy i wsparcie finansowe, technologiczne oraz konsultacje eksperckie dla firm i projektów, które mają na celu wyrównywanie szans na rynku pracy.

Inkubator Społecznej Przedsiębiorczości w Dąbrowie Górniczej (*Dąbrowa Górnicza, Polska: od 2010 roku*)

Inkubator rozpoczął swoją działalność jako wyspecjalizowana jednostka Biura Organizacji Pozarządowych Urzędu Miasta w Dąbrowie Górniczej i jest finansowany ze środków Unii Europejskiej. Dzięki finansowaniu z Europejskiego Funduszu Społecznego możliwe jest korzystanie z usług doradców ds. ekonomii społecznej oraz uzyskanie pomocy przy dotowaniu projektów. Inkubator stara się obecnie o uzyskanie akredytacji. Wśród zrealizowanych dotychczas działań, należy wyróżnić przede wszystkim stałą ofertę szkoleniową dotyczącą zakładania spółdzielni socjalnej, realizacji projektów czy pozyskiwania środków na realizację projektów. Inkubator angażuje się także w liczne inne działania, jak choćby Światowy Tydzień Przedsiębiorczości.

Inkubatory akademickie

Często wymieniane jako podkategoria inkubatorów naukowo-badawczych, inkubatory akademickie są zakładane przy ośrodkach akademickich i prowadzone z myślą o studentach. W przeciwieństwie do większości inkubatorów, zajmują się przede wszystkim procesem preinkubacji. Ich celem są często nowe technologie i patenty, przez co podstawowe zaplecze, jakie oferują przed-

10. Informacja pobrana ze strony Inkubatora: <http://www.inkubator.com.pl/> (dostęp 14.11.2015).

siębiorcom, to zaplecze technologiczne. Warunki prowadzenia działalności w inkubatorze akademickim są – w porównaniu z pozostałymi inkubatorami – najmniej wymagające.

Aby to osiągnąć, inkubator musi przyczynić się do powstania kultury innowacji i wspierać przedsiębiorczość akademicką. Efektem działań AIP są często tzw. firmy odpryskowe powstałe przy laboratoriach i instytutach (spin-off). Akademickie inkubatory przedsiębiorczości często współpracują ściśle z innymi ośrodkami innowacji – klastrami lub centrami transferu technologii (CTT).

Działania podejmowane przez inkubatory akademickie to przede wszystkim rozbudowane mechanizmy promocji i aktywizacji środowisk akademickich – akcje promocyjne, szkolenia specjalistyczne, organizacja konkursów – a także tworzenie sieci kontaktów zewnętrznych, konsultacje eksperckie i zakładanie centrów akademickiej kreatywności.

W Polsce funkcjonuje ponad 50 inkubatorów akademickich i powstało dzięki nim – dotychczas – 7000 startupów¹¹.

Lubelski Inkubator Przedsiębiorczości Politechniki Lubelskiej¹² (*Lublin, Polska: od 2007 roku*)

Lubelski Inkubator Przedsiębiorczości Politechniki Lubelskiej jest ogólnouczelnianą jednostką organizacyjną Politechniki Lubelskiej. Jej celem jest wspieranie i popularyzacja idei przedsiębiorczości w środowisku akademickim, rozbudzenie ducha przedsiębiorczości wśród młodych ludzi i pomoc dla początkujących przedsiębiorców. Dotychczas skorzystało we wsparcia Inkubatora 350 firm, zaś 145 firm zostało zainkubowanych. Pozyskał około 2 mln zł na realizację projektów unijnych.

Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości w Bydgoszczy¹³ (*Bydgoszcz, Polska: od 2004 roku*)

Ten inkubator otrzymał wiele wyróżnień na szczeblu krajowym i europejskim („Regionalny Lider Innowacji i Rozwoju 2011”, Medal Europejski dla Usług za Jakość). Przez okres preinkubacji przeszło dzięki AIP w Bydgoszczy ponad 250 firm. Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości w Bydgoszczy działa przy czterech szkołach wyższych, m.in. przy Uniwersytecie Mikołaja Kopernika. Ten inkubator oferuje program Benefits4Business (oferta rabatowa na szkolenia, pozycjonowanie stron itp.), organizuje konkursy (100nabiznes.pl) i roczną Akademię Biznesu. Zachęca swoich partnerów do współpracy, oferując między innymi reklamę wśród studentów oraz współpracę z respektowanymi placówkami badawczymi.

Formy prawne Inkubatorów Przedsiębiorczości

Inkubatory przy jednostce samorządu terytorialnego

Inkubatory tworzone przez jednostki samorządu terytorialnego działają w oparciu o przepisy Ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (t.j. Dz.U. z 2015 poz. 1515), Ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (t.j. Dz.U. z 2013 poz. 885 z późn. zm.), Ustawy z dnia 6 grudnia 2006 roku o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (t.j. Dz.U. z 2014 poz. 1649 z późn. zm.), uchwał i zarządzeń podmiotów założycielskich ze szczególnym uwzględnieniem nadanych regulaminów i statutów jak również, w zależności od formy działalności, na podstawie Rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 7 grudnia 2010 r. w sprawie sposobu prowadzenia gospodarki

finansowej jednostek budżetowych i samorządowych zakładów budżetowych (t.j. Dz.U. z 2015 poz. 1542) lub Kodeksu Spółek Handlowych (t.j. Dz.U. z 2013 poz. 1030 z późn. zm.).

Analizując aspekt prawny takiego zaangażowania pamiętać należy również o przepisach związanych z pomocą publiczną. Inkubatory są specyficznym przypadkiem, bowiem nie są one beneficjentem pomocy, a jedynie przekazują środki dalej. Faktycznymi beneficjentami środków, otrzymującymi w tej sytuacji korzyść od państwa, czy też samorządu, są przedsiębiorcy i inni korzystający z ich usług. Zgodnie z decyzją Komisji Europejskiej z dnia 3 maja 2005 r. w sprawie niemieckiego programu pomocy państwa dotyczącego tworzenia i rozbudowy centrów przedsiębiorczości: „ani centra, ani zarządzający nimi nie uzyskują żadnych korzyści gospodarczych i stąd nie można ich uważać za odbiorców pomocy, a jedynie za pośredników dbających o to, aby wsparcie udzielane było użytkownikom”. Nie można zatem mówić, w przypadku działalności inkubatora osadzonego przy jednostce samorządowej, o niedozwolonej pomocy publicznej.

W skali kraju istnieje wiele przykładów zaangażowania jednostek samorządu w tworzenie inkubatorów przedsiębiorczości. Jako przykład można przytoczyć powstały w 2003 roku Nowosądecki Inkubator Przedsiębiorczości. Projekt jego utworzenia zrealizowany został w ramach środków Kontraktu Wojewódzkiego przyznanych przez Marszałka oraz ze środków budżetu miasta w celu stworzenia instrumentów wspierających powstawanie nowych miejsc pracy dla bezrobotnych poprzez inkubowanie nowych i rozwój istniejących małych i średnich przedsiębiorstw, szybkiego inkubowania nowych podmiotów gospodarczych oraz wspieranie wszelkich przedsięwzięć społecznych pozwalających na łagodzenie i usuwanie negatywnych skutków bezrobocia. Dodatkowo celem była aktywizacja zawodowa osób niepełnosprawnych.

Inkubator z Nowego Sącza jest jednostką budżetową miasta. Swoje zadania wykonuje przy wykorzystaniu szeregu usług świadczonych przedsiębiorcom, a polegających między innymi na: promocji miasta i regionu w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej, wynajmowaniu mikro, małym i średnim firmom odpowiedniej do ich potrzeb powierzchni przeznaczonej na działalność gospodarczą czy też udziale w targach i wystawach gospodarczych. Inkubowana firma podpisuje umowę, w której określone zostają wzajemne prawa i obowiązki stron. W pozostałym zakresie zasady współpracy z partnerami określa Regulamin Organizacyjny Inkubatora i przepisy powszechne obowiązujące.

Kolejnym przykładem inkubatora utworzonego przy jednostce samorządowej jest Kluczborski Inkubator Przedsiębiorczości. Powstał on 2012 roku z inicjatywy powiatu kluczborskiego, w ramach realizacji projektu: „Wsparcie rozwoju gospodarki w powiecie kluczborskim poprzez utworzenie Kluczborskiego Inkubatora Przedsiębiorczości”. Zakres świadczonych usług jest zbliżony do inkubatora nowosądeckiego. W głównej mierze chodzi o wynajem powierzchni do prowadzenia działalności, możliwość korzystania z wyposażenia biura, dostęp do profesjonalnej obsługi administracyjnej i sekretarskiej, doradztwo biznesowe oraz z zakresu pozyskiwania funduszy, w tym środków unijnych. W dalszej fazie współpracy oferowana jest też pomoc prawna, obsługa księgowości, kojarzenie z innymi przedsiębiorcami (w celu tworzenia sieci, klastrów) czy też ułatwianie dostępu do finansowania poprzez regularne spotkania z bankami i przedstawicielami funduszy venture capital.

11. Informacja pobrana ze strony Inkubatorów: <http://inkubatory.pl/o-aip/> (dostęp 14.11.2015).

12. Informacja pobrana ze strony Lubelskiego Inkubatora Przedsiębiorczości Politechniki Lubelskiej: <http://inkubator.pollub.pl/> (dostęp 14.11.2015).

13. Informacja pobrana ze strony Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości w Bydgoszczy: <http://www.aip.bydgoszcz.pl/> (dostęp 14.11.2015).

Również przy powiecie, tym razem jednak w Będzinie, powstał **Będziński Inkubator Przedsiębiorczości**. Utworzony został w ramach projektu opracowanego przez Samorządowy Zespół zrealizowany ze środków „Funduszu dla Śląska” oraz wspomnianego powiatu. W ofercie znajduje się: udostępnianie powierzchni biurowych oraz przemysłowych, dostosowane do potrzeb firm, udzielanie profesjonalnych usług doradczych wspierających przedsiębiorczość, pomoc w pozyskiwaniu środków unijnych oraz organizowanie wszelkiego rodzaju szkoleń dotyczących prowadzenia działalności gospodarczej.

Przy jednostkach samorządu terytorialnego na terenie kraju funkcjonuje jeszcze wiele innych inkubatorów. Wymienić można choćby: Pomorski Inkubator Przedsiębiorczości, Inkubator Przedsiębiorczości Cierńskie czy Inkubator Przedsiębiorczości „ProStartUp” w Olesnie. Ze względu na zbliżone spectrum działalności mija się z celem opisywanie kolejnych z nich.

Inkubatory przedsiębiorczości przy szkołach zawodowych

Kwestia tworzenia inkubatorów przedsiębiorczości osadzonych przy szkołach zawodowych jest złożona. Zależy jest to od okoliczności, oraz od tego czy mamy do czynienia z placówką publiczną czy prywatną. Ważne jest też, czy inkubator miałby powstać z funduszy jednostki samorządowej, z funduszy zewnętrznych czy z inicjatywy innego podmiotu. Do tego dochodzi kwestia adresatów przedsięwzięcia. Należy odpowiedzieć bowiem na pytanie czy inkubator utworzony ma być dla uczniów szkół zawodowych czy też również dla ich absolwentów.

Za punkt wyjścia dalszych rozważań niech posłuży nam art. 21a pkt 3-4 Ustawy z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (t.j. Dz.U.2004.256.2572). Co do zasady, szkoły i placówki podejmują niezbędne działania w celu tworzenia optymalnych warunków realizacji działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej oraz innej działalności statutowej, zapewnienia każdemu uczniowi warunków niezbędnych do jego rozwoju, podnoszenia jakości pracy szkoły lub placówki i jej rozwoju organizacyjnego. Działania te mogą być wykonywane między innymi poprzez tworzenie warunków do rozwoju i aktywności uczniów oraz współpracę z rodzicami i środowiskiem lokalnym. Pobudzanie aktywności uczniów może przybierać różne formy i nie ma raczej wątpliwości, że może też polegać na aktywizacji w formie założenia przy szkole inkubatora przedsiębiorczości.

Szkoła publiczna jest jednostką budżetową gminy. Dysponuje zatem środkami gminy w takim zakresie, w jakim zostaną jej przekazane na realizację celów, dla których szkoła została powołana. Źródłem finansowania przedsięwzięcia polegającego na utworzeniu inkubatora przedsiębiorczości musiałaby być zatem gmina. W przypadku podmiotu prywatnego sytuacja jest zgoła odmienna. Szkoła prywatna prowadzi działalność komercyjną. Finansowaną z dotacji, ale też z funduszy prywatnych właścicieli i to do nich należałby ostateczny wybór co do zasadności tworzenia tej formy aktywności.

Ustawa nie pozostawia wątpliwości, że powyższe rozważania dotyczą aktywizacji uczniów. Nie byłoby zatem uzasadnione ponoszenie tego typu nakładów celem tworzenia start-up'ów dla absolwentów. Czy jednak w każdym wypadku? Na pewno w sytuacji finansowania przez gminę. Istnieje jednak przecież możliwość uzyskania dofinansowania ze środków zewnętrznych, w tym w głównej mierze z funduszy europejskich. Jeżeli zatem projekt, w ramach którego tworzony jest

inkubator, zakłada możliwość uczestnictwa również osób, które już szkołę zawodową ukończyły, przeszkód prawnych i formalnych być nie powinno.

Funkcjonowanie inkubatora przedsiębiorczości, nawet na potrzeby pobudzania aktywności uczniów, wymaga odpowiednich warunków lokalowych. W przypadku, gdy podmiot jest powołany z inicjatywy szkoły, powinna ona być w stanie zapewnić mu lokum. W przypadku dofinansowania działalności ze środków zewnętrznych, budżet projektu przewidywać powinien koszty najmu. Podobnie jak to się ma w sytuacji, gdy lokal nająć zamierzałby inny inwestor. Co do zasady, osobą właściwą do zarządzania mieniem szkoły jest dyrektor. Wynika to z powoływanej już wyżej Ustawy o systemie oświaty. Pamiętać jednak należy, że oddanie w najem lokalu, należącego do zasobów szkoły, na okres dłuższy niż trzy lata, wymaga zgody rady właściwej gminy wyrażonej w formie uchwały. Niektóre placówki oświatowe dysponują uregulowaniami wewnętrznymi, które zakazują zawierania umów najmu na dłuższy niż przewidziany w regulaminie okres, na przykład roczny. Przed uruchomieniem inkubatora potencjalny inicjator powinien zatem przemyśleć plan i zadbać o odpowiednie zabezpieczenie logistyczne inwestycji.

Wydaje się, że w przypadku inkubatorów osadzonych przy szkołach zawodowych nie możemy mówić o jakiejś specyfice. Inkubator może przyjąć zarówno formę fundacji jak i spółki prawa handlowego. Na zasadach komercyjnych korzysta z infrastruktury szkoły oraz korzysta z jej potencjału ludzkiego, uwalniając talenty uczniów na płaszczyźnie działalności gospodarczej. Inkubatory szkolne natomiast będą w tym zakresie bardziej ograniczone. Jeżeli bowiem będą działać w ramach funkcjonowania szkoły, realizując jej cele statutowe jako placówki oświatowej, nie będą stanowiły odrębnego podmiotu. Szkoła jest jednostką budżetową gminy. Plusy i minusy takiego układu będą, w pewnym sensie, analogiczne do tych omawianych przy inkubatorach osadzonych przy jednostce samorządu terytorialnego.

Inkubatory często tworzone są przy szkołach wyższych. Ich przykłady można mnożyć. O wiele trudniej jest jednak podać przykład tego rodzaju podmiotu działającego przy szkole zawodowej. Ciekawa konstrukcja powstała w Sławnie, gdzie w 2004 roku powstała Placówka Szkolenia Zawodowego „Inkubator Przedsiębiorczości w Sławnie”. Jest ona placówką niepubliczną prowadzoną przez Stowarzyszenie Na Rzecz Rozwoju Powiatu Sławieńskiego. Posiada wpis do ewidencji szkół i placówek niepublicznych prowadzony przez Starostę Sławieńskiego oraz wpis do Rejestru Instytucji Szkoleniowych prowadzonych przez Wojewódzki Urząd Pracy w Szczecinie. W placówce prowadzone są różnego rodzaju kursy i szkolenia, w tym kursy przygotowujące do założenia i prowadzenia małych firm.

Incubatory przedsiębiorczości tworzone przez jednostki samorządu terytorialnego poza szkołami

Ewidentna wydaje się pewnego rodzaju swoboda w podmiotowym i przedmiotowym dobie-raniu adresatów przedsięwzięcia przez fundatora inkubatora, za oczywiste możemy uznać, że jednostka samorządowa może go utworzyć obierając za grupę docelową środowisko uczniów i absolwentów szkół, w tym szkół zawodowych.

Kryteria doboru ustala przecież sam finansujący. W przypadku jednostki samorządu terytorialnego pamiętać jedynie należy, że powinna ona działać realizując swoje zadania jako gmina, powiat czy województwo. Dane działanie musi zatem, jako finansowane ze środków publicznych, wpisywać się w strategię działania jednostki w ramach wykonywania jej kompetencji. Uzasadnienia nie trzeba jednak szukać daleko bo choćby zadanie polegające na przeciwdziałaniu bezrobociu leży w gestii zarówno powiatu jak i województwa.

Powyższe rozważania dotyczą samorządu na każdym szczeblu. Pole to tego rodzaju aktywności daje zarówno ustawa o samorządzie gminnym, powiatowym jak i wojewódzkim. Mogą być finansowane zarówno ze środków własnych jak i z wykorzystaniem zewnętrznych.

Rekomendacje

Zastanawiając się nad potencjalnie najlepszą formą organizacyjną dla pracy inkubatora przy szkole, na początku dobrze byłoby wykluczyć jego realizację jedynie jako organizacyjną część działalności szkoły. Nie należy także brać poważnie pod uwagę ewentualnego powołania przez szkołę organizacji pozarządowej mającej prowadzić inkubator. W obu przypadkach organ założycielski wydaje się, iż w sposób naturalny i niepotrzebny zawężyłby możliwość wspierania jedynie do grupy uczniów danej szkoły. Ograniczona byłaby również możliwość wykorzystywania potencjału technicznego tylko tej konkretnej szkoły.

Inkubator założony przez samorząd lokalny wydaje się potencjalnie najefektywniejszym podmiotem. W przypadku planowania docelowej działalności przy szkole najrozsądniejszym rozwiązaniem wydaje się ustanowienie przez samorząd terytorialny fundacji, której zadaniem byłoby udzielanie wsparcia uczniom, ale także absolwentom z tej szkoły, jak też i spoza tego wąskiego środowiska. Organ założycielski dysponując olbrzymimi zasobami oraz prestiżem, byłby również swoistą kotwicą dla działalności inkubatora, a z drugiej strony dawałby też szerokie możliwości samodzielnego pozyskiwania wsparcia finansowego w postaci zewnętrznych grantów. Forma organizacji pozarządowej dawałaby też szansę na obronę przed potencjalną chęcią upolityczniania działalności podmiotu.

Możliwe formy finansowania działalności Inkubatora

Nawet najlepsza koncepcja biznesowa, nie może się płynnie rozwijać bez odpowiedniego wsparcia finansowego. Brak wiedzy na temat możliwości zdobywania funduszy kapitałowych niezbędnych do inwestycji w nowy biznes czy odpowiednich środków pieniężnych (np. na rozwój infrastruktury, zakup sprzętu), do tego wydłużający się czas oczekiwania na zapłatę zobowiązań od kontrahentów (bądź klientów), mogą spowalniać lub zaburzać szybkość rozwoju młodej firmy (np. w sensie produkcji, zakresu usług) i negatywnie wpływać na jej konkurencyjność rynkową. Zasilenie budżetu dopiero powstającego przedsięwzięcia biznesowej w znaczącym stopniu wpływa nie tylko na dynamiczny rozwój innowacyjnego produktu czy usługi, ale też na sprawne funkcjonowanie gospodarki poprzez wzrost wskaźników przedsiębiorczości, wzrost zatrudnienia w branży, wzrost inflacji konsumenckiej, dynamikę płac itp.

Źródła finansowania dla beneficjentów

Młody człowiek z pomysłem na siebie oraz ciekawą koncepcją biznesową nie musi (przynajmniej na samym początku) inwestować własnych oszczędności. Na rynku istnieje wiele opcji dających nowe możliwości odnośnie pozyskiwania kapitału na otwarcie i prowadzenie działalności. Z pomocą przychodzą Urzędy Pracy, Regionalne Programy Operacyjne z dotacjami na rozpoczęcie działalności i dla będących na rynku firm, Starter, BizNest, Crowdfunding, fundusze kapitału zaangażowanego (Venture Capital), platformy startowe i Aniołowie Biznesu.

- **Dotacje z Urzędów Pracy (UP)**- Każdy młody, początkujący przedsiębiorca, który planuje rozpoczęcie własnej działalności może starać się o dotację z Urzędu Pracy. Zazwyczaj czas w jakim beneficjent musi prowadzić działalność gospodarczą wynosi minimum 12 miesięcy. Niemożliwe jest jednocześnie złożenie wniosku o dotację z Urzędu Pracy i z innych źródeł ze względów regulaminowych poszczególnych projektów. Wsparcie finansowe jakie oferują urzędy są dotacjami bezzwrotnymi. *Wysokość funduszy z Urzędu Pracy jest zależna od przeciętnego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw i wynosi od 4-ro do 6-ciokrotności tego wynagrodzenia. Obecnie (stan na 1 kwartał 2016) przeciętna płaca w sektorze przedsiębiorstw wynosi 4201,57 zł.¹⁴* Wielkość dotacji zależy od kwot, jakie poszczególne Urzędy Pracy otrzymały na ten cel a szczegółowe informacje są zawarte w regulaminach poszczególnych jednostek. Otrzymanie środków finansowych musi zostać zabezpieczone przez poręczycieli- dwie osoby, które poręczą za beneficjenta, i w razie zawieszenia lub zamknięcia działalności przed upływem roku, oddadzą Urzędowi Pracy całą kwotę otrzymanej dotacji. Innymi możliwościami zabezpieczenia dotacji (w zależności od UP) mogą być np. gwarancje bankowe lub blokady środków na rachunku młodego przedsiębiorcy. Samą dotację przeznaczoną na zakup niezbędnego sprzętu, materiałów, oprogramowania czy remontu lokalu, należy wydać w ciągu 30 dni od dnia jej otrzymania. Do wymagań jakie należy spełnić należy skonstruowanie rzeczowego, kompletnego i dobrze rokującego

14. Źródło (11.07.2016): <http://stat.gov.pl/sygnalne/komunikaty-i-obwieszczenia/lista-komunikatow-i-obwieszczen/obwieszczenie-w-sprawie-miesiecznego-wynagrodzenia-w-sektorze-przedsiębiorstw-bez-wyplat-nagrod-z-zysku-w-i-kwartale-2016-r-,59,10.html>

na przyszłość biznes planu, odbycie niezbędnych szkoleń i doradztw ułatwiających prowadzenie własnej firmy, wiek poniżej 30 lat lub powyżej 50 lat, szczególna sytuacja na rynku pracy (np. osoby długotrwale bezrobotne- zarejestrowane w Urzędzie Pracy, kobiety które nie podjęły zatrudnienia po urodzeniu dziecka, osoby bezrobotne niepełnosprawne). Przy rozpatrywaniu wniosków brany jest pod uwagę stopień przygotowania do planowanego biznesu, jego ekonomiczna opłacalność, doświadczenie lub wykształcenie kierunkowe starającego się o dotację zgodne z planowanym przedsięwzięciem (potwierdzone odpowiednimi dokumentami), wyniki wstępnej wizyty w miejscu gdzie ma być prowadzona działalność, profil działalności preferowany przez UP. Dodatkowymi kryteriami do uzyskania wsparcia jest brak zawieszenia lub prowadzenia działalności przez ostatnie 12 miesięcy, osoba ubiegająca się o dotację nie powinna podejmować tego samego rodzaju działalności gospodarczej, którą prowadziła w ciągu ostatnich 2 lat, nie odmówiła bez uzasadnionej przyczyny propozycji odpowiedniego zatrudnienia, stażu, szkolenia w ciągu ostatnich 12 miesięcy, w niektórych placówkach wymagany jest również wkład własny.

- **Starter** – Stanowi poddziałanie organizowane przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), dotyczące wspierania innowacyjnych startupów z branż ICT (technologie informacyjno-komunikacyjne, teleinformatyczne), Medycyna, Life Science („dotyczą żywych organizmów, w tym ludzi, zwierząt oraz roślin. Do tej grupy zalicza się biologię, biotechnologię, genomikę, proteomikę, farmację i biomedycynę, a także – wg niektórych źródeł – bioinformatykę”¹⁵), Ochrona Środowiska oraz dokapitalizowanie sieci funduszy kapitału zaangażowanego. Z działania Starter mogą skorzystać zarówno fundusze kapitału zaangażowanego jak i fundusze typu Venture Capital.
- **Fundusze kapitału zaangażowanego (Venture Capital)** – Są to fundusze kapitału podwyższonego ryzyka. Zadaniem takiego rodzaju funduszy są identyfikacja i wybór najlepiej rokujących, innowacyjnych projektów o wysokim potencjale technologicznym, rynkowym. Preferowane są przedsięwzięcia na początkowych etapach rozwoju oraz przygotowanie tych rozwijających się pomysłów biznesowych do takiego etapu, w którym są gotowe do tego, aby być przedmiotem inwestycji kapitałowych czy inwestycji finansowych na poziomie inwestora mniejszościowego. *”Fundusze kapitału zaangażowanego są właściwym źródłem kapitału dla młodej lub dopiero zakładanej spółki, która nie jest w stanie pozyskać kredytu bankowego ze względu na brak zabezpieczeń i brak historii kredytowej, a pozyskanie środków z rynku giełdowego nie jest możliwe ze względu na relatywnie niewielką kwotę potrzebnego kapitału. Kapitał oferowany przez fundusze kapitału zaangażowanego to kapitał długoterminowy (zazwyczaj 3 do 7 lat), z którego korzystanie nie jest obciążone bieżącą spłatą odsetek, co daje możliwość utrzymania płynności finansowej.”*¹⁶ Maksymalna dotacja jaką można uzyskać w ramach takiego funduszu to 1 000 000 000 euro. W ramach tego typu wsparcia oferowana jest pomoc w założeniu firmy, opracowanie biznesplanu, strategii działania, analizy finansowe, udostępnienie lokalu na siedzibę i dofinansowanie

rozwoju nowego produktu lub usługi- w zamian Fundusz obejmie około 50 proc. udziałów w nowo założonej spółce.¹⁷ Biznes plan jest weryfikowany przez Fundusz, a po pozytywnej opinii następuje proces negocjacji, gdzie zostają ustalane np. wartość transakcji, liczba udziałów Funduszu w spółce, skład rady nadzorczej czy obowiązki stron. Po zaakceptowaniu warunków zostają przekazywane środki pieniężne i następuje realizacja założonych postanowień w określonej umowa perspektywie czasowej. Po tym czasie Fundusz VC może odkupić brakujące udziały i sprzedać spółkę lub wykonywać działania wprowadzające ją na Giełdę Papierów Wartościowych (GPW). Bazę danych nt. Funduszy Venture Capital posiada Polskie Stowarzyszenie Inwestorów Kapitałowych (PSIK) www.psik.org.pl.

- **BizNest** – Jest to poddziałanie organizowane przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), w którym środki publiczne stanowią będą fundusze koinwestycyjne ze środkami prywatnymi oferowanymi przez aniołów biznesu w stosunku 1:1, w celu dokapitalizowania innowacyjnych pomysłów biznesowych. Powyższy instrument kapitałowy skierowany jest do przedsiębiorców planujących założenie własnej firmy, nie prowadzących działalności na żadnym rynku lub od właścicieli firm działających maksymalnie od 7 lat (liczy się data pierwszej sprzedaży). *„Pośrednikami finansowymi w tym poddziałaniu będą wehikuły Sieci Aniołów Biznesu, które będą dokonywały inwestycji w odbiorcę ostatecznego angażując odpowiednio środki Aniołów Biznesu zrzeszonych w sieci oraz środki publiczne pochodzące z instrumentu BizNest. (...) Maksymalna kwota inwestycji wynosić może ponad 4 miliony zł (co najmniej 2 miliony zł jako inwestycja Aniołów Biznesu i 2 miliony zł jako koinwestycja ze strony Instrumentu Finansowego. Pośrednicy finansowi będą wyszukiwać młode przedsiębiorstwa oparte na innowacyjnych pomysłach, a następnie mobilizować inwestorów prywatnych do zapewnienia kapitału w celu dokonania inwestycji w ww. przedsiębiorstwa. Warunkiem jest zaangażowanie minimum 2 aniołów biznesu w daną inwestycję. Sieci Aniołów Biznesu będą mogły wnioskować o wsparcie na kwoty dofinansowania sięgające od 30 do 50 milionów zł.”*¹⁸
- **Crowdfunding** (finansowanie społecznościowe) - Należy do alternatywnych form finansowania umożliwia pozyskanie środków finansowych od wielu osób dzięki otwartemu dostępowi on-line, które oczekują w zamian świadczeń zwrotnych - benefitów związanych z utworzonym produktem, bądź usługą. W przypadku crowdfundingu udziałowego- inwestorzy obejmują udziały w aktywach firmy. Pozyskiwanie chętnych do przeznaczenia funduszy na dane działanie odbywa się poprzez specjalne platformy internetowe zrzeszające dawców środków pieniężnych. Sam proces finansowania grupowego przebiega w kilku etapach: po wyborze rodzaju serwisu internetowego (określenie rodzaju crowdfundingu), kolejno następuje udostępnienie i opis projektu wraz z celem finansowym, rodzajami świadczeń, określeniu benefitów dla dawców, czasie trwania i realizacji założeń przedsięwzięcia, potem pozostaje rozliczenie, realizacja i dostarczenie świadczeń zwrotnych dla dawców. Niektóre serwisy zastrzegają w regulaminach, że w przypadku zebrania zbyt ma-

15. Źródło (11.07.2016): http://www.plgrid.pl/projekty/plus/dziedziny_nauki/lifescience

16. Źródło (11.07.2016): <http://www.parp.gov.pl/fundusze-kapitalu-zalazkowego>

17. Źródło (10.07.2016): http://www.pi.gov.pl/finanse/chapter_94537.asp

18. Źródło (11.07.2016): <http://poir.parp.gov.pl/inwestycje-grupowe-aniolow-biznesu-w-msp-biznest/poddzialanie-3-1-2-inwestycje-grupowe-aniolow-biznesu-w-msp-biznest>

tej ilości środków, na pokrycie kosztów przedsięwzięcia- inicjator projektu nie dotacje nic, a wszyscy dawcy otrzymają zwrot przedłożonych środków. Do najpopularniejszych serwisów finansowania społecznościowego typu nie udziałowego należą: *zrzutka.pl*, *wspieram.to*, *beesfund.com*, *polakpotrafi.pl*, *wspolnyprojekt.pl*, z kolei *crowdfunding udziałowy* reprezentują serwisy: *crowdangels.pl*, *wspólnicy.pl*, *ideowi.pl*, *beesfund.com*.¹⁹

- **Aniołowie Biznesu (AB)** – Ludzie lub grupy ludzi odgrywający istotną rolę w finansowaniu i rozwoju projektu na zasadzie wprowadzania kapitału wewnętrznego w zamian za udziały w spółce. Aniołowie Biznesu są zrzeszani w ramach platform wspomagających innowacyjne pomysły np. Wschodnia Sieć Aniołów Biznesu (WSAB), Sieć Aniołów Biznesu AMBER, PolBAN Business Angels Club, Lewiatan Business Angels, Gildia Aniołów Biznesu, Grupa Trinity, Ponadregionalna Sieć Aniołów Biznesu- Innowacja, Regionalna Sieć Inwestorów i Inwestycji Kapitałowych, Satus Venture, Secus Łowcy Biznesu, Śląska Sieć Aniołów Biznesu, Studencka Sieć Aniołów Biznesu. *„Wymienione wyżej platformy informacyjno-doradcze, które pełną rolę łączników pomiędzy przedsiębiorcą, poszukującym kapitału, a inwestorami typu „Business Angel”, którzy w większości preferują pozostać anonimowi. Działają one pod różnymi nazwami, w różnych formach prawnych, np. spółki prywatne, fundacje czy organizacje typu not-for-profit. Podmioty te są finansowane poprzez opłaty wnoszone zarówno przez przedsiębiorców jak i inwestorów.”*²⁰ *Zaangażowanie Inwestora w pomysł biznesowy trwa średnio około 3-7 lat. W tym czasie wspiera on firmę nie tylko swoim kapitałem, ale także wiedzą, doświadczeniem i siecią kontaktów biznesowych. W razie konfliktu interesów pomiędzy AB, a przedsiębiorcą lub w wyniku braku odpowiednich zapisów umownych istnieje ryzyko przejęcia biznesu przez Inwestora. Aniołowie Biznesu najczęściej wybierają innowacyjne projekty biznesowe (innowacja technologiczna, lecz także rynkowa/marketingowa: nowe technologie - IT, Internet, biotechnologia, medycyna, elektronika, optyka, inżynieria, lub inny projekt, którego najważniejszą częścią jest kapitał intelektualny) o dużym potencjale wzrostu oraz dostępie do rosnącego rynku zbytu. Szansami zwiększającymi sukces znalezienia odpowiedniego inwestora są dobrze opracowany biznes plan, przejrzysta i zachęcająca prezentacja pomysłu na działalność i perspektywy rozwoju. W zamian Inwestorzy oczekują określonych udziałów w nowo utworzonej spółce kapitałowej (z o.o. lub S.A.).*²¹
- **Platformy Startowe w Polsce Wschodniej** - Działania dotyczą pięciu województw: podkarpackiego, świętokrzyskiego, lubelskiego, podlaskiego i warmińsko-mazurskiego i są organizowane przez projekt „Platformy startowe dla nowych pomysłów”. Tego rodzaju wsparcie jest skierowane dla innowacyjnych pomysłów - firm zakładanych przez osoby poniżej 35 roku życia. Zgłaszany pomysł nie powinien być przedmiotem już prowadzonej działalności gospodarczej pomysłodawcy lub pomysłodawców. Do kryteriów wyboru pomysłów będą należeć: potencjał rynkowy przedsięwzięcia oraz możliwość przekształce-

nia pomysłów w rentowne produkty. Osoby zainteresowane udziałem powinny wypełnić kwestionariusze w platformie (www.PlatformyStartowe.gov.pl). Kolejnym etapem pozytywnie ocenionego pomysłu, jest spotkanie prezentujące pomysł biznesowy przedsiębiorcom i ekspertom z projektu. Młodzi przedsiębiorcy, którzy pozytywnie przejdą wszystkie stadia, zostaną zakwalifikowani do programu platform i będą musieli zarejestrować działalność w Polsce Wschodniej w formie spółek z o.o.²² „lub prowadzić biznes trwający maksymalnie 10 miesięcy program inkubacji, którego celem będzie ostateczne przygotowanie zweryfikowanego rynkowo, rentownego i skalowalnego modelu biznesowego. Po zakończeniu programu inkubacji firmy mają szansę otrzymania bezzwrotnej dotacji na wejście na rynek”.²³ Taka forma zostanie objęta kompleksową opieką wykwalifikowanej kadry z Platformy Startowej – opieka biznesowa (długoterminowa) wspierającą przedsiębiorcę w tworzeniu wizji czy strategii firmy, mentoringiem (koordynowanym przez PARP), coachingiem. Opieka specjalistyczna - będzie obejmować współpracę w wąskich, zdefiniowanych obszarach funkcjonowania firmy poprzez usługi technologiczne, sprzedażowe, inżynierskie, wzornicze, marketingowe, prawne, które będą wynikać z indywidualnych potrzeb rozwijającego się biznesu. „Uczestnicy będą mogli ubiegać się nawet o **800 tys. bezzwrotnej dotacji** na rozpoczęcie działalności biznesowej.”²⁴ Dodatkowo beneficjenci będą mogli skorzystać z ulg i zniżek gwarantowanych przez samorządy miejskie czy też sieci kontaktów firm i funduszy będących partnerami poszczególnych Platform.

- **Regionalne programy operacyjne (RPO)** – Wsparcie unijne jest realizowane w każdej gminie i powiecie województw całej Polski. W przypadku województwa lubelskiego program RPO (realizacja w latach 2014-2020) z budżetem 2,23 mld € będzie obejmował obszary dotyczące przedsiębiorczości, badań i innowacji, energetyki odnawialnej, środowiska, rynku pracy, edukacji, pomocy społecznej, transportu, kultury i ochrony zdrowia.²⁵ *Dotacje będzie można uzyskać na rozwój produktów i usług, maszyny, budynki, tworzenie nowych miejsc pracy, badania i rozwój, eksport, innowacje i szkolenia. Od stycznia 2017r. zostanie rozpoczęty nabór wniosków dotyczących stworzenia/doposażenia infrastruktury przedsiębiorstw w celu wprowadzenia nowych lub ulepszonych produktów/usług, zastosowania nowoczesnych technologii, wsparcia działań inwestycyjnych związanych z eksportem, wdrażania w przedsiębiorstwach wyników badań naukowych i rozwojowych dla mikro i małych przedsiębiorstw.*²⁶ Do instytucji ogłaszających poszczególne konkursy będą należeć: Urząd Marszałkowski w Lublinie, Lubelska Agencja Wspierania Przedsiębiorczości w Lublinie i Wojewódzki Urząd Pracy w Lublinie. Maksymalny procentowy poziom dofinansowania UE wydatków kwalifikowalnych wynosi **70%**.

19. Źródło (13.07.2016): <http://crowdfunding.pl/crowdfunding-w-polsce/>

20. Źródło (11.07.2016): http://www.private-equity.com.pl/anioly_biznesu.html

21. Źródło (11.07.2016): <http://wsab.org.pl/pages/view/inwestorzy#>

22. Źródło (10.07.2016): <http://platformystartowe.gov.pl/program-inkubacji>

23. Ibidem

24. Źródło (11.07.2016): <http://www.parp.gov.pl/platformy-startowe-dla-nowych-pomyslow-ruszy-program-dla-młodego-biznesu>

25. Źródło (12.07.2016): <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/5657/BBBB.pdf>

26. Źródło (12.07.2016): http://rpo.lubelskie.pl/dw_efrr/dokument-81-harmonogram_naboru_wnioskow.html

Źródła finansowania dla inkubatora przedsiębiorczości

Założenie i działanie inkubatora przedsiębiorczości jest uzależniane od środków finansowych niezbędnych do wynajmu powierzchni biurowych, zakupu sprzętu, współpracy lub pozyskania doświadczonych pracowników z obszarów księgowości, prawa oraz zatrudnienia i przeszkolenia kadry samego inkubatora. Początkowe nakłady inwestycyjne są wysokie, jednak w miarę rozwoju firm korzystających z pomocy placówki zyski sukcesywnie będą wyprzedzać poniesione koszty inwestycyjne. Obszary jakie mogą oferować wsparcie finansowe dla Inkubatorów Przedsiębiorczości to Regionalne Programy Operacyjne, finansowanie społecznościowe (Crowdfunding) czy fundusze finansowania załączkowego (Venture Capital).

- **Regionalne programy operacyjne (RPO)**- Oferują dotacje oraz wsparcie unijne na rozwój nowych przedsięwzięć m.in. inkubatorów przedsiębiorczości- placówek powołanych do specjalnego wspierania powstawania i rozwoju początkujących przedsiębiorstw. W przyszłych latach będzie się można starać o wsparcie unijne dla przedsiębiorstw w ramach Działania 3.2 Instrumenty kapitałowe – minimalna wartość projektu oraz wydatków kwalifikowalnych – 5 000 000 zł, gdzie wsparcie może wynosić 85-95%. W ramach Działania 3.4 Dostosowanie oferty IOB do potrzeb rynku – minimalna wartość projektu 250 000 zł, a wydatków kwalifikowalnych – 200 000 zł, gdzie wsparcie może wynosić 70%. W przypadku Działania 3.4 Marketing gospodarczy- minimalna wartość projektu oraz wydatków kwalifikowalnych – 20 000 zł, gdzie wsparcie może wynosić 80%. W tym Działaniu przewidywane są także projekty realizowane w trybie pozakonkursowym.²⁷ Informacje o naborze i wymaganych dokumentach można znaleźć na stronie lawp.rpo.lubelskie.pl.
- **Fundusze Venture Capital (VC)** - to fundusze zamknięte, które są inwestowane przez grupy inwestorów w spółki będące w fazie rozpoczęcia działalności, na wczesnym etapie rozwoju lub stadium ekspansji. Kapitał jest pozyskiwany najczęściej dla projektów budujących duże na dzieje na zysk, jednak o wysokiej stopie ryzyka inwestycyjnego. Czas finansowania trwa około 3-7 lat. Fundusze Venture Capital dzięki objęciu udziałów czy akcji prywatnych lub prywatyzowanych firm, współdzielą wraz z właścicielami ryzyko związane z działalnością gospodarczą, nie oczekując z tego tytułu dodatkowych gwarancji czy zabezpieczeń. Inwestorzy chcą bezpośrednio angażować się, kontrolować (poprzez udział swoich przedstawicieli w radach nadzorczych spółek) i współpracować (radą w zakresie finansów, zarządzania czy marketingu) z przedsiębiorcami pozostałymi udziałowcami firmy. Poprzez tego typu rozwiązania będą się przyczyniać do wzrostu wartości przedsiębiorstwa i maksymalizacji długoterminowych korzyści.²⁸ Działania podejmowane w ramach oceny projektów mają na za zadanie zweryfikować jego opłacalność poprzez np. osiągnięcie założonej stopy zwrotu w ciągu najbliższych kilku lat, rodzaj modelu biznesowego, odpowiednią kadrę zarządzającą, prawidłowe oszacowanie struktury kosztów, bardzo dobrą znajomość rynku najlepiej o cechach wzrostowych itp. *Sam proces pozyskania inwestora*

w ramach FV przebiega następująco: po wyborze określonego funduszu VC należy przedstawić kompletny biznes plan przedsięwzięcia, który po pozytywnej weryfikacji jego założeń przechodzi przez pierwszy etap selekcji. Następnie rozpoczyna się dokładna analiza sytuacji spółki pod kątem finansowo-prawnym i rynkowym. Po pozytywnym rozpatrzeniu wniosku rozpoczynane są negocjacje odnośnie wartości transakcji, liczby udziałów, które przejmie fundusz, składu rady nadzorczej i obowiązków obu stron. Po negocjacjach zakończonych sukcesem następuje podpisanie umowy, przekazanie środków pieniężnych, realizacja uzgodnionego planu rozwoju spółki. Po ustalonym okresie rozwoju firmy, poszukuje inwestorów na zakup przedsiębiorstwa lub wejście na giełdę.²⁹ Bazę danych nt. Funduszy Venture Capital posiada Polskie Stowarzyszenie Inwestorów Kapitałowych (PSIK) www.psik.org.pl.

- **Aniołowie Biznesu (AB)** - Dużym wsparciem dla Inkubatora mogą być grupy Inwestorów oferujące wsparcie dla inicjatywy związanej z przedsiębiorczością. Ich wkład finansowy będzie przekazany na rozwój działalności w zamian za udziały w spółce. *Aniołowie biznesu przez ok. 3-7 lat wspierają firmę kapitałem, wiedzą, doświadczeniem czy siecią kontaktów biznesowych. W razie konfliktu interesów pomiędzy Inwestorem, a przedsiębiorcą lub w wyniku braku odpowiednich zapisów umownych istnieje ryzyko przejęcia biznesu przez Udziałowca kapitałowego. Aniołowie Biznesu najczęściej wybierają innowacyjne projekty biznesowe (innowacja technologiczna, lecz także rynkowa/marketingowa: nowe technologie - IT, Internet, biotechnologia, medycyna, elektronika, optyka, inżynieria, lub inny projekt, którego najważniejszą częścią jest kapitał intelektualny) o dużym, dużym potencjale wzrostu oraz dostępie do rosnącego rynku zbytu.*³⁰

Mnogość rozwiązań dla przedsiębiorstw potrzebujących kapitału finansowego, powoduje stosunkowo łatwe otrzymanie wsparcia, uzależnione jedynie od precyzyjnie dopracowanego biznesplanu, znajomości rynku, szczegółowego określenia celów jakie firma zamierza osiągnąć i determinacji samych właścicieli.

27. Źródło (18.07.2016): http://lawp.rpo.lubelskie.pl/dokument-81-harmonogram_naboru_wnioskow.html

28. Źródło (13.07.2016): <https://www.parp.gov.pl/files/74/81/100/venture.pdf>

29. Źródło (13.07.2016): http://www.pi.gov.pl/finanse/chapter_95011.asp

30. Źródło (11.07.2016): <http://wsab.org.pl/pages/view/inwestorzy#>

Wsparcie oferowane w ramach Inkubatora

Inkubatory przedsiębiorczości to dobra forma wspierania małych i średnich przedsiębiorstw oraz doskonała forma startu zawodowego dla młodych ludzi, którzy planują prowadzić własną działalność gospodarczą. Inkubatory pomogły już wielu młodym ludziom w założeniu i rozkręceniu działalności gospodarczej. Korzyści z ich funkcjonowania odnoszą zarówno przedsiębiorcy, jak również Skarb Państwa. Inkubatory wpływają na obniżenie bezrobocia i na pobudzenie koniunktury. Wzrasta także optymizm społeczny, bo skoro jednemu się udało, to dlaczego mnie ma się nie udać? W związku z tym obecnie coraz więcej osób planujących prowadzenie własnej działalności gospodarczej rozważa jej rozpoczęcie w inkubatorze przedsiębiorczości. Wpływ na to mają bogate zasoby, które inkubator udostępnia firmom z nim współpracującym. Czynnikiem przyciągającym jest również fakt, że kontynuowanie działalności w inkubatorze przedsiębiorczości znacznie zwiększa współczynnik „przeżywalności” firm. Dlatego też, gdy sfera realna gospodarki coraz bardziej odczuwa konsekwencje światowego kryzysu, wiele przedsiębiorstw poszukuje dodatkowych zabezpieczeń, by utrzymać się na konkurencyjnym rynku. Inkubatory przedsiębiorczości są właśnie jednym z możliwych rozwiązań, które wspomagają nowo powstałe, innowacyjne firmy w osiągnięciu dojrzałości i zdolności do samodzielnego funkcjonowania na rynku.

Struktura organizacyjna inkubatora (bez względu, czy jest on jednostką zależną, czy niezależną) musi obejmować cztery płaszczyzny jego działalności, które wzajemnie się przenikają:

- administrowanie infrastrukturą
- nadzór nad finansami jednostki
- promocję jednostki oraz firm
- zapewnienie merytorycznego wsparcia dla inkubowanych podmiotów.

Narzędzia wsparcia w inkubatorach przedsiębiorczości:

1. Doradztwo podstawowe we wczesnej fazie rozwoju firmy, które obejmuje m.in. zagadnienia:

- formalno-prawnych aspektów zakładania i prowadzenia firmy
- doradztwa w zakresie opracowywania biznesplanu tworzenia oferty
- poszukiwania źródeł finansowania rozwoju
- poszukiwania partnerów biznesowych i promocji firmy na rynku krajowym i ewentualnie rynkach zagranicznych
- usługi sieciowania i integracji firm

- konsultacji wniosków projektowych i projektów w ramach funduszy strukturalnych UE
- organizacji misji zagranicznych, konferencji, dni informacyjnych, seminariów i szkoleń dla przedsiębiorców z zakresu oferowanych usług.

2. Usługi proinnowacyjne. Rozszerzeniem zakresu wsparcia merytorycznego jest wprowadzenie do oferty inkubatorów usług proinnowacyjnych, czyli usług służących rozwojowi przedsiębiorstwa poprzez poprawę istniejącego lub wdrożenie nowego.

3. Udostępnianie infrastruktury technicznej obejmującej:

- powierzchnię użytkową
- zaplecze badawcze
- wyposażenie biurowe
- dostęp do szerokopasmowego Internetu
- zaplecze parkingowe
- zaplecze rekreacyjno-socjalne
- dostępność komunikacyjna transportem miejskim.

4. Usługi marketingowe. Promocja to sposób, w jaki instytucja przekazuje klientom informacje o swojej ofercie. Podstawowym zadaniem działań promocyjnych jest informowanie o samej instytucji oraz o jej ofercie, a sposób ich realizacji jest zależny do budżetu, jakim dysponuje inkubator, rodzaju usług, jakie chce promować, grupy, do której kieruje swoją ofertą oraz działań konkurencji. Promocja jest prowadzona najczęściej przy użyciu reklamy i *public relations*.³²

Fazy rozwoju inkubatorów przedsiębiorczości, a zakres wsparcia.

Istotnym elementem rozwoju inkubatora przedsiębiorczości jest jego pozycja bazowa- potencjał, z jakim rozpoczyna swoją działalność. Na starcie musi on dysponować określonym zasobem pozwalającym mu realizować swoje zadania, dwa podstawowe zasoby to infrastruktura oraz zespół realizujący zadania merytoryczne i administracyjno – techniczne.

32. <http://www.ppnt.gdynia.pl/eppnt.html#e-Inkubator>

Poniżej przedstawiono etapy rozwoju i oferowany zakres wsparcia.

Na etapie początkowej preinkubacji zakres usług obejmuje głównie ocenę przedsięwzięcia pod względem możliwości odniesienia sukcesu rynkowego oraz możliwości znalezienia inwestora zainteresowanego wejściem kapitałowym w rozwój przedsięwzięcia. Klientom oferuje się pomoc w pierwszych rozmowach i kontaktach z potencjalnym inwestorem. **Metoda pracy na tym etapie to głównie mentoring grupowy.**

Na etapie zakładania firmy, kiedy pomysły biznesowe są przekształcane w przedsięwzięcia zakres usług obejmuje następujące obszary:

- opracowania i przedstawienia schematu rozwoju przedsięwzięcia i charakterystyki procesu inwestycyjnego
- opracowania niezbędnych dokumentów w procesie inwestycyjnym m.in. biznesplanu
- współpracy przy wyborze formy prawnej dla przedsięwzięcia, formy opodatkowania oraz źródeł finansowania
- analizy SWOT.

Na tym etapie niezbędna jest również pomoc w sprawach organizacyjnych i formalno-prawnych związanych z założeniem działalności gospodarczej.

Metody pracy obejmują głównie mentoring indywidualny, czasami mentoring grupowy oraz coaching i tutoring.

- Na etapie wzrostu oraz budowania strategii rozwoju firmy wsparcie dotyczy:
- umiejętności oceny i analizy potrzeb organizacji oraz rynku
- oceny osiągniętych efektów prowadzonych działań
- określenia najważniejszych barier rozwoju i oceny ryzyka
- pomocy w budowaniu strategii rozwoju
- określenia potrzeb szkoleniowych i zakresów kompetencji niezbędnych dalszego rozwoju.

Metody pracy to: mentoring indywidualny, coaching, tutoring.

W ostatnim etapie rozwoju firmy – etapie internacjonalizacji i globalizacji, kiedy to firma angażuje się w międzynarodową działalność gospodarczą np. poprzez import, czy zakup licencji zapotrzebowanie na usługi inkubatora może obejmować:

- ocenę szans pod względem możliwości odniesienia sukcesu rynkowego
- analizę niezbędnych zasobów, które będą potrzebne do osiągnięcia założonych celów
- współpracę przy opracowaniu harmonogramu, budżetu

- opracowanie i przedstawienie schematu rozwoju przedsięwzięcia i charakterystyki procesu inwestycyjnego.
- analizę szans i zagrożeń oraz mocnych i słabych stron przedsięwzięcia
- ocenę możliwości znalezienia inwestora zainteresowanego zakupem udziałów w danym przedsięwzięciu.
- pomoc w pierwszych rozmowach i kontaktach z potencjalnym inwestorem
- pomoc w zakresie zarządzania i organizacji.

W tym obszarze usługi powinny być realizowane w zakresie mentoringu indywidualnego coachingu, tutoring.

Programy inkubacji realizowane w polskich instytucjach otoczenia biznesu obejmują większość elementów wymienionych powyżej, ich poziom rozwoju jest jednak bardzo zróżnicowany, uzależniony od potrzeb klientów. Początkujący przedsiębiorcy na ogół objęci są kompleksowym pakietem usług uzupełniających, bardziej zaawansowani mają do dyspozycji pogłębione formy wsparcia.³³

Funkcjonujące w Polsce inkubatory przedsiębiorczości w zdecydowanej większości swoje usługi kierują głównie do studentów. Na rynku gospodarczym brakuje instytucji inkubatora, który swoim wsparciem obejmowałby uczniów szkół zawodowych. Z analizy sytuacji uczniów szkół zawodowych wynika, że niektórzy podejmują swoją pierwszą działalność gospodarczą jeszcze w trakcie trwania nauki w szkole.

Metody pracy w inkubatorze przedsiębiorczości

Doradztwo

Doradztwo, jako proces wspierania klienta w rozwiązywaniu problemów lub osiąganiu założonych wyników może mieć postać informacji, zaleceń czy praktycznej pracy. Na ogół oferowany jest kompleksowy proces wspierania firmy i dotyczący jednego lub więcej jej obszarów działania. Istnieją dwa główne podejścia do świadczenia usług doradczych: podejście ukierunkowane i ułatwiające.

Proces świadczenia doradztwa według podejścia ukierunkowanego polegającego w głównej mierze na dostarczeniu gotowych rozwiązań składa się z następujących etapów:

- Wstęp, który obejmuje: badanie potrzeb klienta, ustalenie ról każdej ze stron, wstępną analizę problemu, stworzenie planu
- Zbieranie informacji szczegółowych o przedsięwzięciu biznesowym i problemie

33. PARP: Organizacja i zarządzanie działalnością inkubatorów technologicznych.

- Rozwiązywanie problemu. Doradca proponuje i konsultuje kilku wariantów rozwiązania problemów. Na tym etapie powstaje szczegółowy plan wdrożenia
- Wdrożenie rozwiązania według wcześniej przyjętego planu
- Zamknięcie poprzez podsumowanie podjętych działań.

Podejście ułatwiające skupia się głównie na samym procesie doradzania i umożliwieniu klientowi samodzielnego rozwiązania danej kwestii. Polega ono na zwiększeniu efektywności działań klientów poprzez uczenie ich krytycznego myślenia wobec swoich zachowań i sposobu rozumowania. W tym podejściu zarówno klient, jak i doradca są bardziej zaangażowani we wdrożenie proponowanego rozwiązania. Etapy procesu świadczenia doradztwa ułatwiającego obejmują

- wstępną rozmowę z klientem
- planowanie i prezentację przebiegu doradztwa
- dochodzenie do uzgodnienia z klientem co do wdrożenia zaproponowanego rozwiązania
- zakończenie i ocenę doradztwa.

Niezależnie od stosowanego podejścia, podstawą świadczenia usług doradczych jest efektywne zidentyfikowanie obszaru wymagającego poprawy bądź rozwoju. W zależności od zidentyfikowanych potrzeb oraz etapu rozwoju pomysłu biznesowego, usługi doradcze mogą dotyczyć obszarów:

- zarządzanie strategiczne
- organizacja pracy
- finanse i źródła finansowania
- obszar prawny
- zarządzanie zasobami ludzkimi
- zarządzanie wiedzą i technologią
- marketing i sprzedaż
- procesy produkcyjne.

Konsultacje

To metoda wsparcia, która polega na udzielaniu fachowych porad w danej dziedzinie wiedzy jednorazowo lub kilkakrotnie w zależności od złożoności problemu i potrzeb klienta. Konsultant koncentruje się na konkretnym zagadnieniu przedstawionym przez klienta. Dysponuje on fachową wiedzą oraz odpowiednim doświadczeniem, udziela odpowiedzi na zadane przez klienta pytania. Ważne jest, aby potrafił on przekazać tę wiedzę klientowi w sposób odpowiadający jego możliwościom i oczekiwaniom oraz kontrolował przebieg prowadzonych rozmów celem utrzymania zaufania wobec kompetencji konsultanta.

Mentoring

Mentoring to partnerska relacja między mistrzem (dojrzałym przedsiębiorcą), a uczniem (przyszłym lub młodym przedsiębiorcą), zorientowana na odkrywanie i rozwijanie potencjału ucznia poprzez inspirację, stymulowanie i przywództwo. Polega głównie na tym, by uczeń, dzięki odpowiednim zabiegom mistrza, poznał siebie, rozwijając w ten sposób samoświadomość i nie bał się iść wybraną przez siebie drogą samorealizacji. Obejmuje on także doradztwo, ewaluację oraz pomoc w programowaniu ścieżki sukcesu ucznia.

Najpopularniejszą metodą pracy jest mentoring indywidualny, który polega na udzielaniu drugiej osobie indywidualnej pomocy we wprowadzeniu zmiany w jego wiedzy, sposobie pracy lub sposobie myślenia oraz wspieraniu w dokonywaniu istotnych zmian. Mentorem jest doświadczona osoba z oświadczeniem, chętnie dzieli się swoimi doświadczeniami zdobywanymi w różnych sytuacjach rynkowych.

Oprócz mentoringu indywidualnego w pracy inkubatorów stosuje się:

- mentoring grupowy oparty na pracy jednego mentora z kilkoma osobami jednocześnie. Mentor – prowadzi grupę i pomaga jej w zmierzaniu w wybranym wspólnie kierunku
- E-mentoring jako metoda uzupełnienia i wzmocnienia mentoringu tradycyjnego, gdy pomiędzy spotkaniami mentor i uczeń dodatkowo wymieniają informacje poprzez telefon, e-mail lub internetowe komunikatory itp.

Fazy mentoringu:

- **Faza początkowa** – pilotaż. To czas, w którym formuje się mentoring (6 do 7 miesięcy). Jest to czas, kiedy dwie strony poznają się, budują podstawę dla dalszej relacji, określają swoje oczekiwania.
- **Faza wzrastania** (2-5 lat). Partnerzy spotykają się regularnie i uczeń uczy się intensywnie od mentora: jak zostać przedsiębiorcą, w jaki sposób rozwijać oferowany produkt/usługę, organizację pracy
- **Faza separacji** (6-24 miesięcy). Faza zaczyna się, gdy podopieczny staje się bardziej niezależny. Koniec tej fazy następuje, gdy obie strony zdają sobie sprawę, że ich relacja nie jest im już dłużej potrzebna.
- **Faza redefinicji** wraz z nią następuje zakończenie relacji mentoringowej, która podlega redefinicji, aby przejść w inny rodzaj relacji.³⁴

34. S.K. Karwala: Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty, Wyższa Szkoła Biznesu, Nowy Sącz 2009.

Na sukces relacji mentoringowej ogromny wpływ ma czas trwania programu mentoringu oraz obszary, jakich dotyczył mentoring, ale także zaufanie, dobrowolność, odpowiednie przygotowanie stron do udziału w mentoringu, aktywną postawę ucznia.

Coaching

Coaching to interaktywny proces, który pomaga pojedynczym osobom lub organizacjom w przyspieszeniu tempa rozwoju i polepszeniu efektów działania. Coaching przeprowadzany jest w następujących etapach:

- Identyfikacja potrzeby ulepszenia lub zmiany.
- Obserwacja i gromadzenie informacji prowadzone w celu zrozumienia, jakie czynniki wpływają na działania przedsiębiorcy.
- Motywacja do opisu celów własnego rozwoju to motywacja do dokonania zmiany.
- Pomoc w planowaniu osiągnięcia celów polegająca na doprecyzowywaniu rezultatów.
- Stworzenie warunków dla praktycznego sprawdzenia pożądanych umiejętności.
- Obserwacja działań i obiektywna informacja zwrotna.
- Pomoc w przezwyciężaniu niepowodzeń.³⁵

Tutoring

Jest to metoda, która polega na wspieraniu rozwoju projektu biznesowego poprzez przydzielenie każdemu projektowi indywidualnego tutora, pełniącego funkcję opiekuna projektu. Tutoring to proces rozwoju oparty na osobistej relacji między uczącym się i nauczonym. Indywidualny kontakt umożliwia rozpoznanie mocnych i słabych stron nauczanego i takie ułożenie programu, aby najbardziej odpowiadał jego indywidualnym potrzebom. Aby to spotkanie dwóch osób – doświadczonej i mniej doświadczonej było efektywne konieczne jest zbudowanie więzi opartej na zaufaniu, szacunku, obustronnym zaangażowaniu i autorytecie tutora. Tutor nie musi być przedsiębiorcą, a doświadczonym opiekunem projektu, który jest w stanie dostarczyć projektowi biznesowemu (uczniowi) elementy niezbędne do jego rozwoju. Ważne, aby potrafił wsłuchiwać się w potrzeby ucznia, których zaspokojenie sprawia, że projekt biznesowy rozwija się we właściwym kierunku.

Tutoring jest metodą bardzo nieformalną. Jest to proces spontaniczny.

Sugerowana długość wsparcia w inkubatorach przedsiębiorczości

Ze wsparcia inkubatora można korzystać przez określony czas. Istniejące inkubatory przedsiębiorczości oferują wsparcie najczęściej na dwa lata, w niektórych przypadkach możliwe jest przedłużenie tego okresu do 3, 5 roku. Opierając się na wieloletnim doświadczeniu w pracy z młodzieżą szkół zawodowych, która bardzo często pierwszą własną działalność gospodarczą zakłada już w trakcie trwania nauki w szkole, po odbytych praktykach zawodowych oraz na podstawie wyników badań na temat funkcjonowania firm zakładanych przez młodzież wysuwa się wnioski:

- Proces inkubacji jest najskuteczniejszy, jeżeli jest indywidualnie dostosowany do konkretnych potrzeb przedsiębiorcy, dlatego też czas przeznaczony na ten etap funkcjonowania inkubatora powinien być indywidualny z możliwością przedłużenia.
- W Polsce problem krótkiego okresu kontynuacji działalności został rozwiązany w okresie programowania 2007–2013 w jednym z działań ujętych w horyzontalnym programie operacyjnym. Okres kontynuacji działalności ustanowiony w umowie o dofinansowanie został wydłużony do 20 lat, a kierownicy projektów mieli obowiązek przekazania wszystkich środków publicznych otrzymanych na budowę obiektu inkubowanym MŚP w tym okresie w formie wsparcia przedsiębiorczości.³⁶ W nowej perspektywie budżetowej należy uwzględnić funkcjonowanie inkubatorów przedsiębiorczości, jako wsparcia idei rozwoju przedsiębiorczości wśród młodych ludzi wchodzących na rynek pracy.

35. C. Wilson: Coaching Biznesowy. Praktyczny podręcznik dla coachów, menedżerów i specjalistów HR, MT Biznes 2010.

36. <http://www.eca.europa.eu/> Raport „Czy ze środków EFRR skutecznie wspierano rozwój inkubatorów przedsiębiorczości?”

Szkolenia dla kadry pracującej w Inkubatorach

Metody i zakres szkoleń dla kadry pracującej w Inkubatorze

Inkubator przedsiębiorczości stanowi osobną jednostkę, która prowadzi pełen program wsparcia dla początkującego przedsiębiorcy, aż do momentu uzyskania przez niego równowagi na rynku³⁷, powinien być miejscem zatrudnienia dla najlepiej wyedukowanej kadry, oferującej pomoc, wsparcie i doradztwo dla działających w nim beneficjentów. Odpowiednio wykształcony i merytorycznie przygotowany zespół pracowników placówki, stanowi istotny filar w niniejszej strukturze organizacyjnej. Właściwy i przemyślany dobór odpowiednich ludzi na kluczowe stanowiska, jest o tyle istotny gdyż właśnie oni mają duży wpływ na kierunek rozwoju firm działających w ramach tejże instytucji.

To na ludzi stanowiących trzon organizacji, spada ciężar promocji jednostki, zarówno własnymi osobami czy działaniami Inkubatora jako całości w otoczeniu biznesowym. Opierając się w dużej mierze na wadze obowiązków lub odpowiedzialności powierzonej zespołowi - nie można wywierać zbyt dużej siły nacisku dotyczącego pomocy bądź wsparcia (w prowadzeniu działalności beneficjentów) przez pracowników Inkubatora na działające firmy. Takie działania mogą nie tylko zaburzyć rozwijającą się przedsiębiorczość, inicjatywę, zaangażowanie w procesy tworzenia firm, ale także mogą wywierać niekorzystny wpływ na rozwój samych przedsięwzięć. Dlatego zespół nie powinien przekraczać obszaru swoich kompetencji i bezpośrednio kierować działaniami młodych przedsiębiorców, ale jedynie stawiać się w roli eksperta czy doradcy merytorycznego oferującego pomoc i wsparcie - w zależności od potrzeb właścicieli firm.

Doświadczeni pracownicy powinni posiadać szeroką wiedzę o przedsiębiorczości, mieć kluczowe umiejętności poparte doświadczeniem z zakresu doradztwa biznesowego, szeroko pojętej komunikacji interpersonalnej, wiedzę teoretyczną lub praktyczną nt. zakładania i prowadzenia własnej działalności gospodarczej oraz aktualizować na bieżąco informacje o możliwych źródłach finansowania pomysłów biznesowych dla beneficjentów niniejszej placówki. Warto dodać, że w przypadku szkoleń specjalistycznych (np. podatkowo-księgowych czy związanych finansami), kadra inkubatora powinna doskonalić swoją wiedzę oraz umiejętności na bieżąco, co zapobiegnie błędnym informacjom przekazywanym podczas spotkań z młodymi przedsiębiorcami.

Metody jakimi przeprowadzone powinno być szkolenie dla pracowników Inkubatora, muszą być dostosowane do zakresu czasu w jakim ma być przyswojona informacja, wejściowej wiedzy tematycznej, szybkości uczenia się oraz stopnia zaawansowania uczestników z zakresu zagadnień szkoleniowych. Dzięki odpowiednio dobranym sposobom przeprowadzenia działań szkoleniowych, założone cele edukacyjne zostaną zrealizowane w sposób najbardziej kompleksowy i skuteczny. Z kolei właściwy wybór narzędzi do przekazywania wiedzy tematycznej, zwiększy pozytywne efekty nauki i ułatwi znacznie szybsze zrozumienie omawianych zagadnień. Mnogość metod szkoleniowych, połączona z atrakcyjną formą przekazu informacji, powinna ułatwić szybkie i efektywne przyswojenie przekazywanych treści oraz ich produktywnie wykorzystanie podczas pracy z młodymi przedsiębiorcami.

Inkubator Przedsiębiorczości powinien być jednostką uczącą się, która dzięki stałej aktualizacji wiedzy powinna zachęcać zarówno personel oraz beneficjentów do rozwijania własnego potencjału oraz do doskonalenia się poprzez bazowanie na zdobytych doświadczeniach całości organizacji. „*Uczenie się i praca stają się synonimami, a organizacja podlega ciągłemu procesowi transformacji*”³⁸. Dzięki takim zachowaniom zarówno zasoby ludzkie, wiedza i firmy prowadzone w ramach inkubatora przedsiębiorczości będą stanowić podmioty konkurencyjne dla obszaru otaczającego je biznesu.

Metody szkoleniowe dla kadry pracującej w Inkubatorze

Omawiane poniżej metody szkoleniowe (standardowe i niestandardowe) mają za zadanie stymulować rozwój wiedzy, poszerzać umiejętność, wzmacniać określone kompetencje, budować pozytywne zachowania i postaw samych uczestników przeprowadzanego szkolenia. Powinny łączyć teorię z praktyką, aktualną wiedzę z nową, zaciekać uczestnika i podnosić jego motywację do dalszej nauki. Przy wyborze niniejszych metod szkoleniowych kierowano się efektywnością zapamiętywania materiału przez uczestników, różnorodnością sposobów przekazywania treści związaną ze stylami uczenia się (słuchowiec, wzrokowiec, kinestetyk), urozmaicheniem zajęć niwelujących efekty znużenia oraz odmiennymi preferencjami uczenia się uczestników.³⁹

Bardzo istotnym czynnikiem motywacji do nauki, źródła autorytetu, a także optymalnego bodźca w sensie przekazywania wiedzy - powinien być doświadczony trener związany bezpośrednio z dziedziną, która obejmuje szkolenie. Praktyk, w przeciwieństwie do teoretyka może skutecznie zaciekać słuchacza, przedstawić wiele spojrzeń na dany problem, zaproponować najkorzystniejsze rozwiązania, nie bojąc się ognia krytyki trudnych uczestników czy sceptycyzmu ze strony bardziej zaawansowanych odbiorców.

Standardowe metody szkoleniowe:⁴⁰

- **Wykład** - Należy do klasycznych metod ustnego przekazywania informacji na forum, łącząc wykorzystanie pomocy graficznych (np. prezentacji ze slajdami) wraz z szerszym omówieniem zagadnień. Metoda wykładu umożliwia poszerzenie wiedzy niemal z każdego obszaru i znacznie ułatwia wprowadzenie w określony temat. Do tej grupy zalicza się również miniwykłady, prelekcje itp.⁴¹
- **Dyskusja grupowa** - Metoda polegająca na grupowym dialogu poprzez wyrażanie własnych opinii, sądów, poznawanie i badanie różnych punktów widzenia oraz doświadczeń innych osób biorących udział w szkoleniu. Skutecznie angażuje wszystkich uczestników kursu w dane zagadnienie, ukazuje odmienne sposoby spojrzenia na tworzenie nowych rozwiązań - wynikłych z omawianej tematyki problemów.

38. O. Lundy, A. Cowling, Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, Dom wydawniczy ABC, 2000; P. Senge, Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczącej się, Dom wydawniczy ABC, 1998

39. M. Laguna, P. Fortuna Przygotowanie szkolenia czyli dobry początek prowadzi do sukcesu, GWP, Gdańsk 2009, s.12, 139,143

40. Ibidem s. 142

41. D. Szczepan-Jakubowska, Szkoleniowiec w pakamrze, czyli narzędzia pracy szkoleniowca, Kompendium

37. (Źródło 25.06.2016): http://www.pi.gov.pl/iob/chapter_86467.asp

- **Odgrywanie ról** - Metoda polega na występowaniu na forum grupy i odgrywaniu sytuacji jakie mogą się zdarzać lub zdarzają się w realnym świecie. Techniki tego typu umożliwiają spojrzenie z innej perspektywy na okoliczności zdarzenia oraz wcielenie się w daną postać, co ułatwia znalezienie nowych możliwości i kreatywne rozwiązanie określonych zadań lub problemów.
- **Ćwiczenia pisemne** - Jedna z najstarszych metod używana do utrwalenia zdobytej wcześniej wiedzy, służy opracowaniu opanowanego materiału i wykorzystywaniu uzyskanych podczas szkolenia pojęć w nowej odsłonie. Zadania tego rodzaju mogą być wykorzystywane do sprawdzenia poziomu wiedzy słuchaczy z przebytego kursu.
- **Case study** - Metoda polegająca na omawianiu danej sytuacji lub problemu jako studium przypadku. Polega na ukazaniu informacji i analizowaniu zdarzenia (sytuacji) związanych bezpośrednio z tematem by znaleźć konstruktywne rozwiązanie. Pomaga zrozumieć i opisać złożone rozwiązania, nieustrukturalizowane problemy i odkrywać rozwiązania dla nietypowych sytuacji.
- **Metody programowo - symulacyjne** - Do metod tego typu należą np. symulacje komputerowe polegają na symulacji rzeczywistej sytuacji, procesu lub pojęć w nowym kontekście.
- **Metody instruktażowe** - Działania polegające na nauce obsługi konkretnego programu do opanowania jego funkcjonowania lub ściśle określonym schemacie działania w przypadku wskazanego procesu lub programu.
- **Ćwiczenia grupowe** - Metody tego typu przynoszą najlepsze rezultaty podczas pracy w mniejszych grupach. Polegają na wykonywaniu konkretnych zadań, a członkowie grupy muszą wspólnie analizować, oceniać i wyciągać wnioski, by ustalić metody rozwiązania dla problemu lub zidentyfikować określone reguły postępowania.

Niestandardowe (aktywne) metody przeprowadzania szkoleń:

- **Ćwiczenia aktywizujące** - Działania tego rodzaju powodują wzrost poziomu energii w grupie, aktywizację obszarów mózgu, poprawiają dynamikę aktywności uczestników, polepszają ilość zapamiętywanego materiału oraz skutecznie oddziałują na każdy styl uczenia się (wzrokowiec, słuchowiec i kinestetyk). Często spotykane są metody relaksacyjne i zręcznościowe. Ćwiczenia aktywizujące wykorzystywane są na początku szkoleń jako łodolamcze czy w trakcie trwania kursu jako energizery.
- **Techniki wizualne** - Metody tego typu w obrazowy sposób przedstawiają złożoność problemu lub strukturalizują dane zagadnienie. Do takich rozwiązań można zaliczyć kolaż, mapy myśli, drzewka decyzyjne, krzyżówki, mapy czy wykresy. Techniki tego rodzaju

uspawniają proces nauki poprzez odkrywanie niestandardowych rozwiązań i nowych punktów odniesienia do sytuacji.

- **Techniki wyobrażeniowe** - Mogą to być zajęcia typu outdoor, czyli rozbudowane formy ćwiczeń metaforycznych, bądź wykorzystanie humoru lub absurdu podczas kreowania nowych pomysłów.
- **Kreatywne rozwiązywanie realnych problemów** - Polegają na niestandardowych ćwiczeniach pokazujących nieszablonowe podejście do omawianych aspektów zagadnień. Stymulują mózg do twórczego działania. Ukazują nowe spojrzenie na logiczne sekwencje zdarzeń czy działań od problemu do jego rozwiązania.⁴²
- **Burza mózgów (sesja odroczonej oceny)** - Technika tego rodzaju zwiększa dynamikę grupy poprzez szybkie gromadzenie wielu wykluczających się hipotez, pomysłów czy rozwiązań problemu. Podczas korzystania z tej techniki następuje przerwanie komunikacji pomiędzy fazą produkcji pomysłów, a ich oceną.

Zakres szkoleń dla kadry pracującej w Inkubatorze

Kadra inkubatora przedsiębiorczości powinna być realnym wsparciem dla osób przystępujących do niniejszego modelu wsparcia młodych przedsiębiorców. Wiedza i umiejętności do oceny proponowanego pomysłu biznesowego, fachowe wsparcie na etapie realizacji przedsięwzięcia, rzetelna pomoc przy zakładaniu własnej działalności czy profesjonalne doradztwo w zakresie alternatywnych form finansowania - powinny być kluczowymi kompetencjami personelu, znajdującego zatrudnienie w omawianej jednostce wspierania biznesu.

Treść samych materiałów i ćwiczeń powinna odzwierciedlać realia, w jakich funkcjonują uczestnicy treningów, określać potrzeby beneficjentów inkubatora, a tym samym wskazywać na istotne problemy jakie mogą napotkać młodzi przedsiębiorcy w trakcie prowadzenia działalności w ramach inkubatora bądź na własny rachunek. Same szkolenia powinny być dostosowane do zmieniającego się rynku, aktualnych i przyszłych trendów wpływających na popyt i podaż w systemie gospodarczym.

Szkolenia jakie powinni przejść pracownicy inkubatora:

Mnogość szkoleń jakie powinien odbyć zespół inkubatora, musi odpowiadać zapotrzebowaniu na wiedzę i pomoc dla beneficjentów jednostki. Wiele kursów, jakie pojawiają się poniżej jest niezbędnych do przetrwania, efektywnego działania na rynku i perspektyw do założenia własnej firmy w przyszłości. Wiedza jaką zdobędzie personel powinna być przekazywana dalej w celu edukacji i poszerzania horyzontów młodych przedsiębiorców. To od odpowiednio wyszkolonej i doświadczonej kadry zależy ciągłość działania jednostki, liczba zgłaszających się osób z nowymi pomysłami, ilość działających biznesów i wolumen wychodzących z Inkubatora beneficjentów w celu założenia własnych działalności.

42. E. De Bono – Myślenie lateralne Idee na przekór schematom, Helion, 2008, s.15

- **Szkolenie w zakresie obsługi bazy CEIDG (Centralna Ewidencja i Informacja o Działalności Gospodarczej)** – Znajomość i umiejętność poruszania się na stronie www, wiedza w jaki sposób prawidłowo wypełniać wnioski, jak efektywnie wyszukiwać wpis w bazie przedsiębiorców oraz jak zmienić dane we wniosku itp.
- **Szkolenie „jak założyć własną firmę”** - Wiedza na temat kroków i etapów jak zakładać własną działalność po wyjściu z inkubatora (kolejne kroki, gdzie się udać, jakie są wymagane dokumenty, opłaty itp.).
- **Szkolenie z zakresu wiedzy na temat PKD (Polska Klasyfikacja Działalności)** - Umiejętność poruszania się na stronie www i wiedza na czym polega schemat klasyfikacji, przygotowanie i doradzenie beneficjentowi jakie grupy/kasy i podklasy są najbardziej odpowiednie do prowadzenia przez niego działalności itp.
- **Szkolenie z obszaru wiedzy nt. ograniczeń dotyczących swobody działalności gospodarczej** - Znajomość, które obszary podlegają dodatkowym ograniczeniom ustawowym - wiedza dotycząca wymaganych koncesji, licencji, zezwoleń, zaświadczeń, środków finansowych w danej dziedzinie i określonej branży itp.
- **Szkolenie z zakresu tworzenia, doradztwa i analizy biznesplanów** - Wiedza z podziałem na najbardziej istotne sekcje biznes planów: opis firmy, rodzaj działalności, branży, rynku, zakres usług, opis usługi, konkurencja, przewagi konkurencyjne, cele rynkowe, polityka cenowa, strategia rynkowa, prognozy sprzedaży, bilans, rachunek zysków i strat, Cash Flow, analiza progu rentowności itp. Powyższe umiejętności pozwolą kadrze inkubatora na ocenę samego pomysłu, jak i sposobu na rozwój biznesu, co jednocześnie będzie korzystne dla rozwoju pomysłów młodych przedsiębiorców w inkubatorze.
- **Szkolenie z zakresu rachunkowości** - Edukacja mająca na celu zdobycie umiejętności jak wykonać bilans i na czym on polega, jak stworzyć rachunek zysków i strat za dany okres, w jaki sposób prawidłowo stworzyć analizę rachunków przepływów pieniężnych (Cash Flow). Zdobyta wiedza umożliwi pracownikom inkubatora oszacowanie szans finansowego powodzenia działalności na rynku oraz doradztwo przy tworzeniu niniejszych sprawozdań przez samych beneficjentów.
- **Szkolenie z obszaru marketingu i reklamy** - Wiedza o tym czym jest skuteczny marketing i na czym polega, jakie są formy taniego marketingu partyzanckiego, jakie rodzaje reklamy są skuteczne dla określonej branży. Jak stworzyć efektywną reklamę dopasowaną do profilu działalności i grupy docelowej, różnorodne formy promocji marki, produktu w świecie rzeczywistym oraz w przestrzeni wirtualnej. Kadra inkubatora powinna kompetentnie doradzić beneficjentom, w jaki sposób można skutecznie wypromować ich produkt czy firmę na rynku.
- **Szkolenie z zakresu dostępnych źródeł finansowania działalności** – Wiedza aktualizowana na bieżąco, dotycząca informacji obejmująca możliwe formy finansowania firmy np.

finansowanie wewnętrzne (własne), rozwój finansowany przez klientów, dotacje, ulgi podatkowe, kredyty i leasingi bankowe, crowdfunding, weksle, fundusze pomocowe, aniołowie biznesu itp.

- **Szkolenie z rodzajów działalności w prawie gospodarczym** - Wiedza na temat rodzajów działalności gospodarczych (*pozarolnicza działalność gospodarcza (wykonywana samodzielnie), spółka cywilna prowadzona również ze współmałżonkiem, spółka jawna, spółka partnerska, spółka komandytowa, spółka komandytowo - akcyjna, spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, spółka akcyjna, spółka lub spółdzielnia europejska (SE), europejskie zrępowanie interesów gospodarczych (EZIG), stowarzyszenie, fundacja⁴³*) oraz wymogów formalnych do ich założenia, konsekwencji własnościowych, podatkowych, czy związanych z odpowiedzialnością za zobowiązania.
- **Szkolenie z obszaru wiedzy księgowo-rachunkowej** - Znajomość nt. jakie są możliwe formy opodatkowania (*zasady ogólne - co podatkowanie według skali podatkowej 18% i 32%, podatek liniowy - czyli opodatkowanie według stawki 19%, ryczałt ewidencjonowany, karta podatkowa, podatek tonażowy⁴⁴*). Analiza powyższych rodzajów i doradztwo jak forma będzie najbardziej korzystna dla początkującego przedsiębiorcy. Podstawowa wiedza z zakresu sposobów księgowania dokumentów, ogólna wiedza na temat podatków VAT w obrocie krajowym, umiejętności jak rozliczyć PIT itp.
- **Szkolenie z wiedzy nt. dotacji unijnych** - Stałe aktualizowana wiedza na temat jakie instytucje organizują konkursy, znajomość terminów rozpoczęcia i czasu trwania naborów wniosków o dofinansowanie, wiadomości i pomoc przy wypełnianiu wniosku o dotację, znajomość dotycząca rodzajów dokumentów i wymogów formalnych w poszczególnych projektach itp.
- **Szkolenie z obszaru public relations** - Pożądanymi umiejętnościami jest znajomość różnorodnych strategii i programów PR, nowe techniki kreowania wizerunku, media relations, wiedza z zakresu tworzenia krótkich tekstów PR itp. Pracownicy Inkubatora powinni za pomocą odpowiednich działań z obszaru PR powinni rozpowszechniać idee inkubatora na lokalnym rynku, umieć tworzyć i redagować zwięzłe treści na stronę www, plakaty, ulotki, tworzyć krótkie notatki PR. Jednocześnie winni służyć radą i pomocą przy redagowaniu tekstów czy tworzeniu programów PR przez beneficjentów jednostki. Świadczyć pomoc w redagowaniu lub tworzeniu tekstów (np. reklamowych) dla młodych przedsiębiorców, bądź wspierać ich w innych obszarach z zakresu kreacji wizerunku.
- **Szkolenie z zakresu umiejętności komunikacyjnych i interpersonalnych** – Umiejętność kreowania wystąpień publicznych i techniki prezentacji, skuteczne formy przekazywania informacji, trening głosu i mowy niewerbalnej, postawa asertywna, ukryte poziomy komu-

43. (Źródło 25.06.2016): http://www.pit.pl/dzialalnosc_gospodarcza_definicje_1052.php/

44. (Źródło 26.06.2016): <http://www.pit.pl/formy-opodatkowania/>

nikatów, sztuka parafrazowania, klaryfikacji oraz poprawnego udzielania informacji zwrotnej, stworzenie własnego stylu komunikowania się itp. Pracownicy powinni mieć wysokie kompetencje z zakresu komunikacji międzyludzkiej ze względu na konieczną otwartość na nowe kontakty biznesowe w środowisku lokalnych przedsiębiorców i firm z otoczenia biznesowego. Kadra Inkubatora powinna wychodzić z inicjatywą naprzeciw oczekiwaniom beneficjentów, co do organizacji warsztatów, szkoleń, targów, prelekcji czy spotkań na których można wymienić się doświadczeniami biznesowymi. Odpowiednia postawa pracowników powinna zachęcać do częstych kontaktów i interakcji podczas odbywanych szkoleń, cyklicznych warsztatów doskonalenia umiejętności, targów czy spotkań tematycznych związanych z rodzajami form aktywności biznesowej i przedsiębiorczości.

- **Szkolenie z obszaru „Wiedzy niezbędnej beneficjentowi inkubatora”** - Podstawowe informacje z zakresu czym jest Inkubator Przedsiębiorczości, na jakich zasadach działa i na czym polega jego idea. W jaki sposób można się do niego zapisać, kto może funkcjonować w ramach Inkubatora, jakie są koszty przystąpienia do jednostki oraz jakie korzyści oferuje taka placówka. Wiedza na temat czym jest preinkubacja i inkubacja, jak działa system rozliczeń w inkubatorze, jak wygląda obsługa konta beneficjenta, jak rozliczać faktury w ramach inkubatora oraz zalety przystąpienia do inkubatora (finansowe i prawne) itp.
- **Szkolenie z obszaru autoprezentacji i wystąpień publicznych** - Umiejętność budowania własnego autorytetu, kreowania wizerunku eksperta, sposobów na zaintrygowanie odbiorcy oraz odpowiedniego przygotowanie do wykonywania krótkich cyklicznych szkoleń z zakresu zarządzania sobą w czasie, technik asertywności czy przedstawienia zagadnień z obszaru efektywnego prowadzenia własnego biznesu. Osoby będące w zespole pracowników powinny charakteryzować się komunikatywnością i otwartością na nowe kontakty, wysoką kulturą osobistą oraz zaangażowaniem w działanie, rozwój czy działania promocyjne firmy.
- **Szkolenie z obszaru wiedzy ekonomicznej** – Umiejętności oszacowania potencjału rynkowego danego przedsięwzięcia, kompetencja w ocenianiu szans i zagrożeń dla danego pomysłu biznesowego w oparciu, znajomość statystyk, wskaźników i danych gospodarczych z określonej branży, wyszukiwanie danych, informacji ze strony www Głównego Urzędu Statystycznego (GUS). Ogólna znajomość tematyki i problemów branż działających na rynku. Podstawowe informacje z zakresu zagadnień mikro i makroekonomicznych oraz polityki gospodarczej.
- **Szkolenie z etycznych zachowań w biznesie** – Zachowanie tajemnicy służbowej jest niezwykle istotne w przypadku pracy z różnymi firmami działającymi w ramach inkubatora. Niedopuszczalne jest czerpanie korzyści związanych z przekazywaniem informacji nt. samego pomysłu biznesowego, działania firmy, jej zysków i strat itp. Wiedza i zasady dotyczące ochrony danych osobowych, zabezpieczeń wszelkich informacji wewnętrznych, bezpieczeństwa informacji nt. samych pomysłów czy wiedzy na temat działania danego pomysłu biznesowego. Niezbędne wzorce postępowania w przypadku niedopuszczeń lub błędów etycznych popełnionych podczas współpracy.

Wybór najlepszych pracowników, w połączeniu z bogatą ofertą dedykowanych dla nich szkoleń będzie czynnikiem podnoszącym prestiż i konkurencyjność inkubatora na rynku. Sprawne działanie jednostki rozwoju przedsiębiorczości przyczyni się nie tylko do zmniejszenia poziomu bezrobocia, ale i korzystnie wpłynie na rodzaj struktury zawodowej lokalnej społeczności.⁴⁵ Zespół aktywnie biorący udział w potencjale rozwojowym placówki, wspierający merytorycznie beneficjentów na każdym etapie rozwoju ich firm, oferujący zaplecze lokalowe, prawno-księgowe i szkoleniowe zwiększy dynamikę integracji biznesowej, będzie wspierać rozwój sektora MŚP, pomoże stworzyć korzystne warunki dywersyfikacji gospodarczej, pobudzi rozwój potencjału firm, korzystne warunki dywersyfikacji gospodarczej, będzie stymulować wzrost tworzenia innowacyjnych przedsięwzięć i konkurencyjność młodych ludzi na rynku pracy.

Informacje praktyczne – Q&A

1. Gdzie powstały pierwsze polskie inkubatory przedsiębiorczości?

Pierwszym polskim inkubatorem przedsiębiorczości było Wielkopolskie Centrum Innowacji i Przedsiębiorczości utworzone w 1990 roku przy Politechnice Poznańskiej. Krótco po tym, także w 1990 roku, powstało Centrum Przedsiębiorczości Politechniki Warszawskiej. Były to inkubatory o profilu akademicko-technologicznym. Jako następne powstały inkubatory o profilu społecznym w Łodzi i Szczecinie, Gdańsku i Krakowie.

2. Czy istnieją inne ośrodki innowacji i przedsiębiorczości?

Oczywiście, że tak. Inkubatory przedsiębiorczości stanowią stosunkowo niewielki odsetek ośrodków innowacji i przedsiębiorczości, do których należą także klastry, technoparki, inkubatory technologiczne, (które często wyodrębnia się z samych inkubatorów przedsiębiorczości i zorientowane na wspieranie firm nastawionych na transfer i komercjalizację technologii), a także ośrodki naukowo-doradcze, centra transferu technologii i inne ośrodki (szczególnie za granicą, gdzie podany podział jest często zupełnie inny lub zostały wypracowane inne typy ośrodków).

3. Jaki procent ośrodków innowacji i przedsiębiorczości to inkubatory przedsiębiorczości?

Na rok 2014 szacuje się, że inkubatory przedsiębiorczości stanowią 26,1% ośrodków innowacji i przedsiębiorczości w Polsce, ale inkubatory przedsiębiorczości, akademickie inkubatory przedsiębiorczości oraz inkubatory technologiczne stanowią w sumie aż 52,8% ośrodków innowacji i przedsiębiorczości.⁴⁶

45. (Źródło 26.06.2016): http://www.pi.gov.pl/iob/chapter_86467.asp

46. http://www.pi.gov.pl/PARPFiles/file/OiB/publikacje/20141204_PARP_osrodki_innowacyjnosci_w_polsce.pdf

4. Czy i w jaki sposób zmienia się sytuacja inkubatorów przedsiębiorczości w Polsce?

Ponieważ liczba IP prawdopodobnie nie ulegnie znaczącej zmianie, polskie inkubatory rozpoczynają proces profesjonalizacji. Znacząco zwiększa się budżet operacyjny oraz powierzchnia pod wynajem poszczególnych inkubatorów. Średnia powierzchnia inkubatora to 2500-3000 m² – jest to powierzchnia, do której IP dążą, by posiadać możliwość samofinansowania się.

Pakiet usług oferowanych przedsiębiorstwom również ulega dużej dywersyfikacji, wypracowując nowe metody współpracy i wsparcia (co-working, open space).

Zakres postulowanych usług, które chce wprowadzić większość inkubatorów, to wirtualny inkubator lub alternatywa preinkubacji akademickiej. Inkubatory rozpoczynają proces specjalizacji, koncentrując się na efektywnym i wymiernym świadczeniu ściśle określonych usług określonym podmiotom. Co interesujące, chociaż Polska nie posiada własnych strategii tworzenia i prowadzenia inkubatorów, polskie inkubatory są świadome nowych rozwiązań i postępującej modernizacji, dzięki której główny zasób – powierzchnia użytkowa – nie musi być wiążący. Powstają inkubatory wirtualne, międzynarodowe oraz pozbawione infrastruktury, dla których brak powierzchni nie oznacza braku działalności.

5. Czym jest preinkubacja?

Preinkubacja w zasadzie sprowadza się do użyczenia osobowości prawnej przez preinkubator do prowadzenia działalności w warunkach ochronnych. Dzięki temu dana działalność korzysta ze środków finansowych, ale może nimi zarządzać również właściciel subkonta, czyli preinkubator. Preinkubacja to najlepsza droga dla tych, którzy chcą jedynie „zwodować” swój pomysł – poddać go ocenie i sprawdzić w działaniu, ale bez ponoszenia zbyt dużej odpowiedzialności (prawnej). Cechuje głównie akademickie inkubatory przedsiębiorczości.

6. Co jest wymagane, aby przyłączyć się do inkubatora?

Przede wszystkim dopracowany biznesplan. Niektóre inkubatory – szczególnie akademickie – jeszcze przed podjęciem decyzji o przyłączeniu podmiotu do inkubatora konsultują z nim biznesplan, większość traktuje to jako element oferty szkoleniowej i konsultacyjnej dla tych podmiotów, które już się zakwalifikowały.

Do inkubatora można dołączyć w oparciu o wygrany konkurs, zaopiniowany wniosek, wypełniony poprawnie i zaopiniowany formularz lub konsultację z osobami decyzyjnymi.

7. Ile jest podmiotów należących do inkubatora przedsiębiorczości?

Szacuje się, że na jeden inkubator przypadają średnio 22 podmioty.⁴⁷ Liczba ta, rzecz jasna, może w rzeczywistości się wahać od kilku osób do górnej granicy, której limitu nie sposób narzucić.

8. Jaka jest wysokość opłat wnoszonych przez startupy?

Zazwyczaj jest to 250 złotych (pakiet), jednak dochodzą do tego koszty wynajmu powierzchni biurowej, które wahają się od 0 do 57 złotych/m².⁴⁸ Ten duży przedział zależy od standardu, rodzaju powierzchni, lokalizacji i otoczenia biznesowego. Należy pamiętać, że aby ustalić precyzyjnie

wysokość opłat, trzeba przede wszystkim skonsultować się z danym inkubatorem i podać swoje w tym zakresie oczekiwania i możliwości.⁴⁹

9. W jakim stopniu inkubatory mogą finansować startupy?

Zarówno budżet operacyjny, jak i inwestycyjny IP nieustannie rośnie: o ile budżet operacyjny przypadający średnio na inkubator to 1,25 mln rocznie, to budżet inwestycyjny to już ponad 6,5 mln rocznie.

Z tego względu startupy mogą bezpiecznie korzystać z zaplecza (zasobów) oferowanego przez inkubatory. Są to jednak głównie metody pomocy niefinansowej: szkolenia, konsultacje. W przypadku pomocy finansowej, podstawą jest pomoc przy uzyskiwaniu dotacji i grantów – szczególnie europejskich. Inkubatory niezwykle rzadko pomagają przedsiębiorstwom np. w uzyskaniu kapitału zaangażowanego.

Poza pomocą przy otrzymywaniu dotacji, inkubatory odciążają przynależne im podmioty z wysokości opłat – przedsiębiorstwa w inkubatorach nie płacą składki ZUS i kosztów rejestracji VAT, nie opłacają usług księgowych i doradztwa prawnego (chyba że z podmiotem zewnętrznym). Dzięki temu miesięczne koszty maleją z – średnio – 2 557 złotych nawet do 250 złotych.

Warto pamiętać, że inkubatory w 43% usługi wsparcia biznesowego zlecają podmiotom zewnętrznym. Doradztwo prawne czy administracyjne nie musi mieć miejsca w obrębie samego inkubatora, natomiast to inkubator odpowiada za to, by do niego doszło.

IP pomagają w uzyskaniu środków głównie z Lokalnych i Regionalnych Funduszy Pożyczkowych (86%), Funduszu Poręczenia (43%), a także z puli subwencji, grantów i dopłat (36%). Pozostałe źródła to m.in. venture kapitał, czy współpraca z „aniołami biznesu”. Na rok 2014 jedynie 7% inkubatorów zadeklarowało, że nie oferuje takiej pomocy.

47. Stan na 2014 rok.

48. Stan na 2013 rok.

49. Przykładowy cennik usług w inkubatorze: <http://www.inkubator.tarnogorski.pl/index.php?m=cennik>

Bibliografia

1. Bąkowski A., Mażewska M.A. (red.) Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2012, PARP, Warszawa 2012.
2. Bąkowski A., Mażewska M.A. (red.) Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2014, PARP, Warszawa 2014.
3. Drucker P. F., Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady, PWE, Warszawa 1992.
4. Górka, K., Ocena wybranych aspektów rozwoju przedsiębiorczości w Polsce na tle rozwoju rynku inkubatorów przedsiębiorczości w Stanach Zjednoczonych, [w:] Journal of Management and Finance, 2/2013, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013.
5. Guliński J., Zasiadły K. (red.), Podręcznik – Inkubator przedsiębiorczości akademickiej, MGiP, Warszawa 2005.
6. Regionalne systemy innowacji w Polsce. Raport z badań, PARP, Warszawa 2012.

Źródła internetowe [stan na 14.11.2015]

1. <http://blogoprawie.bloog.pl/id,345042881,title,Jak-sie-prowadzi-dzialalnosc-w-Inkubatorze-Przedsiębiorczosci-Wywiad,index.html?smoybbtticaid=615ece>
2. <http://inkubatory.pl/>
3. <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/31/id/670>
4. <http://www.inkubator.biz.pl/pl/faq>
5. <http://www.mpips.gov.pl/userfiles/File/nowe/przedsiębiorczoscswietleustawyopromocji.pdf>
6. <http://www.pi.gov.pl/>
7. <https://www.parp.gov.pl/files/74/81/626/15705.pdf>
8. <http://www.sooipp.org.pl/web/index.php/>
9. https://bip.gliwice.eu/pub/html/um/files/BRM/projekty/Przewodnik_tworzenia_i_rozwoju_inkubator%C3%B3w.pdf
10. <https://worldbusinessincubation.wordpress.com>

MODEL INKUBATORA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI DLA SZKÓŁ ZAWODOWYCH NA MALCIE

Union Haddiema Maghqudin
Dar Reggie Miller
St. Thomas St.
Floriana, Malta
Maj 2016

SPIS TREŚCI

Wstęp.....	49
Centra inkubacji.....	49
Ramy prawne.....	50
Typy inkubatora / infrastruktura.....	51
Model finansowy / koszt na beneficjenta.....	54
Możliwość powstania nowych inkubatorów – analiza SWOT.....	56
Silne strony.....	56
Słabe strony.....	56
Szanse.....	57
Zagrożenia.....	57
SWOT w skrócie.....	57
Biznesplan.....	58
Metody wspierania.....	60
Ścieżka edukacyjna.....	61
Uwagi końcowe.....	62

Wstęp

Inkubator przedsiębiorczości to instytucja powołana do pomagania w formowaniu firm, które pragną dostarczyć innowacyjnych pomysłów. Poprzez monitoring oraz wsparcie dotyczące zasobów inkubatory pozwalają małym firmom na wejście na rynek i rozpoczęcie wzrostu. Inkubatory mogą oferować porady prawne, finansowe, usługi informacyjne i organizacyjne, granty lub preferencyjne pożyczki, wraz z wyposażeniem oraz pomieszczeniami biurowymi lub produkcyjnymi.

Z populacją około 430.000 mieszkańców Malta ma 3 czynne inkubatory przedsiębiorczości. Dla porównania istnieje około 300 znanych inkubatorów w Stanach Zjednoczonych⁵⁰ i 12 w Londynie⁵¹, co przekłada się odpowiednio na 0,9 i 1,4 inkubatora na jeden milion osób.

Centra inkubacji

Inkubatory przedsiębiorczości na Malcie to: Kordin Business Incubator Centre, w skrócie KBIC ustanowione na podstawie Malta Enterprise w roku 2001⁵², Malta Microsoft Innovation Centre które wystartowało w lutym 2013 roku⁵³ oraz Centre for Entrepreneurship and Business Incubation, w skrócie CEBI utworzone przez Uniwersytet Maltański w lipcu 2013 roku⁵⁴. CEBI które stanowi przedłużenie uniwersytetu służące inkubacji przedsiębiorczości współpracuje z Take Off, będącym właściwym warsztatem inkubacji przedsiębiorczości. Set Off uruchomiono w 2014, Maltańskie Kolegium Sztuk, Nauki i Technologii [Malta College of Arts, Science and Technology] – MCAST zajmuje część KBIC od 2014 roku. Jako uczelnia zawodowa MCAST chce zaszczyć kulturę przedsiębiorczości wśród swych własnych studentów.⁵⁵

KBIC jest inkubatorem różnych technologii, oferującym przestrzeń dla i) projektowania i rozwoju systemów wyposażenia, ii) odnawialnych źródeł energii, iii) projektów biotechnologicznych oraz iv) wszelkich innych innowacyjnych projektów. Miejsce to stanowi niedrogi środowisko dla przedsiębiorców, placówka ma 4.800 metrów kwadratowych. Formalny okres inkubacji ustalono na minimum rok i maksimum trzy lata. Każdemu najemcy dostarczana jest podstawowa infrastruktura, taka jak elektryczność, woda, usługi telekomunikacyjne i meblowanie.

Z drugiej strony CEBI powołano by edukować i wspierać absolwentów z niektórych opartych o wiedzę i wymagających wiedzy branż. W ramach programu Uniwersytet Maltański zapewni dzienny roczny kurs na poziomie magistra, po którym następują kolejne trzy semestry doradztwa i realizacji projektu.

50. <http://www.ivistopedia.com/articles/personal-finance/092815/8-top-business-incubators.asp>

51. <http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/mediatechnologyandtelecoms/11283107/All-of-Londons-start-up-accelerators-and-incubators.html>

52. <http://www.independent.com.mt/articles/2007-06-23/news/lm400000-investment-for-kbic-expansion-175376/>

53. <http://www.microsoftinnovationcentres.com/locations/malta>

54. <https://www.um.edu.mt/cebi/aboutcebi>

55. <http://www.maltaenterprise.com/mcast-entrepreneurship-centre-set-kbic>

Ramy prawne

Ramy prawne według których działają inkubatory na Malcie nakreślone są przez biura prawne poszczególnych organizacji; brak jest określonych ram o charakterze krajowym. Uniwersytet Maltański i MCAST wiąże uczestników ogólnymi warunkami związanymi z warunkami użytkowania pomieszczeń oraz wzajemnymi obowiązkami stron.

Jednakże istnieją pewne elementy operacyjne, które mogłaby uwzględnić jakakolwiek skonkretyzowane ramy opracowane w przyszłości, odnoszące się do istoty koncepcji inkubacji. Networking i powiązana odnosi się do tego jak inkubator łączy wzajemnie inkubowanych oraz świat zewnętrzny. Wsparcie łączone jest z doradztwem, dzieleniem powierzchni biurowych, przestrzeni, wykształcenia i działań szkoleniowych podejmowanych dla rozwoju inkubowanych. A promocja ma miejsce na ostatnim etapie, gdy projekt jest gotów do wprowadzenia na rynek. Nie należy też pomijać ukończenia, związanego z politykami wyjścia, tzn. decyzjami dotyczącymi tego, w jakich okolicznościach inkubowani winni opuszczać inkubator.

Większość inkubatorów zdaje się dostarczać podobnego zestawu usług administracyjnych, włączając w to dzieloną przestrzeń biurową i wyposażenie, a także usługi związane z lokalami i biurowe, takie jak usługi recepcyjne i sekretarskie. Większość inkubatorów ma formalne zasady wyjścia, wymagające od inkubowanych opuszczenia inkubatora po 3-5 latach. Zadanie identyfikacji firm „słabych, lecz obiecujących” pozwalające jednocześnie na pominięcie tych, którym inkubacja przedsiębiorczości nie pomoże a także tych, które jej nie potrzebują, stanowi wyzwanie które wymaga dobrego zrozumienia rynku i procesu formowania nowych firm. Ramy prawne winny uwzględniać tę elastyczność oraz dynamikę, celem uniknięcia skomplikowania działań siecią procedur, które mogłyby zniechęcić kogoś do próby rozwinięcia dobrego pomysłu.

Większość inkubatorów przyjmuje firmy na wczesnych etapach, których pomysły nie są dojrzałe, tzn. nie zostały w pełni opracowane w pomysły na działalność i pomaga im rozwinięciu się w żywotne firmy. Tym samym inkubacja winna próbować zamknąć lub zasypać przepaść pomiędzy nową ideą gospodarczą i „etapem próby”, nadzorując następnie etap wyjścia.

Powszechne etapy inkubacji, które winny być opisane na poziomie prawnym to:

- Wybór
- Kontakty i Relacje
- Nadzór mentorski
- Edukacja i szkolenie
- Sieć kapitałowa i finansowa
- Sieć wewnętrzna
- Promocja
- Biura, powierzchnia dzielona i pomieszczenia
- Czas inkubacji
- Okres wyjścia.

Typy inkubatora / infrastruktura

Inkubatory Uniwersyteckie i MCAST mają za zadanie zachęcać studentów do rozwoju przedsiębiorczości, ale usługi oferowane są także, za dodatkową opłatą, także podmiotom zewnętrznym.

Centrum Przedsiębiorczości MCAST stawia sobie za zadanie dostarczenie studentom możliwości rozwoju zdolności i przedsiębiorczości, przez indywidualizowane szkolenia biznesowe, indywidualne doradztwo, zapewnienie przestrzeni do rozwoju firmy a także inicjatywy związane z podróżami. Działania te stanowią element edukacyjnego aspektu programu, informując, angażując i prowadząc studentów, celem przekształcenia ich pomysłów i marzeń w mające solidne podstawy rzeczywistości.

Przed ustanowieniem MCAST (MEC) i Malta Enterprise podpisały umowę w której obie strony zgodziły się współpracować celem zapewnienia studentom MCAST łatwiejszego dostępu do świata przedsiębiorczości a także ram do rozwoju innowacyjnych pomysłów. Tym samym ramy te mają pomagać studentom z oryginalnymi pomysłami rozpocząć i rozwinąć udane firmy.

Co więcej, skutkiem tej umowy Malta Enterprise przypisała szereg jednostek w Kordin Business Incubation Centre (KBIC) do MCAST. Jednostki te udostępniono studentom MCAST, którzy indywidualnie lub w grupach rozpoczynali projekty z potencjałem urynkwienia. Centrum Przedsiębiorczości MCAST powołało Radę Projektów, oceniającą propozycje biznesowe przedstawiane przez studentów MCAST. Składa się ona z wyższych stopniem pracowników College-u oraz przedstawiciela Malta Enterprise.

Pomysł stojący za inkubatorem MCAST to wzmocnienie sektora przedsiębiorstw przez wprowadzenie nowych projektów, włączając w to ustanowienie Komitetu Przedsiębiorczości zarządzającego tymi inicjatywami i identyfikującego nowe sposoby zachęcania studentów do rozwijania ich potencjału przedsiębiorczości.

Jednocześnie zaczęto rozwijanie pomysłów na inkubator na wczesnym etapie, przez uczynienie z przedsiębiorczości ważnym elementem programu każdego poziomu studiów. Każdy instytut MCAST wyznaczył także jednego z pracowników do roli mistrza przedsiębiorczości, który studentom dostarcza niezbędnych wskazówek dotyczących start-upów. MCAST planowało od pewnego czasu wzmocnić wśród swoich studentów przedsiębiorczość i wprowadziło ją jako przedmiot podstawowy dla studentów różnych instytutów, dla których prowadzi się kursy Poziomu 4 z zamiarem późniejszego upowszechnienia pozostałych poziomów.

Inkubatory MCAST są bardziej skupione na pomysłach zawodowych, co podkreślają poniższe wypowiedzi:

- Roberto Tweraser były student sztuki i projektowania MCAST, którego praca dyplomowa dotyczyła lamp wykonanych z soli i żywicy. Gdy ukończył studia podjął pracę na pełen etat, lecz marzył o uruchomieniu własnej firmy produkującej lampy, które wymagały lat prac projektowych by stać się rzeczywistym produktem. *„To wczesne dni i jakkolwiek na razie się sprzedają, nie generują dość przychodu, by uzasadniałoby to wypowiedzenie umowy o pracę. O ile nie sprzedasz rozsądnej ilości trudno jest pokryć koszt pakowania i marketingu. Jednakże, jeżeli przeprowadzę jeszcze dalsze badania i opracuję nowe linie wykonane z innych materiałów takich jak beton, to mam nadzieję mieć wystarczający obrót by uzasadnić przeniesienie całości na kolejny etap.*

- Ryan D'amato posiadacz Dyplomu Drugiego Stopnia Elektroniki (Projektowanie Systemów Wbudowanych – *„Studiowanie inżynierii elektronicznej jest moją wielką pasją i zawsze inspirowało mnie powołanie własnej firmy. Kontakt z KBIC był najlepszą decyzją, jaką podjąłem dla realizacji mojej idei. W KBIC doradzają mi i innym młodym przedsiębiorcom jak w końcu osiągnąć sukces. Wierzę, że determinacja, ciężka praca i robienie wszystkiego z pasją to ważne wartości dla przedsiębiorcy. Z tymi wartościami i drobną pomocą zamierzam zrealizować swoje marzenia”*).
- Sebastian Mizzi absolwent studiów Licencjackich z zakresu Inżynierii Biomedycznej - *„W ramach inicjatywy zachęcającej do tworzenia nowych firm MCAST dała mi szansę na utworzenie mojej produkującej panele do automatyki i projekty elektroniki do różnych zastosowań przemysłowych. Oprócz ciągłego doradztwa mam także możliwość spotkać się z zespołami ekspertów związanych z daną branżą. Dzięki MCAST opracowuję teraz silni biznesplan, który ma na celu umożliwienie mi zdobycia lepszej pozycji rynkowej”*.

Celem Take Off – inkubatora przedsiębiorczości Uniwersytetu Maltańskiego jest stworzenie przestrzeni do rozwoju nowych firm i pomoc innowatorom i chcącym prowadzić firmy tworzyć oparte na technologii i wiedzy działające przedsiębiorstwa. Czynione jest przez zapewnienie startującym firmom prywatnych i dzielonych przestrzeni roboczych, a co najważniejsze, wsparcie biznesowe, porady oraz istotne kontakty. Celem tego jest obniżenie kosztów startujących firm i zwiększenie ich szansy na sukces.

Take Off oferuje wsparcie i usługi zaprojektowane tak, by pomóc aspirującym przedsiębiorcom i innowatorom. Daje aplikantom siłę doświadczenia branżowego oraz zasoby potrzebne do budowania firmy, jednocześnie obniżając koszty i zagrożenia w krytycznym okresie rozpoczynania działalności, zwiększając prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu. Take Off pracuje z zespołem celem stworzenia zindywidualizowanego planu rozwoju przedsiębiorstwa, zapewniając nadzór i ułatwiając dostęp do zasobów, które spełniają wymogi aplikanta, a pojawiają się w trakcie tworzenia firmy.

Z drugiej strony w Take Off firmy są bardziej zorientowane na technologię i technologie informacyjne. Poniżej lista startujących firm, które otrzymały finansowanie załączkowe w roku 2014.

- DiscountIF (18.000€): Platforma e-commerce start-upu DiscountIF's zmieni tradycyjny rynek sprzedaży online, łącząc emocje związane z wygraną licytacją z wartością strony ze zniżkami, oferując wyjątkowe sposobności zakupowe.
- Inbound Muse (18.000€): Inbound Muse stworzy oparte na sztucznej inteligencji oprogramowanie, które pozwala na dogłębne zrozumienie i wgląd w interesujące ich rynki.
- MightyBox Games (10.000€): Studio gier cyfrowych MightyBox koncentruje się na projektowaniu gier dla przemysłu muzycznego, produkując tytuły ściśle związane z piosenkami i wykonawcami.

- Sanctuary (6.000€): Sanctuary opracowuje mobilne, audiowizualne narzędzie zaprojektowane tak, by pomagać śmiertelnie chorym pacjentom w szpitalach w medytacji.
- eSports Unlimited (5.000€): eSports Unlimited to nowa sieciowa platforma dla lig sportów wirtualnych, zakładów i usług analizy wyników dla profesjonalnych konkursów gier wideo (e-sportu).
- Mostek żebrowy (16.000€): Zespół z Uniwersytetu Maltańskiego wynalazł nowy „mostek żebrowy” pomagający chirurgom bezpiecznie i skutecznie zrekonstruować ścianę klatki piersiowej po operacjach onkologicznych i pourazowych.
- Antena bardzo szerokiego pasma (14.500€): Zespół z Uniwersytetu Maltańskiego opracował bardzo taną antenę o bardzo szerokim paśmie z dużym potencjałem rynkowym w astronomii, przenośnych radarach, mediach, lotnictwie i obserwacjach ziemi.
- WALNUT (7.500€): Zespół z Uniwersytetu Maltańskiego opracowuje kontrolowaną móżdżem aplikację do odtwarzania muzyki dla urządzeń przenośnych.
- HydroStorageSystem (5.000€): Zespół z Uniwersytetu Maltańskiego opracował system łączący przybrzeżną energetykę wiatrową oraz wodę z głębin morskich by dostarczyć tanich, nabrzeżnych systemów chłodzenia dużych budynków.

Centrum inkubacji Microsoft oferuje studentom możliwość skorzystania z rozwijających szkoleń i najnowszej technologii informatycznej. Oprogramowanie udostępniane studentom to pełen zakres programów – od edukacyjnych po biznesowe i społecznościowe.

Relacje klientów z inkubatorem / dostarczane wsparcie

Wszystkie inkubatory działają w bardzo podobny sposób. Uczestnicy wprawdzie korzystają na szkoleniach i poradach na temat tego, jak stworzyć innowacyjny produkt/usługę i osiągnąć etap rynkowy. Po tym etapie inkubowani spędzają od miesięcy do trzech lat opracowując pomysł i wypracowując własny marketing. Inkubowani z Take Off, których pomysł zostanie uznany za innowacyjny mogą skorzystać z grantów. Przez cały czas, który uczestnicy spędzają w inkubatorze, oferowana im jest pomoc specjalistów, którzy służą zarówno doradztwem technicznym jak i gospodarczym.

By dążyć do podejścia skoncentrowanego na pomysłach zarządzający inkubatorem muszą mieć dostęp do dogłębnej wiedzy w odpowiednich dziedzinach techniki, celem poprawnej oceny realności pomysłów, tzn. produktu, rynku i potencjału zysków wynikającego z ich połączenia. W przeciwieństwie do powyższego podejście skupiające się na przedsiębiorcy wymaga umiejętności oceny osobowości i wiedzy na temat bardziej ogólnych wymogów związanych z rozwojem firmy, w którym można oceniać doświadczenie, umiejętności, cechy charakteru i motywacje przedsiębiorców. Jednakże selekcja to nie tylko kwestia kryteriów – to także elastyczność lub ścisłość ich stosowania. Badania wskazują, że w podejściu polegającym na wyborze zwycięzców kierownicy in-

kubatorów starają się czasami zidentyfikować garstkę potencjalnie udanych przedsięwzięć. W wypadku ekstremalnego przestrzegania tej zasady inkubatory zaczynają przypominać firmy venture capital. W podejściu „przeżyje najlepszy” zarządzający inkubatorami stosują luźniejsze kryteria doboru, przyjmując dużą ilość firm i polegając na mechanizmach rynkowych, które wraz z upływem czasu oddzielą zwycięzców od przegranych.

Typ „zwycięży najlepszy” składa się z przedsiębiorców/zespołów o wysokim stopniu motywacji, reprezentujących szeroki zakres przedsięwzięć. „Wybór zwycięzców” skutkuje wysoko niszowym portfelem dokładnie przeanalizowanych pomysłów w dość wąskim obszarze technologii – niezadko będącym pochodną badań na renomowanych uniwersytetach.

Rola wsparcia dla firm ponad bardziej ogólne usługi administracyjnych podkreślane jest w nowszych publikacjach dotyczących inkubatorów, a różni badacze dokonali szeregu opisu tego typu usług i wsparcia dostarczanych inkubowanym przez inkubatory. Ogólnie rozpoznane usługi wsparcia dla firm to między innymi trening przedsiębiorczości, porady dotyczące rozwoju firmy a także usługi dotyczące ogólnego prowadzenia działalności takie jak księgowość, kwestie prawne, reklama oraz wsparcie finansowe. Te najbardziej interesujące to te związane z rozwojem firmy i szkoleniem przedsiębiorczości, włączając w to coaching i kształcenie związane z planowaniem gospodarczym, przywództwem i sprzedażą. Należy zaznaczyć, że sukces najemców inkubatora nie zależy jedynie od natury tych usług, ale także od tego, w jaki sposób są dostarczane.

Model finansowy / koszt na beneficjenta

Uruchomienie Take Off i CEBI wymagało zainwestowania 1,1 miliona euro. Roczne koszty prowadzenia inkubatora przedsiębiorczości to około 250.000 € na płace, 25.000 € na organizację wydarzeń, 15.000 € na podróże i zakwaterowanie i kolejne 30.000 € na koszty ogólne. Wydatki te są w dużej części finansowane bezpośrednio z budżetu Uniwersytetu. Jako że usługi inkubacji oferują się studentom za darmo, jedyne przychody z wynajmu osiągane przez Uniwersytet to te za wynajmem powierzchni biurowych (85 € miesięcznie) i powierzchni otwartych (50 € miesięcznie) innym podmiotom, które nie są studentami. Usługi konsultingowe są również oferowane za darmo, lecz niebędący studentami muszą wnieść jednorazową opłatę w wysokości 5.000 €, którą Uniwersytet może jednak pobrać także w formie udziału w danej firmie.

Microsoft zainwestował około 1,0 miliona € kapitału by utworzyć centrum innowacji. Dodatkowo ich koszty działania szacuje się na około 200.000 € rocznie, z czego 75.000 € to koszty zatrudnienia pracowników. Microsoft obecnie prowadzi rewizję swojej strategii na kolejne pięć lat, jako że część pomieszczeń w których mieści się ich inkubator pozostaje nieużytkowana.

MCAST nadal nie uruchomiła centrum kosztów finansowych dla swojego inkubatora przedsiębiorczości. Wszystkie wydatki ponosi organizacja i nie istnieje osobna księgowość, czy też osobne kadry wykorzystywane w inkubatorze. Tym samym niemożliwe jest nawet szacunkowe podanie kosztów funkcjonowania inkubatora przedsiębiorczości MCAST.

Po stronie donatorów istnieją pewne inicjatywy podjęte czy to na poziomie rządowym, przez stworzenie odpowiednich zachęt oraz na poziomie operatorów prywatnych, przez kreowanie synergii i spółek. Jednym z głównych wyzwań jest zapewnienie, że podejmowane wysiłki stanowią odpowiedź na potrzeby ostatecznych beneficjentów.

Jako że inkubatory przedsiębiorczości skupiają się na sektorze nowoczesnych technologii, oferując wsparcie dla nowych firm na różnym etapie rozwoju, prywatne firmy mogą stanowić źródło finansowania. Przykładem tego jest podpisanie przez inkubator Take-Off szeregu umów z renomowanymi firmami. Take Off ocenił partnerów i wspierających chcących pomagać wynalazcom, przedsiębiorcom i początkującym firmom w osiągnięciu ich celów. Take Off ściśle współpracuje z Maltańskim Centrum Innowacji Microsoft, za pośrednictwem szeregu inicjatyw i wspólnych programów, mających na celu wspieranie innowacji, przedsiębiorców i nowych firm na Malcie.

Price Waterhouse Coopers Malta wspiera przedsiębiorców i rozpoczynające działalność firmy z Take Off oferując porady, mentoring i inne usługi w naturze dzięki swojemu funduszowi dla Start-Upów wartemu 1 milion euro. Poza Price Waterhouse Coopers, rozwinęto kontakty z europejską siecią aniołów biznesu Go Beyond, wspierając ekosystem przedsiębiorczości na Malcie, kontaktując ze sobą gotowe na inwestycje firmy z inwestorami chcącymi zainwestować w przedsięwzięcie na wczesnym etapie.

Inne formy finansowania stanowią Granty i Dotacje. Na Malcie Malta Enterprise oferuje szereg zachęt i usług doradczych wspierających firmy w ich ciągłym rozwoju, celem zapewnienia powodzenia inicjatywom dotyczącym stabilności zatrudnienia, innowacji, e-gospodarki i inwestycji kapitałowych. Niektóre z zachęt udostępnianych na Malcie za pośrednictwem Malta Enterprise to:

- Ulgi Podatkowe wspierające inwestycje i tworzenie miejsc pracy, skupiające się na przyciągnięciu nowych projektów inwestycyjnych i promocji ekspansji i dywersyfikacji istniejących firm.
- Świadczenia MicroInvest wspierające mikroprzedsiębiorstwa (zatrudniające poniżej 10 osób) oraz osoby pracujące na własny rachunek w inwestowaniu w ich przedsiębiorstwo, wprowadzaniu innowacji, rozszerzaniu działalności, wprowadzaniu dyrektyw i/lub rozwojowi działalności.
- Świadczenia CREATE wspierające firmy kreatywne, których wyniki finansowe łączą się bezpośrednio z kreatywnością osób pracujących. Dalsze wsparcie dostępne jest dla tworzących kreatywne społeczności w strefach artystycznych.
- Dostęp do wsparcia finansowego w postaci preferencyjnych pożyczek, gwarancji i dofinansowania do odsetek, ukierunkowany głównie na wspieranie nowych projektów inwestycyjnych.
- Usługi Doradztwa Gospodarczego – subsydiowany konsulting wspierający konkretne potrzeby rozwojowe firm.

Możliwość powstania nowych inkubatorów – analiza SWOT

Poniżej przedstawiono analizę SWOT dotyczącą tego, czy inkubatory przedsiębiorczości na Malcie można prowadzić wraz z organizacjami pozarządowymi, uczelniami lub władzami samorządowymi. By inkubator przedsiębiorczości osiągnął sukces potrzebna jest pewna krytyczna masa pomysłów, zasobów i wsparcia. Jak już wspomniano we wstępie do raportu, wiodące w zakresie inkubacji przedsiębiorczości kraje mają średnio jeden inkubator na milion mieszkańców. Stoi to w wyraźnym kontraście do Malty i jej trzech inkubatorów przedsiębiorczości. Fakt, że zasoby są tak słabo dostępne z racji dzielenia ich na trzy inkubatory powoduje niepokój, ponieważ inkubatory nie korzystają z ekonomicznego efektu dużej skali.

Macierz SWOT poniżej ma na celu próbę identyfikacji mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń pojawiających się w razie szersze zaangażowania na poziomie miejscowej społeczności.

Silne strony

Malta jest małym wyspiarskim krajem o silnie podzielanym poczuciu przynależności do wspólnoty. Ludzie uznają za korzystne możliwość swobodnej komunikacji z władzami, które pozostają w ich zasięgu. Dzięki osobistej znajomości społeczności jej liderzy czy władze szkół mogą łatwo wskazać osoby, które wykazują potencjał przedsiębiorczości. W ten sposób studenci mogą być uczeni i wprowadzeni we wczesny etap działań przedsiębiorstwa. Takie wprowadzenie byłoby niezmiernie korzystne dla studentów, jako że większość z nich nie myśli o niczym więcej jak o znalezieniu etatu w rządzie lub firmie prywatnej.

Słabe strony

Inkubatory przedsiębiorczości wymagają znaczącej ilości zasobów by odnieść sukces. Zasoby te odnoszą się nie tylko do pomocy finansowej, ale także do zasobów ludzkich i wiedzy technicznej. By zasoby takie były dostatecznie dostępne kraj musi osiągnąć masę krytyczną, która pozwala na spełnienie tych wymogów. Istotnie największym czynnikiem ograniczającym inkubatory przedsiębiorczości na Malcie jest populacja wyspy. W porównaniu do innych krajów Malta winna mieć ledwie pół inkubatora, podczas gdy w rzeczywistości ma trzy.

Jak wskazano już powyżej, jest oczywiste, że istniejące placówki nie mają odpowiednich zasobów potrzebnych do zapewnienia odpowiedniej jakości usług. Niestety bardzo powszechnym zjawiskiem dla Malty jest, że władze lub organizacje, miast zebrać wspólnie ograniczone zasoby, które posiadają, miast tego zaczynają konkurować między sobą.

Stworzenie udanego przedsiębiorstwa to niełatwe zadanie. Wymaga pewnej cechy przedsiębiorczości, która w większości wypadków jest cechą wrodzoną, rozwijaną dalej poprzez edukację. Ludzi cechujących się tym talentem i działających dla społeczności lub NGO znaleźć jest trudno. Tym samym miejscowi liderzy lub edukatorzy mogą nie mieć umiejętności rozpoznania studentów lub osób, które mogą okazać się odnoszącymi sukcesy przedsiębiorcami.

Szanse

Uczelnie i społeczności jako takie mogą odgrywać ważną rolę w zmienianiu kultury przedsiębiorczości. Nawet przy ograniczonych zasobach uczenie i NGO, wraz z miejscowymi władzami mogą organizować działania zwiększające świadomość przedsiębiorczości. Kampanie uświadamiające dotyczące uruchamiania własnej firmy są tutaj kluczowe, ponieważ oferują studentom nowe możliwości, których mogli sobie wcześniej nie uświadamiać. Na Malcie przekazywana młodym osobom w szkołach wiedza na temat przedsiębiorczości jest bardzo ograniczona; tym samym nawet małe projekty stanowią krok naprzód.

Organizacja takich działań może służyć identyfikacji obiecujących studentów, którzy mogą mieć talent i odpowiednie umiejętności, które mogą sprawić, że w przyszłości mogliby zostać przedsiębiorcami. Studenci tacy mogą potem otrzymać dalsze wskazówki i porady dotyczące tego, co mogą uczynić bo poszerzyć swoją wiedzę na temat przedsiębiorczości.

Zagrożenia

Największym zagrożeniem dla rozwoju kultury przedsiębiorczości wśród miejscowych aktorów jest sam brak zainteresowania przedsiębiorczością. Niestety na Malcie do przedsiębiorczości nie przywiązuje się należytej wagi, jako że uważana jest za coś co wykracza poza to, co przekazywać winien system edukacji. Przez wielu przedsiębiorczość uważana jest za szansę jedynie wtedy, gdy inni członkowie ich rodzin pracują w branży. Na poziomie lokalnym przedsiębiorczość sprowadza się do bycia sklepikarzem. To negatywne nastawienie do przedsiębiorczości hamuje tych, którzy mogliby podzielić się wiedzą do bycia bardziej aktywnymi w tym temacie.

Nastawienie do przedsiębiorczości wpływa bezpośrednio na wysiłki kierowane celem poprawy świadomości na temat przedsiębiorczości w szkołach. Wydaje się rozsądne, że czas poświęcany na poszczególne przedmioty odzwierciedla ich ważność w programie. Jeżeli więc przedsiębiorczość uważana jest za bezwartościową dla studentów, to przestaje dziwić, że jedynie ułamek godzin zajęć poświęca się na takie zajęcia.

SWOT – w skrócie

Jak to wskazano w analizie SWOT powyżej jest rzeczą oczywistą, że lokalne organizacje lub NGO nie mają zdolności technicznych i wiedzy potrzebnej do zaangażowania się w inkubatory przedsiębiorczości. Byłoby znacznym krokiem w przód, gdyby społeczności nauczyły się, w pierwszej kolejności, doceniać ważność przedsiębiorczości. Pomimo wszystko społeczności lokalne mogą udzielać się w organizacji działań na rzecz zwiększenia świadomości i wiedzy o przedsiębiorczości. Działania takie mogą zwiększać zainteresowanie biznesem wśród uczniów już w młodym wieku. Gdy dzieci/młodzież staną się bardziej zainteresowane dowiedzeniem się czegoś o biznesie, szkoła może znaleźć się w pozycji pozwalającej na identyfikację tych osób, które mają potencjał do zostania przedsiębiorcami jutra.

Biznesplan

Głównym zadaniem inkubatora przedsiębiorczości jest pomóc innowacyjnym przedsiębiorcom w rozwoju ich pomysłów i wprowadzeniu ich na rynek. By tak się stało trzeba pieniędzy załączkowych, wiedzy o zarządzaniu, marketingu i rozwoju produktu. Cała ta wiedza pomoże inkubowanej firmie wprowadzić swój plan w życie.

Poniżej przedstawiono schematy organizacyjne inkubatorów przedsiębiorczości Uniwersytetu Maltańskiego, MCAST i Microsoftu.

Take Off ma najbardziej złożony schemat organizacyjny spośród trzech inkubatorów. Inkubatorowi szefuje Dyrektor wspomagany przez dwóch kierowników, z których jeden odpowiedzialny jest za nadzór nad działalnością a drugi za transfer wiedzy. Ten pierwszy odpowiada za sprawy administracyjne i ma dwóch kierowników niższego szczebla i urzędnika jako podwładnych – urzędnika ds. prawnych i dwóch innych dla codziennej pracy. Kierownik odpowiedzialny za transfer wiedzy odpowiada za konsultacje kadrowe i doradztwo. Biorąc to wszystko pod uwagę, wydaje się to z pozoru być idealną strukturą do zarządzania inkubatorem, lecz w odczuciu Dyrektora więcej można by było uczynić tam, gdzie chodzi o konsultacje i doradztwo. Potrzeba więcej wiedzy fachowej i pomoc taka powinna być dostępna przez więcej godzin. Jak to już wspomniano powyżej utrzymanie tej struktury organizacyjnej kosztuje Uniwersytet około 300.000 €. Przez ostatnie trzy lata centrum inkubacji miało 17 inkubowanych.

Schemat organizacyjny MCAST jest prostszy, jako że posiada tylko dyrektora i koordynatora. Usługi mentorów zamawiane są według potrzeb, jako że zajmują się oni bardziej wykładami niż inkubatorem. Inkubator MCAST na chwilę obecną nie otrzymuje od odpowiednika Uniwersytetu czegoś na kształt pomocy finansowej, jako że organizacja nie osiągnęła jeszcze takiego stopnia rozwoju.

Inkubator przedsiębiorczości Microsoftu ma jedynie dwóch pracowników etatowych. Osoby te spotykają się rocznie z około czterdziestoma osobami wyrażającymi chęć inkubacji swoich pomysłów. Jednakże jedynie dwóm uczestnikom udało się w pełni rozwinąć swój pomysł. Microsoft za kryterium uznania firmy za udaną jest osiągnięcie przez nią rocznego obrotu w wysokości ponad miliona euro. Bez jakichkolwiek wątpliwości implikuje to konieczność poszukiwania przez przedsiębiorcę również rynków zagranicznych, jako że rynek lokalny jest zbyt mały by taki rodzaj działalności prowadzić rok do roku. Być może to z tego powodu jedynie dwóm uczestnikom udało się zostać uznanymi za udanych.

Wszystkie trzy inkubatory przedsiębiorczości oferują usługi konsultingowe lub wsparcie techniczne w nature, lecz jedynie Take Off oferuje także granty, by firmy mogły rozwinąć skrzydła. Take Off ma zamiar pokrywać swoje koszty dzięki udziałom w firmach, podczas gdy Microsoft zarabia na swoich produktach, jako że inkubowani tworzą usługi wykorzystujące oprogramowanie Microsoft. Koncepcja odzyskania kosztów nadal jest nieobecna w planach MCAST.

W zasadzie idea odzyskania kosztów to temat bardzo trudny dla inkubatorów przedsiębiorczości na Malcie. Powodem jest podział zasobów pomiędzy trzy inkubatory i brak ekonomii wielkiej skali. Biorąc także pod uwagę, że liczba uczestników osiąga ledwie kilkadziesiąt rocznie, początkujący przedsiębiorcy zazwyczaj sami poszukują kapitału załączkowego a odsetek udanych innowacyjnych pomysłów jest tak niski, że jest niemalże niemożliwym stworzenie inkubatora, który jeżeli chodzi o pieniądze będzie się sam utrzymywał. Jednakże uwzględniając zorientowaną na eksport gospodarkę Malty, błędem byłoby rozpatrywanie działalności inkubatora przedsiębiorczości wyłącznie z finansowego punktu widzenia. Przedsiębiorczość wiąże się z szerszymi korzyściami gospodarczymi, gdy pomysły odnoszą sukces, stąd też długookresowy rachunek kosztów i korzyści zazwyczaj jest na plusie.

Poniżej, z perspektywy finansowej, podano przybliżone koszty potrzebne do uruchomienia i prowadzenia profesjonalnego inkubatora przedsiębiorczości.

Rachunek przepływu środków	Rok 1	Rok 2	Rok 3	Rok 4	Rok 5
Budynek (pomieszczenia)	500.000	500.000	-	-	-
Aktywa stałe (maszyny, wyposażenia, narzędzia)	-	250.000	25.000	25.000	25.000
Koszty działalności (artykuły biurowe, oświetlenie, ogrzewanie, itp.)	-	-	100.000	125.000	150.000
Granty załączkowe	-	-	100.000	150.000	200.000
Wynagrodzenie zarządu	-	-	100.000	100.000	110.000
Administracja	-	-	150.000	150.000	160.000
Wynagrodzenie konsultantów	-	-	100.000	150.000	200.000
Wynagrodzenie mentorów	-	-	50.000	100.000	150.000
Marketing	-	-	100.000	75.000	50.000
Wynagrodzenie prawnika	-	-	30.000	50.000	70.000
Inne wydatki	-	-	50.000	65.000	75.000
ŁĄCZNIE (€)	500.000	750.000	805.000	990.000	1.190.000

Jak ukazano powyżej inkubator przedsiębiorczości wymaga pewnych pierwotnych inwestycji kapitałowych, w oparciu o inwestycje Uniwersytetu Maltańskiego i Microsoftu należy przyjąć, że wymagane będzie zainwestowanie około 1.250.000 €. Po takim jednorazowym wydatku inkubator przedsiębiorczości wymaga odpowiedniej struktury zarządzania oraz dedykowanych konsultantów i mentorów, którzy chętni są poświęcić swój czas i wysiłki na rzecz inicjatywy. Wraz z kadrą pomocniczą oraz innymi usługami dodatkowymi szacuje się, że trzeciego roku po otwarciu inkubator przedsiębiorczości wymagał będzie co roku 1.190.000 € kosztów stałych. Ta kwota jest prawie czterokrotnie wyższa w wypadku Uniwersytetu niż Microsoftu, lecz łączne wydatki poniesione przez trzy inkubatory przedsiębiorczości nie różnią się tak bardzo. Jak to wyjaśnimy w podsumo-

waniu zebranie zasobów razem mogłoby doprowadzić do powstania oszczędności związanych ze skalą i taki sam łączny koszt działalności przełożyłby się najprawdopodobniej na lepsze ogólne wyniki. Warto także odnotować, że od trzeciego roku niemalże połowa wydatków poświęcana jest bezpośrednio na inkubowanych, jako że 550.000 € wydawane jest na granty załączkowe, i wynagrodzenia konsultantów i mentorów.

Nie planuje się dochodów, jako że inkubator uważany jest za rządową inwestycję w rozwój przedsiębiorstw. Maltański rząd wydaje dużo na obniżki podatków, świadczenia okołopodatkowe, dotacje i granty, by przyciągnąć i utrzymać firmy na Malcie. Wydatki na inkubację przedsiębiorstw uważa się dalszym wsparciem rządu dla rozwoju działalności gospodarczej na Malcie.

Metody wspierania

Większość osób szukających pomocy w inkubatorach przedsiębiorczości czyni tak, ponieważ brak im doświadczenia w opracowaniu udanego produktu, przeniknięcia na rynek, brak im finansów i powiązań. Tym samym bardzo ważnym jest, by inkubator przedsiębiorczości mógł dostarczyć tego rodzaju pomocy, by ułatwić sprawy kandydatom na przedsiębiorców. Czas trwania wsparcia może różnić się w zależności od projektu. Na Uniwersytecie Maltańskim inkubowany spędza około trzech semestrów lub dziewięć miesięcy nad rozwojem produktu. Podczas gdy dla niektórych projektów może to być może okazać się to zbyt krótkim terminem, sugeruje się by inkubowani nie spędzali w inkubatorze dłużej niż 24 miesiące. Sprawia to, że ciągle dostępna jest przestrzeń na nowe pomysły, pozwala też utrzymać koszty na rozsądnym poziomie. W USA przeciętny klient inkubatora spędza w nim około 33 miesiące.

Pierwszym krokiem dla osób zainteresowanych zostaniem przedsiębiorcami musi być rodzaj szkolenia edukacyjnego dotyczącego tego, jak prowadzić firmę. Osoby nie pochodzące z otoczenia biznesowego mogą nie mieć wiedzy na temat tego, jak działają finanse lub marketing. Bezużytecznym jest pomysł, którego nie można wyprodukować z braku finansów lub dostępu do rynków. Dodatkowo akademickie tło w tym obszarze pozwala na poszerzenie granic wiedzy niektórych kandydatów.

Po przeszkoleniu akademickim ważnym jest by uczestnicy otrzymali niezbędne wsparcie od mentorów, dotyczące typu usługi lub produktu, które mają zostać opracowane. Mentorzy muszą kierować uczestników tak by upewnili się, że produkt jest innowacyjny, że istnieje nań popyt, że jest finansowo wykonalny i jest przestrzeń wzrostu po osiągnięciu etapu rynkowego. Po rozwiązaniu wszystkich tych dylematów, uczestnicy mogą przejść do stołów kreślarskich i zacząć projektować produkt lub usługę.

Jednocześnie z opracowywaniem produktu lub usługi inkubowani myśleć muszą także o tym, jak sfinansują swój projekt. Kapitał załączkowy lub crowd funding mogą być tutaj dwoma opcjami, ale wszystko zależy od instytucji lub opinii ludzi, których należy przekonać że pomysł dotrze na rynek. Dlatego kluczowym jest by inkubowanym doradzali zarówno ich wykładowcy, jak i działający już przedsiębiorcy. Transfer wiedzy od ludzi z doświadczeniami w branży jest bardzo ważny, jako że większości osób rozpoczynających działalność zazwyczaj brak takiego doświadczenia.

W okresie inkubacji inkubowani muszą używać wyposażenia, maszyn, oprogramowania i innej infrastruktury. Taki rodzaj wsparcia jest bardzo ważny, jako że bez niego byłoby niemalże niemożliwe dla uczestników opracowanie produktu lub usługi. Przedsiębiorcy uczestniczący w inkubatorze przedsiębiorczości mogą dostarczać dodatkowej pomocy w tym obszarze, poprzez oferowanie inkubowanym wykorzystania ich własnego wyposażenia, jeżeli brak takowego w inkubatorze przedsiębiorczości. Jak to wyjaśniono poniżej przedsiębiorcy mogą także oferować inne usługi, które mogą być użyteczne dla inkubowanych.

Ścieżka edukacyjna

Podstawą dla udanego przedsięwzięcia jest posiadający wiedzę przedsiębiorca. Spośród trzech inkubatorów Uniwersytet Maltański przywiązuje sporo uwagi do tego elementu. Poprzez CEBI Uniwersytet Maltański prowadzi kurs na poziomie magisterskim, oferujący studentom umiejętności niezbędne do uruchomienia i prowadzenia firmy w warunkach dzisiejszej gospodarki. W rzeczywistości Program Magisterski w Opartej o Wiedzę Przedsiębiorczości, w skrócie MEnt kierowany jest do absolwentów i specjalistów, którzy chcą rozpocząć udane i oparte o wiedzę przedsięwzięcia.

Kurs zaprojektowano dla absolwentów kursów Nauk Ścisłych, Inżynieryjnych, Informatycznych, Medialnych, Komunikacji i przedmiotów Humanistycznych zainteresowanych rozpoczęciem własnej działalności. Jednakże spośród 75 studentów, którzy rozpoczęli kurs do dziś za najbardziej użyteczny uznali go profesjonalni doradcy z dziedziny porad prawnych i księgowości oraz inni, z innych środowisk, włączając w to lekarzy i żołnierzy.

Innowacyjny kurs pozwalający na rzeczywiste działania trwa trzy semestry studiów dziennych z konwersatoriami twarzą w twarz podzielonymi na cztery tygodniowe intensywne okresy szkoleniowe w trakcie pierwszej części kursu, połączono z intensywnymi sesjami doradczymi w dalszej części kursu. Poruszane tematy zawierają Wstęp do Przedsiębiorczości, Innowacje, Strategię, Marketing, Finanse, Zarządzanie Ryzykiem, Zarządzanie Ludźmi i Projektami, Badania Rynkowe, Zdobywanie Źródeł Finansowania (Kredyt i Udziały) i Planowanie Biznesowe. Objęte opieką mentorów projekty pozwalają studentom na opracowanie studium wykonalności działalności ich wyboru, prowadzącego do projektu końcowego na który składa się szczegółowy biznesplan i prezentacja źródeł finansowania, które mogą zostać zastosowane w rzeczywistości. Wykładowcy pochodzenia krajowego i zagraniczni oceniają postępy z pomocą testów i zadań pisemnych związanych z wykonywaniem dokumentów biznesowych. Kurs opracowano we współpracy z zespołem transferu technologii Uniwersytetu Oksfordzkiego.

Studenci przyjęci na Kurs Magisterski mogą zakończyć studia po zdobyciu 60 punktów ECTS, w takim wypadku przyznany będzie im Dyplom z Opartej o Wiedzę Przedsiębiorczości. Mogą też zakończyć studia po uzyskaniu 30 punktów ECTS, na które składa się pierwszy zespół jednostek nauczania, w takim wypadku przyznaje się im Certyfikat z Opartej o Wiedzę Przedsiębiorczości. (Studentom przysługuje jedynie jedno wyróżnienie – najwyższe – w ramach tego programu).

Moduł	Jednostka	Tytuł Modułu	Tydzień intensywny
1 & 2	EBI5001	Wstęp do Przedsiębiorczości	Tydzień 1
3	EBI5002	Kreatywność i Innowacja – Od pomysłów do produktów i usług	Tydzień 2
4	EBI5003	Marketing i Strategia dla Przedsiębiorców	Tydzień 2
5	EBI5004	Business Planning dla Przedsiębiorców	Tydzień 3
6	EBI5005	Finansowanie Działalności – Fundusze na Wzrost	Tydzień 3
7	EBI5006	Zarządzanie Ryzykiem – Produkty i Projekty	Tydzień 4
8	EBI5007	Zarządzenie Wynikami – Ludzie i Organizacje	Tydzień 4
9	EBI5000	Oparty o Mentoring Projekt z Przedsiębiorczo- ści	Semestr 1 i 2
10	EBI5008	Końcowy Projekt z Przedsiębiorczości	Semestr 3

Jak wynika z harmonogramu kursu, kurs magisterski daje studentowi wymaganą wiedzę nie tylko na temat rozpoczynania działalności, ale także z zakresu umiejętności marketingowych i finansowych. Innowacyjną częścią kursu jest to, że w trakcie uzasadniania prac studenci muszą przekonać swoich egzaminatorów by ci kupili ich innowacje, w sposób podobny do tego, w jaki pozyskiwaliby fundusze na swój produkt lub usługę od grupy inwestora. W skrócie, kurs wychodzi proza prosty rozwój produktu. Uniwersytet Maltański upewnia się, że studenci są wystarczająco uzdolnieni by poznać „ABC” prowadzenia samej działalności i nie skupiać się jedynie na innowacyjności produktu, która sama w sobie stanowi już wyzwanie.

Uwagi końcowe

Jest oczywiste, że Malta z jej niespełna półmilionową populacją winna skupić swoje wysiłki na posiadaniu profesjonalnie zarządzanego inkubatora przedsiębiorczości, miast pozwalać by różne organizacje prowadziły swoje własne inkubatory. Tym samym sugeruje się, by wszystkie zainteresowane strony połączyły się, swoje zasoby finansowe i techniczne, celem uzyskania jak najlepszych wyników z pomocą ograniczonej liczby dostępnych zasobów.

Proponuje się utworzenie zarządu, na który złożą się członkowie z Uniwersytetu, MCAST, firm prywatnych i przedstawiciele rządu. Rolą zarządu jest nadzorowanie inkubatora przedsiębiorczości w osiąganiu pożądaných wyników. Zarząd będzie także odpowiedzialny za zapewnienie, że inkubowani otrzymują wysokiej jakości usługi i niezbędną do uruchomienia działalności pomoc. Zarząd winien być również odpowiedzialny za przyznawanie grantów załączkowych.

Zaleca się, by w głosowaniu zarząd wyłonił rolę Prezesa, który będzie odpowiedzialny za administrowanie inkubatorem przedsiębiorczości. Rolą Prezesa jest nadzorowanie inkubatora przedsiębiorczości tak by był efektywnie i skutecznie zarządzany, oferował profesjonalne usługi edukacyjne oraz ciągłą łączność z partnerami biznesowymi. Co więcej Prezes musi zapewnić ciągły przepływ informacji pomiędzy kluczowymi graczami inkubatora, celem zapewnienia najwyższego standardu działania. Prezes powinien otrzymywać płacę podstawową a większość wynagrodzenia musi być powiązana z osiąganymi wynikami.

Kierownictwo edukacji będzie odpowiedzialny za dostarczenie akademickiej wiedzy, której potrzebować będą przedsiębiorcy. Jest on gotowy w MEnt. Możliwe jest jednak wypracowanie innych, podobnych kursów, nawet na poziomie dyplomowym, które dałyby studentom dalsze umiejętności, niekoniecznie na poziomie magisterskim. Kierownictwo może rozważyć wypracowanie tymczasowych kursów specjalistycznych, które mogłyby dać studentom konkretnej wiedzy dotyczącej określonych sektorów lub rynków. Kierownictwo musi także szkolić mentorów tak, by śledzili postępy w rozwoju produktów studentów. Mentorzy kierownictwa edukacji różnią się od mentorów, którzy mają bardziej konkretne osiągnięcia w biznesie. Mentorzy szkolący mogą pomóc studentom przełożyć w praktykę wiedzę wyniesioną z kursów. To kolejna forma trzymania za rękę, która może poprawić wyniki procesu uczenia dla studentów w tym delikatnym momencie, w którym ważą się losy ich wynalazków.

Uczestnictwo społeczności przedsiębiorców jest równie ważne. Inkubator przedsiębiorczości nie jest żadnym inkubatorem, jeżeli brak jest zaangażowania społeczności przedsiębiorców. Przedsiębiorcy wnoszą swoje doświadczenia i wiedzę, przekazując je przyszłym przedsiębiorcom. Co jeszcze ważniejsze, przedsiębiorcy mogą ułatwić przeniknięcie na rynek młodym przedsiębiorcom z pomocą sieci swoich kontaktów. Większość firm, które upada na tym etapie z powodu problemów z dotarciem do kanałów rynkowych. Społeczność przedsiębiorców może także pomóc przez sponsoring w postaci świadczeń w naturze. Tak dzieje się w wypadku Price Waterhouse Coopers (PWC). PWC zaoferował inkubowanemu z Uniwersytetu Maltańskiego usługi warte łącznie milion euro, w okresie pięciu lat działania. Sponsoring tego rodzaju może składać się usług konsultingu finansowego, marketingowego, dotyczącego biznesplanów oraz planowania zasobów ludzkich. Przedsiębiorcy zaangażowani w prace inkubatora przedsiębiorczości mogą zbierać wsparcie społeczności przedsiębiorców, dostarczając usługobiorcom więcej takich usług. W pewien sposób podobne jest to do tego, co robi Microsoft. Tym samym można te usługi też sprzedawać, tak by stanowiły dodatkowe źródło przychodu dla samej firmy.

Korzyści połączenia tego wszystkiego pod jednym zarządem wiążą się z połączenia różnych talentów, dziś rozproszonych pomiędzy różne organizacje i dzielenia tej wiedzy. Zgromadzenie razem różnych studentów, z różnymi zdolnościami akademickimi i zawodowymi stanowić będzie dodatkową korzyść płynącą z takiego rozwiązania.

MODEL INKUBATORA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI DLA SZKÓŁ ZAWODOWYCH W ESTONII

Eero Mikenberg/ Ako Aasma
ETÖK, Estonia
eero.mikenberg@etok.ee
ako.aasma@etok.ee
31 maja 2016

SPIS TREŚCI

Wstęp.....	66
Estoński system szkolnictwa.....	66
System szkolnictwa zawodowego w Estonii.....	67
Inkubatory przedsiębiorczości funkcjonujące w Estonii.....	68
Wywiady z parkami przemysłowymi i instytucjami szkolnictwa zawodowego.....	69
Park Przemysłowy Mäo.....	69
Inkubator Tallinn.....	70
Historia klienta Inkubatora w Tallinnie.....	72
Centrum Edukacji Zawodowej w Tartu.....	75
Inkubator przedsiębiorczości dla firm.....	77
Koncepcja.....	78
Kultura start-upów w Estonii.....	78
Źródła zewnętrzne.....	78
Możliwe ramy prawne inkubatora.....	79
Możliwe źródła finansowania.....	80
Partnerzy do współpracy.....	80
Możliwości finansowania inkubatorów.....	81
Inkubator przedsiębiorczości zawodowej.....	82
Biznesplan.....	82
Finansowanie.....	82
Stworzenie środowiska.....	83
Infrastruktura techniczna.....	83
Bezpieczeństwo.....	83
Wsparcie oferowane w inkubatorze.....	84
Usługi.....	84
Wsparcie sprzedaży.....	84
Marketing.....	84
Porady prawne.....	85
Pisanie projektów.....	85
Księgowość.....	85
Usługi sekretarskie / przyjmowanie.....	85
Usługi PR.....	86
Szkolenia dla osób pracujących w inkubatorze.....	86
Podsumowanie.....	87

Wstęp

Spadek odsetka populacji w wieku roboczym w Estonii będzie w nadchodzących latach nabierał tempa. Procesy demograficzne wolno reagują na działania polityczne a nadal nie nastąpił znaczący napływ robotników zagranicznych. Ilość młodych pracowników na rynku pracy będzie spadała jeszcze szybciej. Pomimo tego znalezienie pracy jest trudne. Powodami ogólnego spadku liczebności siły roboczej są podobne do tych z pozostałych krajów członkowskich Unii ze wschodniej Europy: migracja do krajów z wyższym dochodem, starzejące się społeczeństwo, wzrost liczby niepełnosprawnych.

Młodzi ludzie znajdują się w paradoksalnej sytuacji: ich liczba zmniejsza się, lecz często nie byli w stanie znaleźć pracy na pełen etat. W późnych latach 80-tych odnotowywano 26.000 urodzeń rocznie, dziś ta liczba to 14.400 (2015 r.). We wczesnych latach 90-tych, gdy Estonia uwolniła się ze Związku Radzieckiego, rodziło się 12.000 dzieci rocznie; ilość urodzeń będzie spadać dalej, gdy to pokolenie osiągnie wiek rozrodczy.

System edukacji zawodowej nadal produkuje bezrobotnych. Istnieje szereg powodów tego faktu, włączając w to brak dualnego systemu i niedopasowanie programów nauczania do rzeczywistych potrzeb przyszłych pracodawców. Estonia – jako jeden z niewielu krajów UE – nadal nie używa dualnego systemu w którym szkoły zawodowe i pracodawcy są bliżej siebie. Jednym ze sposobów walki z bezrobociem jest zachęcanie absolwentów szkół zawodowych do zakładania firm, jednak obecnie szkoły zawodowe nie oferują usług inkubacji przedsiębiorstw z branż związanych z ich profilami.

Estoński system szkolnictwa

Pierwszym priorytetem jest reforma szkolnictwa ponadpodstawowego, w ramach której państwo przejmuje obowiązek utrzymania szkół ponadpodstawowych z rąk samorządów. Dzieje się tak głównie ze względu na małą liczbę uczniów. Liczba uczniów będzie musiała też drastycznie obniżyć się w nadchodzących latach. Wszystkie szkoły, od szkół podstawowych po uniwersytety konkurują ze sobą o uczniów i studentów.

Po ukończeniu szkoły podstawowej (9 klasa) uczniowie mają właściwie trzy opcje:

1. Pójść do szkoły ponadpodstawowej (gimnazjum) by kontynuować edukację.
2. Wybrać szkołę zawodową i nabyć konkretnych umiejętności zawodowych.
3. Podjąć pracę lub stać się NEEK-ami (nieuczący się, niepracujący, nieszkolony, tzn. niepracującymi ani nieuczącymi się).

W Estonii obowiązkowe jest ukończenie przynajmniej ostatniej (dziewiątej) klasy szkoły podstawowej, dalej brak jest obowiązku nauki dla młodzieży, która ukończyła 16 rok życia. Powyższa lista odzwierciedla też ranking wyborów dokonywanych przez uczniów po ukończeniu szkół podstawowych.

System szkolnictwa zawodowego w Estonii

W ostatnich dziesięciu latach reputacja szkół zawodowych w Estonii zaczęła się poprawiać. Szkoły zawodowe pozbywają się ciężaru sowieckiej przeszłości i typowego dla uczniów postrzeganie uczniów centrów szkolenia zawodowego jako gorszych lub słabszych w przedmiotach akademickich. Za tym pozytywnym obrazem stoi szereg czynników, lecz w rzeczywistości największy wpływ miały fundusze przyznane z funduszy strukturalnych EU, dzięki którym szkoły i bursy poddano remontom oraz zakupiono nowe wyposażenie szkół. Także dzięki funduszom europejskim szkoły mogły stworzyć się na nowe i interesujące programy edukacyjne, od rybołówstwa po opiekę nad końmi.

Państwo zdecydowało, że szkoły powinny być lepiej reklamowane. Z drugiej strony reklama taka jest niezbędna, jako że finansowanie edukacji w Estonii oparte jest o pieniądze idące za każdym uczniem. Skutkiem tego wszystkie szkoły konkurują ze sobą o pozyskanie uczniów, by zwiększyć swe budżety. Na dzień 01.01.2016 Estonia miała 1,33 miliona mieszkańców. Istnieje 37 szkół zawodowych i 5 zawodowych szkół wyższych. Większość szkół zawodowych (80%) to szkoły publiczne, pozostałe 20% podzielone jest równo pomiędzy prywatne instytucje VET oraz szkoły zawodowe prowadzone przez samorządy. W Estonii do szkoły zawodowej może pójść każdy, kto sobie tego życzy. Istnieją kursy dla których brak jest wymogu posiadania wykształcenia podstawowego. Kandydat nie musi posiadać wcześniejszych tytułów szkół zawodowych lub college-u. Oczekuje się od niego rozwinięcia zdolności.



Zdjęcie 1. Centrum Edukacji Zawodowej Järva w Paide (Fotografia: Eero Mikenberg)

Jednocześnie państwo płaci uczniom szkół zawodowych i dofinansowuje koszty dojazdów do szkoły, by wspierać i zachęcać ich do nauki. Granty dla studentów mają także na celu motywować uczniów centrów kształcenia zawodowego by ukończyli swoje programy nauczania w zadanym czasie. Główne wsparcie (60€ miesięcznie) wypłacane jest od drugiego semestru nauki, w zależności od wyników w nauce. Dodatkowo uczniom przysługują dofinansowywane obiady szkolne i prawo wnioskowania o zwrot kosztów podróży. Istnieją programy pomocy uczniom znajdującym się w ciężkiej sytuacji finansowej.

Istotnym przykładem jest sytuacja w instytucjach edukacji zawodowej Prowincji Järva. Obecnie w prowincji Järva mieszka około 30.000 ludzi. Najgorsza prognoza Urzędu Statystycznego przewidyuje, że w 2040 roku w prowincji mieszkać będzie zaledwie 20.000 ludzi. Być więc może, że za 20 lat zniknie trzecia część populacji prowincji. W prowincji Järva mieści się Park Przemysłowy Mäo, a także Centrum Edukacji Zawodowej Järva.

W prowincji Järva mieści się szereg dużych firm zajmujących się obróbką metali. Największa to Fabryka Maszyn Paide (PMT Ltd- www.pmt.ee) produkująca plugi śnieżne Meiren, urządzenia rolnicze HUMUS i wiele innych. Lub Konesko (www.konesko.ee) produkujące silniki elektryczne dla opartej o fiński kapitał międzynarodowej korporacji KONE OY. Obydwie firmy od dłuższego czasu podnosiły brak metalowców w tej prowincji. Obydwie kontaktowały się z Ministerstwem Edukacji i Nauki, czynił to też dyrektor Centrum Szkolenia Zawodowego Järva, Burmistrz Paide i gubernator Prowincji Järva, prosząc o rozwiązanie tej kwestii. Centrum Szkolenia Zawodowego Järva winno otworzyć nową specjalność: prace z metalem. Lecz Ministerstwo odpowiada „dziękujemy za państwa zaangażowanie”, za czym nie idą inne konsekwencje.

Inkubatory przedsiębiorczości funkcjonujące w Estonii

Szereg inkubatorów przedsiębiorczości działa obecnie w Estonii. Niektóre z nich specjalizują się w konkretnych branżach, takich jak branże kreatywne i młodzi przedsiębiorcy. Inne skupiają się, przykładowo, na przedsiębiorstwach produkcyjnych. Jednocześnie brak nam inkubatorów przedsiębiorczości specjalizujących się w firmach fachowych.

Ogólnym trendem zdaje się być wspieranie zorientowanych na eksport, „nowych” lub „modnych” spółek, start-upów lub spółek branży kreatywnej. Firmy reprezentujące bardziej tradycyjne sektory gospodarki cieszą się jednak mniejszym zainteresowaniem. Inkubatory działają głównie w większych miastach, a nie na obszarach wiejskich, gdzie mieści się większość szkół zawodowych.

ANKIETA: Istniejące inkubatory

By określić obecną kondycję inkubatorów przedsiębiorczości dla celów niniejszej instrukcji przeprowadziliśmy ogólnokrajową ankietę. Nasze badanie ujawniło szereg interesujących aspektów.

Wyniki badań zostaną bardziej szczegółowo zaprezentowane poniżej. Ogólnie rzecz biorąc można powiedzieć, że istniejące inkubatory nie są szczególnie zainteresowane firmami fachowymi.



Zdjęcie 2. Inkubator działający w Parku Przemysłowym Tartu. (Fotografia: Eero Mikenberg)

Wywiady z parkami przemysłowymi i instytucjami szkolnictwa zawodowego

W drugiej fazie projektu przeprowadziliśmy wywiady w szeregu parków przemysłowych i instytucjach szkolnictwa zawodowego. Celem ankiety było zidentyfikowanie uprzednich doświadczeń parków z firmami fachowymi a także ich nastawienia do oferowania usług takim firmom.

Park Przemysłowy Mäo

Rozmawialiśmy z przedstawicielami Parku Przemysłowego Mäo umiejscowionego w korzystnym z punktu widzenia logistyki miejscu w centralnej Estonii, nieopodal kluczowej autostrady Tallinn – Tartu. Park Przemysłowy Mäo prowadzony jest przez spółkę Mäo Invest i jest samowystarczalnym parkiem należącym do prywatnych właścicieli. Zadaliśmy im łącznie 11 pytań. Głównymi elementami działalności Mäo Invest są wynajem powierzchni biurowych i sprzedaż ziemi na terenie parku przemysłowego. Dostarczają swoim klientom także usług sprzątania, konserwacji instalacji elektrycznej, dźwigowych oraz szeregu usług biurowych i administracyjnych.



Zdjęcie 3. Park Przemysłowy Mäo nieopodal autostrady Tallinn-Tartu (Fotografia: Eero Mikenberg)

Park Przemysłowy Mäo nie oferuje usług polegających na założeniu u nich firm. Nie chce też oferować urządzeń lub wyposażenia na zasadzie współdzielenia. Park Przemysłowy Mäo ma bardzo niewiele kontaktów ze szkolnictwem zawodowym. Jego dwaj najwięksi klienci – producenci drewnianych ram okiennych Wiking Window i szyb zespolonych Mäo Glass pracują z wykorzystaniem przede wszystkim osób o wykształceniu zawodowym. Park Przemysłowy Mäo dysponuje jedną z największych instytucji szkolnictwa zawodowego w Estonii – Centrum Edukacji Zawodowej Järvamaa.

Inkubator Tallinn

Następnie skontaktowaliśmy się z inkubatorem w stolicy – Tallinnie, który zapoczątkowany został przez Samorząd Miasta Tallinn i działa od roku 2009. Nie przypominają sobie, by był u nich projekt prowadzony przez byłych uczniów szkoły zawodowej, lecz członkami zespołów bywali ludzie z wykształceniem zawodowym. Inkubator w Tallinnie pomaga powiązany z nim firmom osiągać cele przez indywidualne programy rozwoju, trwające od 24 do 36 miesięcy. Programy dzielone są na sześciomiesięczne elementy, które kończą się raportami na temat tego co zostało osiągnięte i wyznaczeniem kolejnego celu. Swoim „dzieciątkom” oferuje następujące usługi: konsulting, szkolenia, sieć kontaktów oraz wysokiej jakości przestrzeń do pracy dla rozpoczynających działalność firm.

Poza dostarczaniem usług rozpoczynającym pracę firmom inkubator oferuje zainteresowanym indywidualne konsultacje. Zatrudniają wielu dobrze znanych mentorów. Jednym z celów jest orientacja klientów na eksport. W roku 2009 w tak zwanej Dzielnicy Bałtyckiej otwarto podwoje

Inkubatora Kreatywnego dla firm z branży projektowej i kreatywnej. Jest to miejsce odpowiednie dla firm z branży kreatywnej. Dodatkowo inkubator wynajmuje biura, studia a także niewielkie siedziby dla celów produkcyjnych. Inkubator przedsiębiorczości Kopli zorientowany jest na małe firmy produkcyjne i branży innowacji.

Inkubator w Tallinnie dostarcza także szeregu usług wsparcia: fizycznej „siedziby” – studia lub biura – miejsca, gdzie firma otoczona jest podobnymi jej przedsiębiorcami. Mogą oni dyskutować, wymieniać pomysły i dokonywać postępu przez zabawę. Usługa wynajmu pomieszczeń zawiera: stały koszt wynajmuumeblowanych biur i studiów, miejsc spotkań wyposażonych w nowoczesne urządzenia do prezentacji, usługi sekretarskiej, kuchnię i możliwość korzystania z pomieszczeń rekreacyjnych.

Czynsz dla każdego najemcy zawiera opłatę za zamykany schowek, pozwalający na wygodną organizację codziennych czynności. Jest też dostęp do Wi-Fi. Opłata za usługi to 45 € + VAT na każdego inkubowanego. Wyposażenie, na przykład wyposażenie biurowe i kuchenne, jest współdzielone. Inkubator w Tallinnie wyraził chęć współpracy w zakresie firm fachowych.

Istnieją powiązania z innymi instytucjami, lecz odkąd inkubator w Tallinnie nie jest typowym parkiem przemysłowym a inkubatorem który pomaga i wspiera młode firmy, trudno jest im współpracować z parkami przemysłowymi. Bierze się to stąd, że współpracują one głównie z dużymi spółkami i ich format jest innych. Bliską współpracę nawiązano za to z rządową agencją rozdzielającą granty EU zwaną „Enterprise Estonia” (EAS) oraz Radą Przedsiębiorczości Miasta Tallin, która działa w ramach samorządu. Inkubator w Tallinnie nie jest jednostką niezależną finansowo.

Powyższe stanowią dwa przykłady inkubatorów przedsiębiorczości i parków przemysłowych ilustrujące obecną sytuację w Estonii. Parki przemysłowe znajdujące się w rękach prywatnych działają w branży nieruchomości, sprzedając lub wynajmując ziemię, budynki lub elementy infrastruktury. Kontrakty najmu zawierają usługi zarządu nieruchomością. Sektor publiczny uruchomił parki przemysłowe i inkubatory, w których główny nacisk kładziony jest na zakładanie firm. Oto krótkie spojrzenie na obecną sytuację w inkubatorach przedsiębiorczości.

Historia klienta Inkubatora w Tallinnie

Wywiad z Craftory Tallinn – www.nahk.ee www.craftory.com

Udzielający wywiadu – Timo Vikson – dyrektor sprzedaży

Poznajmy się. Kim jesteście? Craftory Tallinn (Zakład Przemysłu Skórzanego) zaczął działalność pod koniec 2013 r., lecz sam pomysł był kilka lat starszy. Jeden z założycieli Izby Przemysłu Skórzanego w Tallinnie Mihkel Männik zaczął od importu z Chin pokrowców skórzanych na smartfony. Były tanie w porównaniu z naszą produkcją, lecz nie były najwyższej jakości.

Drugą wersję produktu opracowali dla Mihkela profesjonaliści z EAA (Estońskiej Akademii Sztuk), nacisk położono na jakość skóry, a produkt był już kieszonką na telefon o wyższej jakości. Wszystko to jednak w pewnym momencie zaczęło się walić i Michael postanowił odejść.

Wziął trochę wolnego, lecz serce jego nie zasnęło spokoju i Micheal postanowił wyprodukować dobry produkt skórzany. Pierwszym była teczka na laptopa, lub na dokumenty. Gdy była już gotowa Mihkel poprosił mnie o zorganizowanie sprzedaży, wiedział bowiem, że tym się zajmuję. Poza tym opracowania ich własnej strony internetowej (www.nahk.ee) a także nowych produktów i modeli. Dodatkowo stworzyliśmy nowy e-sklep dostępny pod (www.craftory.com).

Czy założyciele i właściciele firmy mają wykształcenie zawodowe?

To dobre pytanie – zarówno ja jak i Mihkel nie mamy uprzedniego doświadczenia z rzemiosłem czy skórą i pracą z nią. Studiowałem dziennikarstwo a Michael kontrolę ruchu lotniczego. Pod tym względem niezmiernie ekscytującym okazała się możliwość nauki przez pracę, nie poprzedzona wiedzą teoretyczną.

Czy uważasz, że brak wcześniejszego kontaktu z sektorem jest zaletą?

Tak uważam, że to plus dla nas, jako że tym samym nie stawialiśmy sobie granic, nie baliśmy się realizować pomysłów. Myślę, że nasz brak uprzedniego doświadczenia pomógł nam w opracowaniu tego, co nazywamy myśleniem poza schematem.

Ile osób zatrudniacie w tej chwili?

Na chwilę obecną mamy czterech pełnoetatowych pracowników, jeden z nich – Mihkel mieszka w Londynie, gdzie organizuje sieć sprzedaży. Dodatkowo mamy 5 osób zatrudnionych w niepełnym wymiarze, pracujących w naszym objazdowym sklepie. Naszą polityką kadrową było świadome wybieranie studentów na pracowników. Rekrutacja nie była problemem, wprost przeciwnie. Możemy przebierać wśród kandydatów, nie oferując przy tym jakichś niesamowicie wysokich zarobków. Poziom oferowanych przez nas płac jest bliski średniej płacy w Estonii.

Czy sami szkolicie swoich pracowników, czy też wykształcenie zawodowe w Szkole Zawodowej w Kopli jest wystarczające?

Sami szkolimy naszych pracowników. Znam Szkołę Zawodową w Kopli, jest to chyba jedyne centrum edukacji zawodowej kształcące do pracy ze skórą. Niestety nie miałem jeszcze okazji skontaktować się z nimi.

W szkoleniach pracowników nacisk kładziemy na jakość. Oznacza to, że wszystkim pracownikom przybliżamy wszystkie nasze produkty i materiały. Nasza skóra pochodzi ze Szwecji i jest garbowana substancjami roślinnymi. Jednocześnie nasz design jest dość nordycki i stanowi ważną część naszej historii (opowieści). Na koniec szkolenia sprzedażowe. Naszym celem nie jest sprzedaż za wszelką cenę. Naszym celem jest by kupującym powodowały dobre emocje, by wrócił do nas raz po raz. Jest nim także „wyluzowane” środowisko pracy, wolne od nacisków. Organizujemy wyjścia zespołu i imprezy towarzyskie, pozwalające na utrzymanie wysokiego poziomu motywacji pracowników.

Gdzie znajdujecie inspirację dla swoich produktów?

Z inspiracją to jest tak: bardzo trudno jest wymyśleć dziś coś zupełnie nowego. Staramy się poprawiać istniejące produkty i czynić je lepszymi pod każdym względem. Inspiracji szukać winno się wszędzie. Mieliśmy na przykład tymczasowe stanowisko na lotnisku w Tallinnie, gdzie wystawiliśmy prototyp naszego dużego worka. W pewnym momencie podszedł do nas Premier Estonii Taavi Rõivas i powiedział: chciałbym go kupić. Rzecz jasna nie odmówiliśmy.

Wspomniałeś, że działacie w Londynie. Dlaczego akurat tam?

W Londynie działamy od roku. Dlaczego Londyn? To proste, jako że jest to jedna z tak zwanych stolic mody, gdzie jest wielu ludzi. Po drugie to fakt, by klienci mogli się z nami komunikować w swym rodzimym języku, a angielski stanowi dla nas najprostsze rozwiązanie, jako że nikt w naszym zespole nie mówi po łotewsku, fińsku czy szwedzku.

Jak radzicie sobie w Londynie?

Konkurencja jest duża i silna. Lecz pracując ciężko, gdy masz też odrobinę szczęścia – jak my, to jest to idealne miejsce do zaczęcia. Na przykład produkty nasze obecne są w jednej z najmłodszych londyńskich dzielnic butików, Baker Street. Można je kupić w butikach marki „Trunk”. Wstawiliśmy stopę w drzwi do tego stopnia, że skontaktował się z nami redaktor naczelny poświęconego modzie magazynu „Monocle”, który przypadkiem jest współnikiem właściciela „Trunk”. Jakiś czas temu ukazał się więc o nas artykuł. Celem naszym jest wejście do rynku projektantów Londynu, przez otwarcie tam stoiska.

Kiedy i dlaczego zdecydowaliście się dołączyć do Inkubatora w Tallinnie?

Na wiosnę 2015 r. podjęliśmy decyzję o przeprowadzce do Inkubatora w Tallinnie. Był to dla nas wybór pragmatyczny, jako że wcześniej zajmowaliśmy wynajmowane powierzchnie w dzielnicy Rotermarkt. Był to stary dom i mieliśmy bardzo słabą infrastrukturę. Nie było tam też jak przyjmować klientów. Jednym z argumentów było to, że Inkubator w Tallinnie oferował dobre lokale za dobrą cenę. W tym roku przenosiliśmy się już trzy razy w obrębie inkubatora, ze względu na stale rosnące potrzeby przestrzeni.

Z których usług oferowanych przez inkubator korzystacie?

Lista wykorzystywanych przez nas usług nie jest zbyt długa, jako że mamy uprzednie doświadczenie w działalności. Jednakże poza wykorzystywaniem przestrzeni używamy usług konsultingowych, a zwłaszcza dotyczących spraw marketingu i public relations. Nasi mentorzy byli źródłem

największych korzyści, dzięki nim pozyskaliśmy kontakty zagranicą. Dostaliśmy też od Inkubatora w Tallinnie grant w wysokości 5.000 € dla branż kreatywnych, na działania eksportowe. Otrzymaliśmy też pozytywną decyzję od Enterprise Estonia (EAS).

Czy jesteście zadowoleni z doświadczeń zebranych w inkubatorze?

Nasze doświadczenia były pozytywne. Otrzymaliśmy też pomoc w wejściu na rynki eksportowe, zawsze mieli dla nas czas.

Czy inkubator pomaga w uruchomieniu małych firm?

Z całą pewnością tak. Ci, którzy nie mieli poprzednich doświadczeń z działalnością mogą tu otrzymać sporą pomoc. Wyjaśniają tutaj wszystko jeżeli chodzi o zasady księgowania, podatki, itd. Mają też cenne kontakty.

Jeżeli byłbyś kierownikiem inkubatora, to co zmieniłbyś w obecnym systemie?

Pominęliśmy prawdziwych twórców, którzy mieli uprzednie doświadczenia. Szczególnie mile widziani są ludzie z doświadczeniem w eksporcie. Wierzę, że mogliby pomóc rozwinąć większą ilość firm i pomysłów.

Centrum Edukacji Zawodowej w Tartu

Centrum EDUKACJI Zawodowej mieści się w drugim co do wielkości mieście Estonii – Tartu, liczącym około 100.000 mieszkańców. Tartu zwane jest też „edukacyjną Mekką”, jako że mieści się tu pierwszy estoński uniwersytet – Uniwersytet Tartu. Mieści się tu też Ministerstwo Edukacji i Nauki, jedyne ministerstwo zlokalizowane poza stolicą.

Centrum Edukacji Zawodowej w Tartu jest największą szkołą zawodową pod względem ilości uczniów, w którym w roku szkolnym 2015/2016 uczyło się 3099 uczniów. W ostatniej dekadzie liczba uczniów szkoły nie spadała poniżej 3.000, ze szczytowym rokiem 2012/2013 w którym uczyło się tu 3.500 uczniów. W Centrum Edukacji Zawodowej w Tartu uczy się na ponad 60 kursach zawodowych.



Zdjęcie 4. Główny budynek Centrum Edukacji Zawodowej w Tartu (Fotografia: Eero Mikenberg)

Inkubator przedsiębiorczości przeznaczony dla uczniów istnieje tylko w dokumentach i przyszłych planach szkoły. Namacalnych efektów brak z powodów organizacyjnych (brak pieniędzy). Dyrekcja szkoły wspiera pomysł inkubatora. Ten rok akademicki jest w Centrum Edukacji Zawodowej w Tartu rokiem Przedsiębiorczości. Doradztwo gospodarcze połączono z programem a celem naszym jest dążenie w kierunku utworzenia inkubatora. Niemożliwym z logistycznego punktu widzenia jest rozpocząć wspólny inkubator w oparciu o szereg szkół zawodowych. Współpraca z firmami prywatnymi już teraz ma miejsce w szkole, lecz nadal ograniczona jest do programu w zarządzaniu.

Szkolenia przedsiębiorczości nie są oferowane jako osobne przez szkołę. Nauczyciele doradzają uczniom w wolnym czasie, z poczucia misji. Jednakże szkoła ściśle współpracuje z firmami oferującymi praktyki. Omawiamy także z firmami format „nauki w miejscu pracy”. Moglibyśmy także dodać wykształcenie zawodowe w tzw. programie „inteligentnej specjalizacji”. Przynajmniej na

początku trzymać się winniśmy „pracy u podstaw” i nie powinniśmy starać się osiągać większych i bardziej złożonych pomysłów/przedsięwzięć, jako że ważne jest by wprawdzie uruchomić inkubator, który można będzie potem doskonalić i rozwijać.

By wspierać przedsiębiorczość w szkole jesteśmy dość elastyczni i rozumiemy naszych uczniów. Uczniom wolno jest używać wyposażenia szkolnego dla własnych potrzeb. Szkoła oferuje także szereg płatnych usług naszym klientom spoza szkoły, usługi fryzjerskie i salon piękności, catering, piekarnię, uczenie napraw, ciesielstwa i ślusarstwa. Prace wykonują sami uczniowie. Jednak żadna z tych usług nie jest aktywnie oferowana. Ludzie, którzy o nas wiedzą przychodzą i proszą o nie. Moglibyśmy dać uczniom szanse praktykowania w sprzedaży, co jest bardzo ważne w prowadzeniu działalności. Jeżeli chcą państwo prowadzić działalność w szkole możemy ustalić odpowiednie warunki, mamy uprzednie doświadczenia w tym zakresie.

W Estonii, gdy wziąć pod uwagę inkubatory dla firm fachowych, instytucje niższego szczebla starają się być bardzo elastyczne, lecz to nie wystarcza. Konkludując – w Estonii istnieje realna potrzeba istnienia takiego inkubatora a także oczekiwania zarówno szkół jak i uczniów, nauczycieli, szkół zawodowych i firm w zakresie szkoleń zawodowych, na których oprzemy nasz inkubator przedsiębiorczości. W przeciwnym wypadku Fabryka Maszyn w Paide nie musiałaby inicjować własnego inkubatora do rozwoju produktów.

Inkubator przedsiębiorczości dla firm

Nasz model inkubatora przedsiębiorczości – oparty na trzech filarach, to znaczy, różnorodności inkubowanych, to jest firm lub przedsiębiorców z różnych dziedzin. Reprezentacja złożona z projektantów multimedii, budowniczych, krawców, kucharzy i piekarzy. Po drugie niepowtarzalność, to znaczy niedublowanie firm o tym samym profilu działalności. Po trzecie współpraca ze wszystkich stron, która wypracuje synergii. Synergia prowadzi do dalszego automatyzmu współpracy lecz dla młodych startujących firm będzie świetna dla tworzenia i utrzymania systemu. Automatyzm pomoże także rozpoczynającym działalność biznesmenom i bizneswoman lepiej radzić sobie z zadaniami nieatrakcyjnymi.

Model inkubatora

Modelowy inkubator musi charakteryzować się wielką elastycznością działania. Musimy elastyczność mieć w naszym DNA. Miarą naszej elastyczności będą sukcesy i niezależność naszych inkubowanych. Im wcześniej zaczną funkcjonować samodzielnie, tym większe jest prawdopodobieństwo, że odniosą sukces. Świat przedsiębiorczości jest światem bez granic. Dozwolone jest wszystko, czego nie zabrania prawo. Im więcej ryzyka ponosisz, tym większy sukces możesz odnieść.

Możemy znaleźć przyszłych klientów w centrach edukacji zawodowej oraz na wydarzeniach organizowanych przez Fundusz Ubezpieczeniowy Bezrobotnych. Możemy także wykorzystać Internet i media społecznościowe, uczestniczyć w dużych estońskich targach edukacyjnych i aktywnie komunikować się z mediami. Zorganizujemy szereg warsztatów we współpracy z przemysłem i innymi partnerami.

Przykładem parku naukowo-technologicznego, który ustanowił własny inkubator jest Park Naukowy Tartu. Park zlokalizowany jest na granicy dzielnicy Południowo-Centralnej.



Zdjęcie 5.
Park Naukowy Tartu

Koncepcja

Cel to utworzenie oddzielnego inkubatora przedsiębiorczości dla absolwentów i uczniów szkół zawodowych, pomagającego eliminować część z barier czekających przedsiębiorców. Bariery zidentyfikowano w ramach tego projektu dzięki sondzie przeprowadzonej wśród byłych i obecnych uczniów estońskich szkół zawodowych. Zgodnie z powołanym wyżej badaniem głównym powodem dla którego nie tworzone są firmy jest aspekt finansowy i brak woli do „spróbowania zupełnie samotnie”. Wykorzystanie zasady ekonomii współdzielenia znacznie zredukuje obciążenie finansowe rozpoczynającej działalność firmy. Co więcej możliwe będzie udostępnienie osobom potrzebującym pomocy mentorów.

Kultura start-upów w Estonii

Istnieją sieci pomocy nowotworzonym firmom, tak zwanym start-upom, takie jak Anioły Biznesu, venture capital. Ale te sieci są zainteresowane głównie firmami branż technologicznej i biotechnologicznej. Bardziej tradycyjne obszary, takie jak firmy hydrauliczne czy salony fryzjerskie nie cieszą się ich zainteresowaniem.

Firmy z obszarów tradycyjnych wnioskować mogą o fundusze na rozpoczęcie działalności w Enterprise Estonia (www.eas.ee), będącą krajową agencją rozdzielającą wsparcie UE. Kwota wsparcia to do 15.000 Euro, lecz wnioskodawca musi utworzyć minimum dwa miejsca pracy i wypłacać przynajmniej średnie wynagrodzenie. Po trzech latach sprzedaż winna osiągnąć 80.000 Euro, co może być kłopotliwe dla małych firm usługowych. Jeżeli nie spełnią tego wymogu wsparcie zostaje cofnięte, co najczęściej skończy się bankructwem. Tym samym jeżeli osiągnięcie takiego wolumenu obrotu jest nierealistyczne w perspektywie kilku lat, zatrudnienie dwóch pracowników za średnią płacę podniesie koszty pracy do poziomu nie dającego się pokryć z przychodów.

Źródła zewnętrzne

Otrzymanie pożyczki z banku jest mało prawdopodobnym scenariuszem dla rozpoczynającej działalności firmy, z braku zabezpieczenia. Nawet jeśli bank lub instytucja finansowa chciałaby udzielić pożyczki bez zabezpieczeń to z pewnością chciałaby zabezpieczenia na majątku członka zarządu. Jeżeli jednak członek zarządu jest młody i nie ma kapitału i regularnych dochodów, to zabezpieczenie takie jest mało wartościowe dla pożyczkodawców. Tym samym młoda spółka musi wyrosnąć z własnych zasobów, bez udziału obcego kapitału.

Na tym punkcie nie możemy pominąć aspektu ryzyka finansowego młodego przedsiębiorcy, który odpowiedzialny jest przed instytucjami finansowymi za zobowiązania spółki. Jeżeli bank przyjmie taką gwarancję pożyczki, lecz firma będzie miała kłopoty z jej spłatą, istnieje ryzyko egzekucji z majątku prywatnego. W takim przypadku w kłopoty popada nie tylko pożyczająca spółka, lecz też jej właściciel/członek zarządu. Należy zachować wysoką ostrożność w kontaktach z kredytodawcami na tym etapie. Przystąpienie do jednego z wielu inkubatorów przedsiębiorczości pozwoli uniknąć niektórych inwestycji lub podzielić ich koszt, możliwe jest też wspólne korzystanie z pewnych usług, a tym samym obniżenie ich ceny.

Jak zacząć?

Przed rozpoczęciem projektu tak zwanego inkubatora przedsiębiorczości trzeba być realistycznym w oczekiwaniach. Gdy gotowe będą podwaliny będzie można przejść w kierunku doskonalenia, tj. określenia jakich usług dostarczać, za jaką cenę, itd. Główną kwestią biznesplanu założycieli inkubatorów przedsiębiorczości jest to, czy chcą partycypować w kosztach, przynajmniej w fazie początkowej. Gdy wola ta jest raczej umiarkowana, należy ograniczyć koszty, rozpoczynając na przykład od własnej siedziby.

Jest jasnym że inkubator przedsiębiorstw fachowych nie może być postrzegany jako czysto komercyjny projekt, celem nie jest największy możliwy zysk, lecz raczej stworzenie środowiska dla rozpoczynania działalności przez młodych absolwentów szkół zawodowych.

Możliwe ramy prawne inkubatora

Inkubatory działają głównie w formie fundacji, lub w wyjątkowych przypadkach NGO (organizacje non-profit). Istnieje szereg związanych z podatkami kwestii, dla których te formy prawne są preferowane:

1. Fundacje mogą wykazywać straty bez ryzyka zostania wykreślonymi z Rejestru Handlowego. Firmy usuwa się gdy ich kapitał spada poniżej zera na skutek ciągłych strat i braku dodatkowej kapitalizacji ze strony udziałowców/wspólników.
2. Zezwala się na pracę wolontariuszy w organizacjach non-profit, podczas gdy w spółkach jedynie członkowie zarządu mogą pracować bez wynagrodzenia. W firmach prywatnych, bez względu na rozmiar, praca jest w pełni opodatkowana.
3. Urzędy skarbowe mogą ograniczać odpisanie kosztów nieistotnych z punktu widzenia prowadzonej działalności. Jednakże fundacje i organizacje non-profit mogą łatwiej uzasadnić potrzebę poprawy środowiska pracy (zakup sof, telewizorów itd. celem stworzenia przytulnej i kreatywnej atmosfery w inkubatorze).
4. Fundacja jest najbardziej preferowaną formą, jako że tworzona jest dla konkretnego celu, na przykład „ustanowienia i rozwoju inkubatora przedsiębiorczości”. Dodatkowo fundatorzy to osoby prawne „posiadające” fundację dzięki swojemu statusowi założycieli. To zapewnia kontrolę fundatorów nad majątkiem i działalnością fundacji.
5. NGO jest organizacją członkowską, do której przystąpić może każdy przestrzegający jej statutu i spełniający wymogi prawa. Cele NGO bywają bardziej abstrakcyjne, np. „promować inkubatory przedsiębiorczości w Estonii”. W wypadku inkubatorów wymagających dużych inwestycji, tam gdzie istnieją związane z kredytowaniem lub działalnością zagrożenia, NGO wydaje się wyborem dalekim od optymalnego.

Możliwe źródła finansowania

Z czysto finansowej perspektywy inkubator przedsiębiorczości raczej nie jest instytucją przynoszącą zyski. Fakt ten znacznie ogranicza krąg potencjalnych fundatorów. Zgodnie z Kodeksem Handlowym spółki muszą kierować się zyskiem, tak więc nie mogą uczestniczyć w długoterminowych, nieprzynoszących zysków projektach.

Potencjalną grupę docelową fundatorów inkubatora przedsiębiorczości stanowią instytucje publiczne, takie jak samorządy, instytucje edukacyjne, władze regionalne i miejskie. Jednakże istnieją też przykłady zakładania inkubatorów przez firmy (Fabryka Maszyn w Paide).

Obecnie nie istnieją oparte o szkoły zawodowe inkubatory, naszą pierwszą grupą docelową będą więc instytucje VET (nauczania zawodowego). Jako, że instytucje te też mają „właściciela” Ministerstwo Edukacji i Nauki lub kapitał prywatny, to od jego decyzji zależy to, czy zostanie utworzony taki zawodowy inkubator.

Partnerzy do współpracy

Postrzegamy wszelkich zainteresowanych jako partnerów: sektor publiczny ma swoją rolę zarówno na poziomie krajowym jak i lokalnym, centra edukacji zawodowej, sektor prywatny i trzeci sektor, zaangażowanie przedstawicieli organizacji przedsiębiorców. Ważnym jest, by każdy partner był tak samo traktowany. Tu w szczególności państwo musi okazać się bardziej elastyczne i bardziej ufne wobec partnerów. Czy to miejscowe władze, władze prowincji, administratorzy szkół, nauczyciele, studenci czy przedstawiciele firm.

Możemy uczyć się współpracy od naszych partnerów zagranicznych. Weźmy przykład z Malty: Malta jest trzy razy mniejsza niż Estonia, jeżeli chodzi o ludność, ale obydwa kraje są małe. Co roku Kolegium Sztuk Pięknych, Nauki i Technologii Malty (MCAST - <http://www.mcast.edu.mt/>) organizuje konferencje na której spotykają się przedstawiciele rządu z Ministerstwa Edukacji i Nauki oraz firmy. Przedstawiciele przedsiębiorców mówią krajowi jakich specjalistów będą potrzebować za kolejne 2-5 lat a kraj stara się zrobić wszystko, by spełnić życzenia przedsiębiorców szkoląc odpowiednią liczbę specjalistów.

Potrzebny jest nam tu w Estonii podobny program współpracy, na który złożą się przedstawiciele różnych agencji rządowych i firm, celem wypracowania planu edukacji zgodnego ze specjalizacjami które są rzeczywiście potrzebne.

Dla inkubatora najważniejszym jest by państwo kontynuowało swoją politykę stosowaną wobec centrów edukacji zawodowych. W międzyczasie by zapobiec niezdecydowaniu istnieć będzie synergia pomiędzy szkołą a inkubatorem. Ważnym jest pewność, że plany nie były zmieniane co rok czy dwa lata, ponieważ wyniki nie pojawiają się od razu.

Rozpoczęcie każdej nowej rzeczy jest rzeczą dla ludzi nietypową i minie trochę czasu, nim nauczą się z niej korzystać. Tym samym niezbędnym jest danie nowemu systemowi trochę czasu na poprawne funkcjonowanie. Postrzegamy przedsiębiorców jak partnerów, zwłaszcza duże firmy eksportowe. Nierzadko Estońskie spółki napotykają sytuację w której po wejściu na nowy rynek bardzo szybko zaczyna brakować im odpowiednich mocy przerobowych. Rozwiązaniem byłby outsourcing prac do naszych inkubowanych. Ta kooperacja byłaby korzystna dla wszystkich stron, włączając w to państwo, ponieważ ludzie znaleźliby pracę a pieniądze z podatków wsparłyby życie miejscowej społeczności. Należy jednak uwzględnić, że działać by się tak mogło jedynie na podstawie opartych na projekcie zamówień terminowych. Trzy miesiące masz pracę przy zamówieniu, przez kolejne trzy nie. Następnym tematem jest współpraca z uczniami, która stanowi dla nas najważniejszy aspekt. Tworzymy przecież inkubator dla uczniów, tak więc musimy także uwzględnić ich życzenia. Chęć zmiany po upływie pewnego czasu jest nieunikniona, inkubator musi więc pozostawać elastyczny w procesie swojego rozwoju. Już na wczesnym etapie tworzenia inkubatorów, gdy pomysły przelewane są na papier, niezbędnym jest dołączenie do tego procesu uczniów szkół zawodowych, ponieważ to właśnie dla nich je tworzymy.

Możliwości finansowania inkubatorów

W przeszłości, w perspektywie finansowej Unii Europejskiej na lata 2007-2013 Enterprise Estonia przyznawała fundusze strukturalne UE na tworzenie klastrów przemysłowych oraz inkubatorów branż kreatywnych.

Enterprise Estonia obecnie oferuje wsparcie dla inkubatorów przedsiębiorczości, w roku 2015 przyznano 1,6 miliona euro na finansowanie rozwoju infrastruktury inkubatorów przedsiębiorczości w branży kreatywnej.

Obecnie podobne wsparcie nie jest oferowane, otwarcie kolejnej transzy oczekiwane jest na rok 2017.

Inkubator przedsiębiorczości zawodowej

Biznesplan

Rozpoczęcie tworzenia nowego inkubatora zgodnego z potrzebami nowotworzonych firm jest zadaniem wymagającym dokładnego planowania. Wskazaniem jest przestudiowanie doświadczeń podobnych jednostek na tym polu. Tradycyjny biznesplan z celem w postaci zysku nie przystaje do przypadku inkubatora przedsiębiorczości zawodowej. Sensownym miarą tego byłoby opracowanie budżetu z oszacowaniem kosztów i przychodów oraz brakującej kwoty koniecznego do pokrycia niedoboru. Naszym zdaniem nie jest realistycznym oczekiwanie, by nowoutworzony inkubator przedsiębiorczości zawodowej wyszedł na zero.

Koszt inwestycji

W zależności od dostępności odpowiednich pomieszczeń wielkość początkowej inwestycji może różnić się znacząco. Budowa oddzielnego budynku byłaby bardzo ambitnym planem i wskazane byłoby raczej zacząć od istniejących lokali, lub jeżeli to konieczne, od wynajęcia lokali.

Infrastruktura

Na infrastrukturę techniczną składają się pomieszczenia i wyposażenie. W większości wypadków parki biznesowe Estonii zaczynają działalność od istniejących budynków.

Kadry

Koszty zatrudnienia są znaczne, zwłaszcza uwzględniając dość wysokie i szybko rosnące średnie pensje (około 10% rocznie). Dodatkowe problemy tworzy niewielka liczba odpowiednich specjalistów. Zachęcamy uczniów do wykorzystania sposobności do pracy w niepełnym wymiarze godzin i jednoczesnego kontynuowania nauki.

Wynagrodzenia

Przychód otrzymywany od inkubowanych będzie najprawdopodobniej niewystarczający do pełnego pokrycia wstępnych kosztów. Dodatkowo park może zarabiać dodatkowe środki oferując szereg usług zarówno najemcom jak i klientom z zewnątrz.

Przychód z wynajmu nie może być wyższy niż średnia cena rynkowa w regionie. Jako że większość parków biznesowych buduje się na przedmieściach lub na wsi (w wypadku dobrego skomunikowania) cena najmu za metr powinna mieścić się w dolnym zakresie cen. Byłoby wskazane by stosować tak zwaną płaską opłatę, tj. wszyscy inkubowani płaciliby tyle samo, niezależnie od tego ile przestrzeni wykorzystują.

Finansowanie

Większość kapitału założycielskiego inkubatora pochodziłoby ze źródeł publicznych, tj. szkół, samorządu, Ministerstwa i im podobnych. Wydatki eksploatacyjne mogłyby dodatkowo być pokrywane ze sprzedaży usług.

Stworzenie środowiska

Dla dobrego samopoczucia inkubowanych niezbędne jest stworzenie odpowiedniego środowiska w którym każdy czuje się komfortowo i przytulnie. Nie wchodząc w szczegóły projektu z całą pewnością dobrze jest, gdy park biznesowy ma kilka aneksów kuchennych i obszar do wypoczynku. Wskazane są jakieś oddzielne części biurowe a także sale konferencyjne, lecz ogólnie rzecz biorąc otwarta przestrzeń biurowa byłaby pierwszą opcją. Otwarta przestrzeń biurowa to oszczędność kosztów budowy (materiału i robocizny, a także oszczędność powierzchni) a także pomoc w tworzeniu synergii pomiędzy różnymi sektorami i pracownikami. Strefa wypoczynku wyposażona jest w nowoczesne urządzenia (ekspres do kawy, zmywarka do naczyń, kuchenka mikrofalowa).

Infrastruktura techniczna

Inkubowanym przydałaby się możliwość korzystania z własnej przestrzeni roboczej lub garażu/miejsca postojowego, w których mogliby przechowywać niezbędne materiały i wyposażenie. Przestrzeń robocza winna być na tyle duża, że 2-3 osoby mogą w nich pracować na co dzień.

Inkubowani mieliby dostęp do komputerów z niezbędnym oprogramowaniem: programem do projektowania Adobe, AutoCad do rysunków, Sony Vegas do edycji filmów. Wśród wyposażenia znalazłby się szereg produktów multimedialnych, drukarki, ekrany itd. Budynek wyposażony jest w szybkie łącze 500 Mbit/s z łącznością bezprzewodową (Wi-Fi).

Wskazana jest dostępność posiłków w budynku lub jego otoczeniu. Oferowanie posiłków może także stanowić źródło dochodu firmy prowadzonej w inkubatorze. Posiadanie cateringu na miejscu ma tę przewagę, że nie wymaga wychodzenia na lunch w trakcie intensywnej pracy. Stolik w kantinie to dobre miejsce na wymianę poglądów z innymi inkubowanymi i nawiązywanie kontaktów.

Bezpieczeństwo

Dla bezpieczeństwa budynku i jego wyposażenia niezbędna jest instalacja systemu bezpieczeństwa na który złożą się zarówno czujniki jak i kamery przemysłowe. W wypadku wartościowych przedmiotów, które łatwo jest przemieszczać, lub które mogą stwarzać zagrożenie dla przechodniów, należy zainstalować siatki ograniczające dostęp do takiej przestrzeni. Doradza się zatrudnienie stróża. Wyposażenie bezpieczeństwa mogłoby zawierać otwieraną zdalnie bramę i czujniki ruchu.

Inkubator otwarty jest całą dobę, 7 dni w tygodniu, wstęp zapewniają spersonalizowane karty magnetyczne, gwarantujące możliwość elastycznego pracowania wtedy, gdy jest to potrzebne lub

możliwe. Poza przytulnym biurem oferowane byłyby konkretne usługi wsparcia, których przede wszystkim inkubowani dostarczaliby sobie nawzajem. Rzecz jasna w wypadku niektórych usług wymagana jest pomoc z zewnątrz.

Wsparcie oferowane w inkubatorze

Nowi przedsiębiorcy mają więcej pytań niż odpowiedzi. Dlatego park zatrudni doświadczonych specjalistów z różnych dziedzin jako mentorów. Każdemu inkubowanemu przysługuje mentor, lecz jeżeli okaże się to niezbędne, może być też więcej niż jednym. Mentorzy zdejmą z nowych przedsiębiorców napięcie i dostarczą porad. Zostanie wspólnie wypracowany plan akcji z jasno określonymi celami.

Dodatkowe wsparcie dostępne jest także w ramach szkoleń sprzedażowych. Specjaliści od tych szkoleń zapraszani będą z odpowiednich firm. Celem szkolenia byłoby danie szkolonym przeglądu technik organizacji sprzedaży.

Zgodnie z wynikami sondy przeprowadzonej wśród młodych przedsiębiorców istnieje duże zainteresowanie poradami, zwłaszcza od osób które w przeszłości już uruchamiały własne firmy.

Usługi

Usługi oferowane przez inkubator mają dwa cele. Po pierwsze inkubowani mogą korzystać z efektu synergii, jako że cena usług dzielona jest z innymi najemcami. Po drugie szeroki portfel usług stanowi sposobność zdobycia przez inkubator dodatkowego przychodu do pokrycia kosztów działania inkubatora.

Wsparcie sprzedaży

W dzisiejszym świecie bliskie i trudne współzawodnictwo czyni sprzedaż usługi lub produktu kwestią kluczową. Sprzedaż to nie tylko czekanie za ladą na pojawienie się klienta, tylko znacząca część pracy, niemalże nauka. Mówi się, że sprzedaż zaczyna się wtedy, gdy klient mówi firmie „nie”. Jednakże poza dobrą sprzedażą konieczne jest wprowadzenie produktu na rynek. Jako że marketing jest kosztowny warto mu poświęcić więcej uwagi dopiero po ugruntowaniu firmy.

Marketing

Sugerowalibyśmy szerokie podstawy szkoleń w zarządzaniu marketingiem firmy, przykładające uwagę do mediów społecznościowych, Facebook-a i słów kluczowych (AdWords) Google.

Reklamy radiowe, prasowe i telewizyjne są najczęściej drogie i nie będą odpowiednie dla małej firmy. Wszystko jednak zależy od klienteli, na którą jest ukierunkowana. Każda kampania byłaby tak kreowana przez naszych specjalistów ds. marketingu, by była widoczna i niepowtarzalna.

Porady prawne

Rzecz jasna nie możemy ignorować kwestii prawnych związanych z umowami o pracę i kwestiami z nimi związanymi, włączając w to niestandardowe formy zatrudnienia. Inkubowani otrzymują wsparcie prawne na które składa się doradztwo w zakresie umów o pracę i wsparcie w sprawach związanych z kontaktami z władzami. W bardziej złożonych sprawach oraz dla uczestnictwa w sporach inkubowani muszą korzystać z porad kancelarii prawnych.

Pisanie projektów

Portfel oferowanych usług zawiera także „Pisanie Projektów”. W ramach tej usługi klienci otrzymują porady czy i jak firma mogłaby wnioskować o dofinansowanie ze strukturalnych funduszy lokalnych, krajowych lub Unii Europejskiej.

Jako że różne programy wsparcia oparte są o projekty, nowa firma musi poznać zasady gry. Istnieje cały szereg programów wsparcia dla rozwinięcia firmy, wypuszczenia nowego produktu i marketingu produktów/usług, łatwo się w nich pogubić. Niestety w naszym środowisku gospodarczym brak jest podejść alternatywnych dla pisania projektów, jako że konkurenci już i tak nauczyli się to robić. By zachować konkurencyjność i utrzymać cenę swoich produktów/usług na rozsądnym poziomie firma musi wykorzystywać różne programy wsparcia.

Często jest tak, że najlepsze usługi pisania projektów świadczą firmy zewnętrzne i nie trzeba się próbować zagłębiać w niuanse samodzielnie. Jednakże nadal potrzebna jest podstawowa wiedza na temat tego co jest oferowane i gdzie można wnioskować o wsparcie.

Księgowość

Pakiet księgowości zawiera usługi księgowe i zarządzania finansami. Dla rozpoczynającej działalność firmy zatrudnienie księgowego lub CFO jest zbyt drogie, tym samym usługi takie mogłyby cieszyć się zainteresowaniem inkubowanych.

Spółka musi dorocznie przedstawiać roczne sprawozdanie, które jest w stanie przygotować jedynie wykształcony księgowy. Dodatkowo, poza zestawieniem rocznego bilansu spółka musi sprawozdanie dostarczyć w skomplikowanym formacie cyfrowym. Niestety nie można już używać formatu PDF a wszystkie ważne dane muszą zostać wprowadzone ręcznie.

Należy także rozliczać podatki pracowników i gdy roczny obrót przekracza 16000 EUR także Podatek od Wartości Dodanej (VAT). Usługi księgowe inkubatora mogłyby być oferowane inkubowanym za niewielką opłatą.

Usługi sekretarskie / przyjmowanie

W wysoce mobilnych obszarach usług takich jak usługi hydrauliczne, elektryczne lub catering

istnieje problem z komunikacją telefoniczną z klientami lub urzędami. Odbieranie rozmowy w sytuacji w których wymaga to uprzedniego umycia dłoni przerywa pracę. W trakcie rozmowy należy także notować lokalizację klienta i listę uzgodnionych prac oraz termin i czas.

Usługi PR

Inkubator przedsiębiorczości będzie promował inkubowanych własnymi działaniami. Osiągnięcie reputacji wymagane jest zarówno w odniesieniu do klientów jak i współpracowników. Jako że reklama jest zbyt droga dla startujących firm, usługa PR stanowiłaby sporą pomoc.

Na zakończenie

Powyższy portfel usług z całą pewnością nie wyczerpuje ich zakresów i winien być aktualizowany albo nawet utrzymywany na krok przed obecnymi trendami. Ogólnie rzecz biorąc nasz inkubator zaprojektowany jest tak by swoim „uczniom” dostarczać wędki a nie ryby. Oznacza to, że gdy inkubowany musi stworzyć plan marketingu lub wnioskować o dodatkowe wsparcie finansowe projektu, musi to czynić niezależnie, my oferujemy nasze wsparcie i pokierowanie z pomocą porad.

Szkolenia dla osób pracujących w inkubatorze

ABC dla firm

Otwarcie firmy stało się proste pod względem prawnym i technicznym. Po wejściu na Portal Rejestracji Firm z wykorzystaniem dowodu osobistego, mobilnego dowodu lub linku z banku wszystkie niezbędne kroki można ukończyć bez odchodzenia od komputera. Portal oferuje przykładową umowę spółki, można także sprawdzić dostępność wybranej nazwy.

Po upływie kilku chwil i kilkaset euro później nowa firma zostaje utworzona. Tu jednak kończy się łatwa część. By firma mogła działać, należy wpiąć rachunek w banku, ustanowić księgi, itp., itd. Jakkolwiek młodzi ludzie wiedzą jak działa gospodarka z zajęć w szkole zawodowej, nadal potrzebne będą im praktyczne wskazówki na temat tego, jak utworzyć firmy.

Podatki

Składanie deklaracji podatkowych i komunikacja z urzędem skarbowym to nieodłączny obowiązek każdego przedsiębiorcy. Do osiągnięcia progu 16.000 EUR obrotu rocznego życie przedsiębiorcy jest lżejsze, jako że nie jest wymagana rejestracja do celów podatku VAT.

Obliczenia płac są istotne zarówno dla celów wynagrodzenia członków zarządu, jak i opłacenia płac zatrudnionych pracowników. Podatek dochodowy płacony jest co miesiąc za poprzedni miesiąc. Tym samym młodzi przedsiębiorcy muszą nauczyć się wszystkiego o VAT i obliczeniu i płaceniu podatków dochodowych.

Statystyka

Sprawozdawczość na rzecz Urzędu Statystycznego to jeden wielki ciężar administracyjny, nie dotyczy on jednak nowopowstających firm. Gdy firma rośnie, należy gromadzić i przekazywać większe ilości danych statystycznych. Zrozumienie zasad sprawozdawczości jest tym samym niezbędne.

Bezpieczeństwo Żywności

Bezpieczeństwo żywności regulowane jest przez Urząd ds. Żywności i Weterynarii. Jego agencji należy się konsultować w wypadku firm zajmującymi się przetwórstwem żywności/cateringiem.

Ochrona środowiska

Przestrzeganie wymogów ochrony środowiska jest z roku na rok coraz ściślej kontrolowane, w interesie przedsiębiorstwa leży zaznajomienie się z wymogami. Firmy rozpoczynające działalność najczęściej nie potrzebują zezwolenia na emisję, ale mogą potrzebować pozwoleń na składowanie odpadów lub wykorzystanie substancji chemicznych.

Udział w przetargach publicznych

Przetargi publiczne dotyczą wielu firm, zwłaszcza z branży budowlanej i cateringowej. Dla firm rozpoczynających działalność przetargi publiczne nie będą prawdopodobnie częścią ich codziennej działalności, przynajmniej w pierwszych latach działania, jako że nie będą w stanie wykonać tak dużych zleceń i dysponują jedynie niewielkim doświadczeniem. Przyszła działalność na tym polu może być jednak wymagana, zwłaszcza dla firm budowlanych i cateringowych.

Lista szkoleń mogłaby także zawierać programowanie, na które składałaby się podstawowa wiedza z zakresu robotyki. Pozwoliłoby to inkubowanym na zaangażowanie się w opracowywanie produktów. Taktykę tę wybraliśmy celowo, by zachęcić inkubowanych do uczenia się przez pracę.

Podsumowanie

Nie każdemu pisane jest zostanie przedsiębiorcą. Rzeczywistość wygląda tak, że jedynie niektórym z tych, którzy próbują pracować na własny rachunek lub zostać pracodawcami udaje się to. Tym samym nie możemy przyjąć, że większość absolwentów szkół zawodowych zechce zostać przedsiębiorcami.

Jednakże należy im zapewnić uczciwą szansę. Większość z istniejących przeszkód przy zakładaniu własnej firmy można usunąć, przez dostarczenie podstawowych usług, na przykład przez zatrudnienie sekretarki do przyjmowania zamówień od klientów, czy też księgowej do prowadzenia ksiąg. Może być także okazać się zbyt trudnym wynajęcie biura i niezbędnego wyposażenia, konieczne będzie ponoszenie całości tych kosztów. Inkubator stanowi odpowiedź na wszystkie powyższe kwestie.

Autorzy niniejszej publikacji:



Europejski Dom Spotkań – Fundacja Nowy Staw. Założona w 1993 roku, fundacja stawia sobie za cel promowanie i rozwijanie przedsiębiorczości, szczególnie wśród młodych ludzi. Wspiera przemiany demokratyczne we Wschodniej i Środkowej Europie oraz promuje świadome uczestnictwo w Unii Europejskiej. W ciągu ostatnich kilku lat, Fundacja Nowy Staw stała się jedną z najbardziej aktywnych organizacji pozarządowych w regionie. Pracownicy i wolontariusze współpracujący z Fundacją biorą udział w wielu projektach dla młodych ludzi. Są to szkolenia, seminaria i wymiany studenckie. Fundacja Nowy Staw daje szansę młodym ludziom z naszego regionu oraz wspiera ich pomysły i inicjatywy.



ETÖK wspiera dialog społeczny w Estonii. Jesteśmy działaczami Europejskiego Centrum Kwestii Pracowniczych z siedzibą w Niemczech (www.eza.org). ETÖK organizuje seminaria i kursy na temat stosunków pracy w Estonii i Republice Gruzji. Szczególny nacisk kładziemy na bieżące projekty dotyczące bezrobocia młodzieży i higieny pracy (członkami naszej kadry są wyspecjalizowani w tej dziedzinie pracownicy medyczni), zajmujemy się również readaptacją społeczną seniorów na rynku pracy.

ETÖK jest centroprawicową polityczną organizacją zajmującą się stosunkami pracy oraz jej higieną. Co więcej, współpracujemy z estońsko i europejsko/turecko/gruzińskimi organizacjami non-profit. W skład organizacji wchodzi ponad 40 osób w większości w roli multiplikatorów. Usytuowany w drugim co do wielkości mieście Estonii, Tartu, stolicy akademickiej państwa, ETÖK umożliwia przeobrażenie wiedzy akademickiej w faktyczny proces kształtowania polityki.



VOICE OF THE WORKERS

Union Haddiema Maghqudin (UHM). Organizacja założona w 1966, UHM to związek zawodowy, który jest jednym z najważniejszych społecznych partnerów na Malcie, jako że reprezentuje pracowników pochodzących z różnych środowisk. Działa na różnych arenach, w tym rynku pracy, sektorze zdrowia, sektora informatycznego, pomocy ludziom starszym, logistyce i turystyce. Zajmuje się kwestiami ważnymi dla młodych ludzi i pomaga im na rynku pracy. Co więcej uczestniczy w wielu przedsięwzięciach mających na celu nawiązywanie kontaktów, jak również dostarcza bazy danych na temat kwestii dotyczących rynku pracy.