

Inkubatory Przedsiębiorczości w Regionie Morza Bałtyckiego

– sposoby na zwiększenie ich jakości i efektywności

Czerwiec 2011

SPIS TREŚCI

Lista skrótów

1. Wprowadzenie
 - 1.1. Projekt IBI Net
 - 1.2. Pakiet Roboczy 3 „Stworzenie sieci IBI Net”
 - 1.3. Pakiet Roboczy 3.1 i 3.2
2. Metodologia
 - 2.1. Przygotowanie
 - 2.2. Wywiady w miejscu pracy
3. Rekomendacje
 - 3.1 Tło i cele
 - 3.1.1. Uwagi ogólne
 - 3.1.2. Potencjalne obszary rozwoju
 - 3.1.3. Oczekiwane rezultaty
 - 3.2. Finansowanie
 - 3.2.1. Uwagi ogólne
 - 3.2.2. Potencjalne obszary rozwoju
 - 3.2.3. Oczekiwane rezultaty
 - 3.3. Struktury i procesy
 - 3.3.1 Uwagi ogólne
 - 3.3.2 Potencjalne obszary rozwoju
 - 3.3.3 Oczekiwane rezultaty
 - 3.4 Usługi
 - 3.4.1 Uwagi ogólne
 - 3.4.2 Potencjalne obszary rozwoju
 - 3.4.3 Oczekiwane rezultaty
 - 3.5 Zarządzanie
 - 3.5.1 Uwagi ogólne
 - 3.5.2 Potencjalne obszary rozwoju
 - 3.5.3 Oczekiwane rezultaty
 - 3.6 Monitorowanie wyników
 - 3.6.1 Uwagi ogólne
 - 3.6.2 Potencjalne obszary rozwoju
 - 3.6.3 Oczekiwane rezultaty
4. Podsumowanie obszarów rozwoju

Lista skrótów

IBI Net	akronim projektu, sieć inkubatorów przedsiębiorczości
RMB	Region Morza Bałtyckiego
IP	inkubator/ inkubatory przedsiębiorczości
MŚP	małe i średnie przedsiębiorstwa
PR	pakiet roboczy
PWI	prawo własności intelektualnej

Wprowadzenie

1.1. Projekt IBI Net

Inkubatory Przedsiębiorczości (IP) są niezbędne we wspieraniu rozwoju nowych, innowacyjnych małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP). Aby zapewnić profesjonalne i specjalistyczne usługi małym i średnim przedsiębiorstwom, IP muszą mieć odpowiedni potencjał w zakresie zarządzania i technologii. Projekt IBI Net ma na celu stworzenie i wzmocnienie międzynarodowej sieci inkubatorów przedsiębiorczości - IBI Net. Sieć ta będzie stanowić forum wymiany wiedzy i technologii pomiędzy partnerami projektu. Poprzez zwiększenie jakości usług i efektywności działań IP, zyskają one mocniejszą pozycję wobec wspólnych wyzwań w rozwoju innowacyjnych i nastawionych na eksport małych i średnich przedsiębiorstw.

1.2. Pakiet Roboczy 3 „Stworzenie sieci IBI Net”

Ogólnym celem Pakietu Roboczego 3 jest stworzenie międzynarodowej sieci inkubatorów biznesu, gdzie będą opracowane najlepsze rozwiązania dla praktycznego zarządzania inkubatorami, w celu zapewnienia jak najlepszych usług wspierających innowacyjne i nastawione na eksport MŚP. Każdy IP świadczy różne usługi na rzecz MŚP, stosuje różne praktyki zarządzania i korzysta z różnych narzędzi. Aby zwiększyć zdolność IP do obsługi swoich klientów, konieczne jest ustanowienie struktur współpracy międzynarodowej.

W celu wdrożenia narzędzi budowania takiej zdolności, niezbędna jest analiza różnych modeli zarządzania, z których korzystają partnerzy. Najlepsze praktyki, zdolności w zakresie zarządzania i potrzeby rozwojowe to tylko niektóre z obszarów, które muszą zostać ocenione.

Rozwinięta sieć inkubatorów służyć będzie jako podstawa benchmarkingu, która zapewni wymianę informacji i wiedzy eksperckiej z zakresu zarządzania IP i międzynarodowych projektów biznesowych.

PR skierowany jest do 10 IP z 6 krajów partnerskich.

1.3. Pakiet Roboczy 3.1 i 3.2

W celu efektywnego wdrożenia projektu, Pakiet Roboczy 3 został podzielony na cztery różne działania. Niniejszy raport obejmuje dwa rodzaje działalności:

- Analizę status quo usług oferowanych przez IP oraz wymagań małych i średnich przedsiębiorstw w Regionie Morza Bałtyckiego (RMB). Obecne i planowane usługi świadczone przez IP uczestniczące w projekcie zostały poddane analizie, ze szczególnym uwzględnieniem sposobów, jak inkubatory mogą działać, by pomóc przedsiębiorcom pokonać czynniki hamujące ich rozwój oraz jak metod współpracy wykorzystujących możliwości, jakie oferuje środowisko przedsiębiorczości. Dzięki temu IP będą mogły oferować najnowocześniejsze usługi wsparcia

biznesu umożliwiające rozwój rentownych, innowacyjnych i zorientowanych na eksport małych i średnich przedsiębiorstw.

- Ocenę zdolności i praktyk zarządzania IP w krajach partnerskich. Niniejsza ocena powinna przyczynić się do ustalenia obecnych praktyk zarządzania IP, stosowanych metod i technologii w celu świadczenia usług wsparcia biznesu. Ocena obejmuje także rekomendacje dotyczące potencjalnych kierunków rozwoju IP tak, aby wzmocnić ich zdolności do wspierania rozwoju MŚP. Rekomendacje te podzielone są tematycznie według poszczególnych pól działań na różnych szczeblach tak, aby jak najlepiej spełniały określone potrzeby dostawców usług wsparcia biznesu działających na różnych poziomach. Zalecane obszary rozwoju przyczynią się do stworzenia otwartego i innowacyjnego środowiska wspierania biznesu w Regionie Morza Bałtyckiego.

Dzięki wdrożeniu działań określonych w PR 3 przewiduje się, że zostanie wypracowany wspólny "język" inkubatorów, gdzie narzędzia i stosowane metody są w założeniach takie same. Ten wspólny język będzie stanowić jeden z filarów międzynarodowej sieci inkubatorów przedsiębiorczości działających wokół Morza Bałtyckiego.

2. Metodologia

2.1. Przygotowanie

W celu uzyskania mniejszej liczby IP do pracy z każdym Partnerem Projektu, wybrano dwa IP, które zostały włączone w PR 3.1 i 3.2. W oparciu o doświadczenie szwedzkiego partnera i cele projektu został opracowany podstawowy kwestionariusz, który został wykorzystany jako punkt wyjścia. Kwestionariusz rozdano partnerom IBI Net do rozpowszechniania w wybranych IP. Jako rezultat tego kwestionariusza uzyskano obraz aktualnej sytuacji, który posłużył jako baza do przygotowania wywiadów w miejscu pracy.

Kwestionariusz obejmował następujące obszary:

- Tło i cel
- Finansowanie
- Struktura i procesy
- Usługi
- Zdolności zarządzania
- Podtrzymywanie rezultatów
- Kluczowe czynniki sukcesu

2.2. Wywiady w miejscu pracy

Po fazie przygotowań przeprowadzono wywiady w miejscu pracy w 15 IP:

- Regionalny Inkubator Rozwoju Biznesu w Rydze
- Riga Hub
- Inkubator Innowacji i Przedsiębiorczości Ogre – Łotwa
- Inkubator Innowacji i Przedsiębiorczości Valmeira – Łotwa
- Park Technologiczny Ventspils – Łotwa
- Inkubator Nowych Technologii In-Tech w Mielcu – Polska
- Fundacja Kaliski Inkubator Przedsiębiorczości – Polska
- Centrum Technologiczne Warnemünde – Niemcy
- Technologie und Gewerbezentrum Schwerin Wismar – Niemcy
- Narodowa Akademia Nauk, Centrum Innowacji – Białoruś
- Inkubator Instytutu Budowy Maszyn Mgiylew – Białoruś
- Gjovik Kunnskapspark – Norwegia
- Hedmark Kunnskapspark – Norwegia
- Stiftelsen Teknikdalens Företagsinkubator – Szwecja
- Centrum Innowacji w Uppsala – Szwecja

Jako, że ogólnym celem projektu jest zwiększenie zdolności zarządzania IP, działania zostały ukierunkowane na zagadnienia związane z jakością dostarczanych usług, natomiast mniej uwagi zostało poświęconej danym liczbowym.

Materiał zebrany z kwestionariusza i wywiadów został szczegółowo przeanalizowany przez grupę specjalistów z IP reprezentujących szwedzkiego partnera projektu. Analiza ta została ograniczona do identyfikacji obszarów potencjalnego usprawnienia, które mają charakter ogólny i wspólny dla wszystkich IP w projekcie. Kryteria, które były wykorzystywane w tym procesie to:

- Wybrane obszary powinny być adresowalne
- Wybrane obszary powinny być istotne
- Wybrane obszary powinny być przedmiotem wspólnego zainteresowania

Ponadto, podstawowe zasady stosowane podczas całej pracy w PR 3.1 i 3.2 obejmowały następujące założenia:

- nic nie jest dobre czy złe
- wszystkie zalecenia muszą mieć charakter ogólny
- rozwój (ukierunkowanych na eksport) MŚP jest wspierany przez inkubatory przedsiębiorczości
- przez inkubatory dla inkubatorów
- identyfikacja obszarów ewentualnej wymiany wiedzy i nauki

W niniejszym sprawozdaniu obszary potencjalnego rozwoju są opracowane na poziomie ogólnym, z uwzględnieniem struktury użytej w kwestionariuszu. Intencją nie jest rozwiązanie tych kwestii w ramach projektu, ale wskazanie kilku ważnych obszarów, które powinny być przedmiotem dalszych prac.

Jako że wskazane obszary powinny być we wspólnym polu zainteresowań IP w Regionie Morza Bałtyckiego, przewiduje się, że proponowane inicjatywy Stowarzyszenia IBI Net powinny być oczywistym motorem rozwoju i realizacji odpowiednich działań. Stowarzyszenie to stanie się naturalnym ośrodkiem zorganizowanego podejścia do zagadnień rozwoju wyłonionych w projekcie IBI Net. Bez ustalonej struktury organizacyjnej i zaangażowania ze strony masy krytycznej zaangażowanych IP, większość z sugerowanych zaleceń będzie skazana na niepowodzenie. Dlatego też większość z proponowanych zaleceń w niniejszym raporcie wymaga utrzymania struktury organizacyjnej, zanim jeszcze rozpocznie się proces wdrażania.

3. Rekomendacje

3.1. Tło i cele

3.1.1. Uwagi ogólne

Wszystkie IP, z którymi przeprowadzono wywiady, mają ambicje i cel by zapewnić wsparcie nowo powstającym przedsiębiorstwom, a tym samym przyczynić się do rozwoju regionalnego. Różnice między IP dotyczą przede wszystkim metod i procesów wykorzystywanych do osiągnięcia pożądanego wyniku. Te z kolei różnią się w zależności od tego, czy zostały zapewnione odpowiednie, dotowane lokale firmom rozpoczynającym działalność, po szczegółowe procesy wsparcia, w których postęp firmy jest ściśle monitorowany. W prawie wszystkich IP wsparcie jest oferowane w postaci usług biurowych, takich jak telefon, księgowość, kopiowanie, itp., ale usługi te różnią się do pewnego stopnia pod względem kosztów i dostępności dla inkubowanych firm. W tym kontekście ważne jest, aby zrozumieć, że istnieją znaczne różnice zarówno w odniesieniu do misji i celów różnych IP, jak również istnieją znaczne różnice lokalne, regionalne i narodowe.

Inicjatorzy IP pochodzą zarówno z sektora publicznego jak i prywatnego. Reprezentują oni albo jeden albo drugi sektor, bądź stanowią kombinację obu. Niektóre IP istnieją od ponad 15 lat, podczas gdy inne funkcjonują zaledwie kilka lat. Żaden z IP nie odczuwa nacisków ze strony właścicieli co do finansowych korzyści z działalności IP, a ich statusy prawne różnią się zasadniczo, od fundacji do spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Jeśli chodzi o organizację pracy IP, istnieje punkt stykowy w tym, że wszystkie IP zatrudniają zaledwie niewielką liczbę osób stanowiących trzon IP i szeroko wykorzystują zasoby zewnętrzne do różnych celów.

W zależności od czynników regionalnych, takich jak tradycje gospodarcze, specjalizacje akademickie, rynki wschodzące itd., IP mają różne obszary tematyczne. Kilka IP ma charakter ogólny i nie koncentruje się na żadnym konkretnym obszarze. Z reguły tego typu „otwarte” IP znajdują się poza obszarami gęstego zaludnienia.

W tym kontekście, ważnym spostrzeżeniem jest to, że definicja tego, czym jest Inkubator Przedsiębiorczości jest bardzo zróżnicowana w poszczególnych krajach i regionach. W niektórych przypadkach istnieje definicja krajowa, podczas gdy w innych krajach takich definicji brakuje. Prowadzi to do sytuacji, w której benchmarking i porównywanie różnych IP stają się trudne. Istnieje wyraźna potrzeba ustanowienia wspólnego "języka" wśród IP, gdzie procesy, narzędzia i stosowane metody są rozumiane w ten sam sposób przez różne IP. Taki wspólny język może być jednym z filarów tworzenia międzynarodowej Sieci Inkubatorów Przedsiębiorczości wokół Morza Bałtyckiego.

3.1.2. Potencjalne obszary rozwoju

3.1.2.1. Wymiana doświadczeń

Jako ogólny obszar rozwoju, który wydaje się leżeć we wspólnej strefie zainteresowań inkubatorów, należy określić system wymiany doświadczeń pomiędzy IP na poziomie międzynarodowym, krajowym i regionalnym. W tym względzie uznaje się, że istnieją już pewne systemy, szczególnie na poziomie krajowym. Istnieją również pewne obszary międzynarodowe, gdzie wymiana doświadczeń jest na porządku dziennym. Obszary te obejmują głównie seminaria, gdzie przedstawia się ogólne prezentacje różnych wykładawców, pozostawiając jednakże niewiele miejsca na szczegółową wymianę doświadczeń operacyjnych. Inicjatywy, które już istnieją w tym zakresie okazują się być raczej pojedynczymi krótkoterminowymi działaniami, takimi jak wizyty studialne lub udział w imprezach i seminariach.

Analiza wykazała potrzebę wypracowania strukturalnego, długoterminowego systemu, który pozwoli na pogłębioną wymianę doświadczeń pomiędzy IP. Wymiana ta powinna umożliwić dyskusje w sprawie szczegółowych kwestii operacyjnych, jak również dotyczyć spraw związanych z IP o bardziej ogólnej naturze. System ten, stanowiący platformę do wymiany doświadczeń, powinien być oparty na zasadzie „przez inkubatory - dla inkubatorów”. Daje to wyraźne wskazanie celu i oczekiwanych rezultatów takiej inicjatywy.

3.1.2.2. "Wspólny język" IP

Wygląda na to, że istnieje tyle definicji i terminologii dotyczących inkubacji, ile jest inkubatorów. W niektórych przypadkach istnieje krajowa definicja inkubacji, ale ogranicza się ona do poziomu ogólnego. Opracowanie "wspólnego języka" zwiększy możliwość wymiany doświadczeń i porównania różnych metod stosowanych przez IP. Brak wspólnego języka może doprowadzić do sytuacji, w której porównywane są dwa zagadnienia lub grupy zagadnień, których nie powinno się porównywać. Wspólny język jest przede wszystkim warunkiem wstępnym dla zrozumienia pewnych terminów używanych w środowisku inkubatorów. Intencją nie jest stworzenie struktury czy procesu, który będzie pasował do wszystkich IP, ponieważ muszą być uwzględnione różnice lokalne, regionalne i krajowe.

3.1.2.3. Komunikacja

Wiele z badanych IP wskazało potrzebę lepszego informowania o działalności inkubatorów i znaczeniu inkubacji. Dziś większość IP przeprowadza działania informacyjne w sposób nieelastyczny, kierując informacje do wszystkich odbiorców w taki sam sposób. Jako że informacja jest czynnikiem kluczowym dla większości IP, istnieje potrzeba uzyskania lepszego poznania i zrozumienia mechanizmów informacyjnych. Obecnie większość informacji jest opracowywana w zależności od odbiorcy i oczekiwanych efektów. Inkubacja ma charakter złożony i nie jest łatwa do zrozumienia, jeśli nie jest się zaangażowanym w ten proces. Poprzez poprawę zdolności do opracowywania informacji, IP będą lepiej docierać do różnych zainteresowanych stron.

3.1.3. Oczekiwane rezultaty

- Rozpocząć ciągły proces uczenia się, w którym członkowie przyszłego Stowarzyszenia realizują działania w sposób planowy i ujęty w ramy czasowe. W ramach Stowarzyszenia IP mogą wymieniać doświadczenia i dzielić się wiedzą, koncentrując się na pracy operacyjnej inkubatorów.
- Opracować i przyjąć "wspólny język", zawierający definicje i terminologię, który będzie stanowić bazę dla wszelkiego rozwoju i uczenia się w gronie IP.
- Wypracować odpowiednią, wysokiej jakości komunikację, dzięki której IP będą w lepszej pozycji do promowania siebie jako atrakcyjnych partnerów i zdobywania uznania wśród różnych zainteresowanych stron. Poprzez zwiększenie zdolności informacyjnej, IP będą mogły przyciągnąć zarówno więcej pomysłów jak i źródeł finansowania inkubatorów.

3.2. Finansowanie

3.2.1. Uwagi ogólne

Ogólnie rzecz biorąc, nie ma jednolitego i wspólnego modelu finansowania IP w Regionie Morza Bałtyckiego. Każdy z analizowanych IP ma własne rozwiązania finansowe, często stanowiące kombinację finansowania krajowego, regionalnego, prywatnego i opartego o dochody własne. Finansowanie regionalne/lokalne jest ważnym źródłem dla wielu IP w tym regionie. Finansowanie z dochodów pochodzi głównie z wynajmu powierzchni biurowych dla inkubowanych firm. Tylko niewielka część pochodzi z opłat za usługi świadczone inkubowanym firmom.

Te z państw, które mają krajowe strategie innowacji zapewniają wybranym IP finansowanie części ich kosztów. Mechanizm tego modelu różni się między krajami i zwykle nie jest to mechanizm długoterminowy, więc IP muszą ubiegać się o finansowanie w regularnych odstępach czasu.

Chociaż finansowanie IP różni się między krajami i regionami, wszystkie analizowane IP potwierdzają, że zapewnienie długoterminowego finansowania operacyjnego jest kluczowe i stanowi nieustanne wyzwanie. IP, które są właścicielami lokali i działają głównie w oparciu o dochody z opłat pobieranych od lokatorów, są mniej zależne od finansowania publicznego lub prywatnego, podczas gdy IP bardziej

ukierunkowane na rozwój inkubowanych przedsiębiorstw, są bardziej zależne. Konsekwencją tych rozwiązań finansowych dla IP, niezależnie od tego, czy finansowanie pochodzi z dochodów czy źródeł publicznych/prywatnych, jest to, że dużo uwagi i energii poświęca się na zabezpieczenie finansowania działalności operacyjnej IP, zamiast tej związanej z procesem inkubacji.

Na ogół, badane IP nie ubiegają się o uzyskanie zwrotu od firm opuszczających inkubator jako źródło finansowania. Niektóre z IP potwierdziły, że takie rozwiązanie było dyskutowane lub miało miejsce. Możliwe rozwiązania w tym zakresie obejmowały min. kapitał IP w przedsiębiorstwach opuszczających inkubator, udziały w zyskach tych przedsiębiorstw czy procent z ich obrotu. Główne argumenty przeciwko takim praktykom dotyczyły tego, że trudno jest znaleźć rozsądne i sprawiedliwe rozwiązanie. Uznano również, że byłby to niepewny sposób finansowania długoterminowego, ponieważ trudno jest przewidzieć zyski lub obroty przedsiębiorstw z roku na rok. Kapitał własny jest również uważany za kwestię trudną, gdyż wymaga ze strony IP kapitału podwyższonego ryzyka, a bycie akcjonariuszem wymaga głębokiego zaangażowania w rozwój firmy. Zaś udział IP w więcej niż ograniczonej liczbie spółek zmniejszyłby zdolność operacyjną IP.

- Wspólny "marketing" koncepcji doskonalenia inkubatorów (przez dobrze prosperujące przedsiębiorstwa) w celu przyciągnięcia finansowania IP.
- Lobbing na rzecz finansowania publicznego i uznanie znaczenia IP w społeczeństwie.
- Koncepcja skierowana na przyciągnięcie partnerów prywatnych do IP.

3.2.2. Potencjalne obszary rozwoju

3.2.2.1. Wspólny marketing wyników

Pozyskiwanie finansowania na działania IP jest w znacznej mierze uzależnione od zdolności IP do osiągnięcia konkretnych wyników. Ponieważ większość IP jest finansowanych z regionalnych lub lokalnych źródeł publicznych ważne jest, aby uzasadnić koszty związane z działalnością inkubatora. Aby umożliwić ten proces, niezbędne są działania marketingowe i informowanie o wynikach działalności inkubatora. Pokazywanie odpowiednim decydom doskonałych osiągnięć i konkretnych wyników ekonomicznych pomoże uzasadnić kwestie finansowania.

W celu osiągnięcia jak najlepszych wyników ważne jest, aby umieścić każdy IP w szerszym kontekście. Będzie to możliwe jedynie w przypadku, gdy zostanie uzgodniona wspólna strategia, wspólne wskaźniki rezultatu stosowane przez jak największą liczbę IP. Przykładem takiego wskaźnika rezultatu, który może być niezwykle ważny, to zwrot z inwestycji (z ang. ROI), gdzie wkład finansowy w IP jest porównany z finansowym zyskiem dla społeczeństwa w formie podatków dochodowych czy VAT od firm inkubowanych. Innymi kluczowymi czynnikami, o których można informować są np. liczba utworzonych miejsc pracy lub kwoty zainwestowane w firmy działające w inkubatorze.

3.2.2.2. Lobbing

Uznanie znaczenia IP dla zrównoważonego wzrostu i rozwoju przedsiębiorczości jest warunkiem koniecznym dla zdobycia środków finansowych, ale także dla zwiększenia świadomości społecznej

tego, jak ważną pracę wykonują IP. Aby wywrzeć istotny wpływ, "głos IP" musi być słyszalny na różnych szczeblach: międzynarodowym, krajowym i regionalnym. Zrzeszając inkubatory z różnych krajów i regionów wokół Morza Bałtyckiego, możemy stworzyć silną grupę, która będzie reprezentować całą społeczność IP. Ustanowienie takiej organizacji zawodowej jest warunkiem koniecznym, by kwestie IP były wiarygodne i słyszalne na najwyższych szczeblach europejskich, jak również na poziomie krajowym i regionalnym.

Mimo, że planowane stowarzyszenie IBI Net może opracować wspólną platformę komunikacji i argumentacji, która może być wykorzystana przez stowarzyszenie do lobbowania różnych zagadnień związanych z inkubatorami, w gestii poszczególnych IP będzie wykorzystanie tego dorobku w celu promowania idei na szczeblu regionalnym/lokalnym.

3.2.2.3. Pozyskiwanie kompetentnych partnerów

Kolejnym obszarem rozwoju, który został zidentyfikowany i wdrożony w niektórych IP jest stworzenie koncepcji kompetentnego partnera. Pojęcie to oparte jest na założeniu, że prywatne firmy mogą znaleźć przyszłych klientów wśród firm inkubatora i poprzez przystąpienie do partnerstwa będą mogły uzyskać bezpośredni dostęp do tych firm. Inicjatywa włącza także koncepcję Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (Corporate Social Responsibility), ponieważ firmy mają umowy na świadczenie usług dla firm inkubatora. Dlatego też włączenie kompetentnych partnerów do sieci ogranicza się tylko do tych firm, które w sposób bezpośredni odpowiadają na potrzeby przedsiębiorstw inkubatora. Aby należeć do takiej sieci firm partnerskich, przedsiębiorcy płacą inkubatorowi roczną składkę. Przykładami firm kwalifikujących się do sieci kompetentnych partnerów mogą być firmy ubezpieczeniowe, biura patentowe, firmy audytorskie, banki, kancelarie prawne itp.

3.2.3. Oczekiwane rezultaty

Rezultatów w tym obszarze należy oczekiwać w perspektywie długoterminowej, a działania muszą mieć charakter ciągły. W tym kontekście planowane stowarzyszenie IBI Net stanowi oczywistą siłę napędową. Aby osiągnąć pożądaną wartość, istotnym elementem przy opracowywaniu planu pracy powinna być współpraca z innymi podobnymi sieciami (EBN, NBIA, SPICE itp.)

Działania na rzecz rozwoju w tym obszarze powinny prowadzić do:

- wzrostu atrakcyjności i zainteresowania finansowaniem IP
- zwiększenia świadomości na temat znaczenia i wyników działań inkubatorów
- zwiększenia wykorzystania kompetentnych partnerów jako ważnego zasobu w procesie inkubacji.

3.3 Struktury i procesy

3.3.1. Uwagi ogólne

Ogólnym wnioskiem z analizy jest to, że nie ma jednolitej i wspólnej definicji czy zrozumienia tego, czym są procesy i programy IP. Większość inkubatorów ma opracowany swój unikalny model, który odpowiada ich indywidualnym potrzebom. W niektórych z analizowanych procesów IP mają określone i zdefiniowane programy, takie jak:

- Skauting

Jest to zdefiniowany program aktywnego skautingu i poszukiwania nowych pomysłów, które można ocenić pod kątem potencjału gospodarczego. Program taki polega na zawieraniu umów o partnerstwie z odpowiednimi organizacjami i uczelniami, które mogą kierować nowe pomysły do IP celem ich oceny. Za opracowanie i wdrożenie działań stymulujących powstawanie nowych pomysłów (imprezy, marketing, itp.) odpowiadają specjalnie dedykowane zasoby. Program obejmuje również proces pośrednictwa w celu dopasowania pomysłu do przedsiębiorcy, w przypadku osób, które wygenerowały pomysł a nie chcą rozpoczynać działalności gospodarczej lub odwrotnie.

- Przystąpienie do programu

Proces i kryteria przyjęcia do programu inkubacyjnego są jasno określone i przekazane do wiadomości potencjalnych firm. Przedstawiony jest jasny harmonogram procesu aplikacji i informacja o tym, kiedy nastąpi ogłoszenie decyzji. Są opracowane specjalne formularze aplikacyjne do inkubatora a wewnętrzny proces decyzyjny jest dobrze udokumentowany.

- Czas trwania i przedmiot inkubacji

W IP z najbardziej rozwiniętymi procesami inkubacyjnymi, czas trwania i przedmiot inkubacji są dobrze udokumentowane. Istnieje szczegółowy opis zakresu kosztów uczestnictwa i jakie usługi są włączone w proces. Oferowane usługi są podzielone na obowiązkowe i fakultatywne. Są opracowane specjalne moduły skierowane na szereg konkretnych celów. Moduły w tym procesie mogą być łatwo realizowane. Przykładami takich modułów są: moduł finansowania, moduł marketingu, moduł sprzedaży, moduł kultury biznesu itp.

- Monitorowanie i ocena

Niektóre IP posiadają opracowany i udokumentowany system monitorowania i oceny. System ten opiera się na ustalonych kryteriach przyjmowania, na podstawie których monitoruje się postępy inkubowanych firm. Ocena postępów odbywa się w regularnych odstępach czasu w oparciu o uzgodnione cele biznes planu. Ocena ta jest następnie wykorzystywana jako narzędzie ewaluacji czy spółka może kontynuować proces inkubacji czy powinna opuścić inkubator.

Ustalone kryteria i wymagania dla postępu są wyraźnie zakomunikowane firmom, gdy przystępują one do procesu inkubacji.

- Okres pookubacyjny

Tylko niewielka liczba IP posiada uporządkowany proces lub program pookubacyjny (dla absolwentów). Istniejące programy, w większości dotyczą umożliwiania firmom opuszczającym inkubator udział w imprezach i seminariach organizowanych przez IP. Firmy te także otrzymują od IP biuletyny i inne materiały informacyjne. W niektórych przypadkach częścią programu pookubacyjnego jest dostęp do pomieszczeń na preferencyjnych warunkach.

3.3.2 Potencjalne obszary rozwoju

3.3.2.1. Definicja procesu inkubacji

Ten obszar rozwoju jest ściśle związany z obszarem określonym w 3.1.2.2 „Wspólny język IP” i jest ważnym zagadnieniem w kontekście transferu wiedzy między IP. Wspólna definicja różnych faz inkubacji posłuży jako ramy dla poszczególnych IP do opracowania odpowiedniego procesu inkubacji. Przyjmuje się, że proces może się różnić pomiędzy poszczególnymi IP, ale wspólna definicja pomoże w zrozumieniu procesów innych IP i będzie podstawą szkoleń i rozwoju. Proponowanym podziałem procesów inkubacji może być:

- Skauting
- Okres przedinkubacyjny
- Inkubacja
- Okres pookubacyjny

Obszary te muszą być dalej podzielone na pod-procesy, jednakże na poziomie ogólnym powinny obejmować cały cykl inkubacji.

3.3.2.2 Modelowy proces dla warsztatów benchmarkingu

W celu zapewnienia możliwie najlepszego efektu, powinien zostać opracowany modelowy proces organizacji warsztatów benchmarkingu. Co więcej, zorganizowany proces pozwoli na większą przewidywalność tego, co wydarzy się na warsztatach, a tym samym zachęci IP do uczestnictwa w nich. Jeśli powstanie taki modelowy proces, obszary benchmarkingu będą opracowywane w sposób regularny. Regularne rozwijanie określonych obszarów przyczyni się do stopniowej poprawy kompetencji, ponieważ kolejny warsztat może być dotyczyć tego, co nie zostało wypracowane na poprzednich warsztatach. Przy opracowywaniu modelu warsztatów benchmarkingu należy wziąć pod uwagę potrzeby i wymagania IP. Taki modelowy proces powinien być opracowany dla Inkubatorów Przedsiębiorczości przez Inkubatory Przedsiębiorczości.

3.3.2.3 Oferta warsztatów benchmarkingowych

Korzystając z opracowanego modelowego procesu i skupiając się na zidentyfikowanych potrzebach, warsztaty benchmarkingu mogą być regularnie proponowane wielu IP. Przygotowując warsztaty będzie można korzystać z kompetentnych partnerów/specjalistów wskazanych w projekcie IBI Net. Warsztaty benchmarkingu mogą być potężną i dobrze rozpoznawaną platformą dla rozwoju IP w Regionie Morza Bałtyckiego. Poprzez gromadzenie kompetencji i doświadczeń w ramach IP w regionie, warsztaty mogą być impulsem dla nowych rozwiązań, wdrażania nowych usług i poprawy już istniejącej oferty usług. Z zasady wszystkie strony zaangażowane w warsztaty korzystają z uczestnictwa w programie.

3.3.2.4 Możliwe oferty w zakresie wizyt studyjnych do IP

Prawie każdy IP ma coś szczególnego, co może zainteresować inne IP. To może być proces inkubacji, interesujące obszary tematyczne, szczególne kwalifikacje lub dostęp do sieci krajowej itp. Obszarem rozwojowym w tym przypadku może być utworzenie zorganizowanej struktury, gdzie IP będą mogły zwrócić się o dogodną wizytę studyjną w wybranym IP. Taka wizyta studyjna będzie okazją do szybkiego zidentyfikowania i nawiązania kontaktu z IP w tym regionie, który jest interesujący dla dalszych badań. Poprzez udział w programie, IP potwierdzają swoją gotowość do przyjęcia wizyt studyjnych i wymiany wiedzy. Możliwość doświadczenia funkcjonowania innych IP będzie promować zrównoważony transfer wiedzy i technologii w Regionie Morza Bałtyckiego.

3.3.2.5 Opracowanie narzędzi monitorowania postępów działań inkubatorów i firm.

Istnieje stosunkowo wysoka liczba IP, które nie monitorują postępów firm w procesie inkubacji i mogłyby skorzystać z wypracowania narzędzi do monitorowania. Narzędzie to powinno być tak zaprojektowane, aby mogło być wykorzystywane na różnych poziomach i pozwalało na szybkie zastosowanie. Stosując narzędzia monitorowania w procesie inkubacji, można wspomóc postępy firm, a wszelkie odchylenia od biznes planów będą wcześniej wykryte. Monitoring będzie także stanowić solidne źródło informacji, gdy trzeba będzie podjąć decyzję, czy firma nadal powinna być w procesie inkubacji.

Ponadto, usystematyzowany monitoring postępów firmy za pomocą predefiniowanych narzędzi dostarcza zarządzającym IP cennych informacji, w jaki sposób działa proces inkubacji. Te informacje mogą być wykorzystane w celu zidentyfikowania wąskich gardeł i słabych obszarów, które następnie mogą być przedmiotem ulepszeń.

3.3.3 Oczekiwane rezultaty

Poprzez realizację całości lub części wyżej wymienionych działań oczekuje się, że będzie możliwe osiągnięcie następujących wyników:

- Zostanie ustalona wspólna podstawa procesu inkubacji, która będzie wykorzystywana do dalszego rozwoju w ramach analiz porównawczych, warsztatów, szkoleń, informacji itp.
- Warsztaty benchmarkingu będą prowadzone regularnie, zgodnie z określonym modelem i według zidentyfikowanych potrzeb. Warsztaty będą wysokiej jakości i będą atrakcyjne dla IP.
- Firmy rozpoczynające działalność będą monitorowane w sposób proaktywny, który zmniejsza wskaźnik niepowodzenia i skraca czas wprowadzania firmy na rynek. Wyniki procesu monitorowania są używane wewnętrznie przez IP do poprawy własnego procesu inkubacji.

3.4 Usługi

3.4.1 Uwagi ogólne

We wszystkich analizowanych IP, nowo powstałym firmom oferowane są pewne formy dostępu do pomieszczeń i usług biurowych. Oferta jest różna w różnych IP. Niektóre IP starają się przyciągnąć najemców do wynajęcia miejsca atrakcyjnymi warunkami, raczej niż samym procesem inkubacji, podczas gdy inne IP bardziej koncentrują się na samym procesie. Tam, gdzie IP skupiają się na przyciąganiu najemców, można zaobserwować, że wysoki poziom obłożenia wydaje się być ważniejszy niż znalezienie przedsiębiorców, którzy mają pomysł na biznes o dużym potencjale wzrostu. Jest to ściśle związane z tym, jak IP jest finansowany i jakie jest jego zadanie. Jednakże zwiększony nacisk na proces inkubacji może być korzystny dla wielu IP.

IP w większości oferują najemcom i firmom inkubowanym jakąś formę wsparcia eksperckiego. Obszary objęte tym wsparciem mają zwykle charakter ogólny i dotyczą takich zagadnień jak patenty, prawo własności intelektualnej, kwestie prawne, księgowość itp. Najczęstszym sposobem jest wykorzystanie zewnętrznych ekspertów, i tylko nieliczne IP mają własnych ekspertów w tych obszarach. Korzystanie z wiedzy tych ekspertów, w większości przypadków wynika ze zgłaszanych przez firmy potrzeb i nie wynika z samego procesu inkubacji.

System oferowania usług coachingu lub mentoringu, nie jest w znaczącej mierze stosowany jako metoda świadczenia usług. Niektóre IP mają dobrze rozwinięty system coachingu i systematycznie z niego korzystają w procesie inkubacji. Trener biznesu obserwuje działania firmy w celu upewnienia się, że firma robi postępy zgodnie z zatwierdzonym planem działalności i skupia się na utrzymaniu celów. W miarę możliwości trener biznesu pomaga firmie i zawiadamia zarządzających IP o zaistnieniu jakichkolwiek odchyień. W niektórych IP trenerzy biznesu obserwują firmę nawet przez 36 miesięcy lub dłużej, choć poszczególni trenerzy są zmieniani w regularnych odstępach czasu. Tam, gdzie ta metoda jest stosowana, doświadczenia są pozytywne i istnieje możliwość przekazania tej wiedzy innym IP.

Wszystkie IP bez wyjątku mają dobrze rozwiniętą sieć regionalną wokół inkubatora, z której mogą również korzystać firmy inkubowane lub które są wykorzystywane w inny sposób do różnych celów. Zakres i zasięg sieci różnią się w zależności od czynników, takich jak lata funkcjonowania, ekspozycja lokalna/regionalna, możliwość komunikowania się itp., ale wspólnym przekonaniem jest to, że sieć IP jest jednym z najważniejszych i najcenniejszych aktywów IP.

Usługi eksperckie obejmujące "miękkie" zagadnienia biznesowe, takie jak rozwój organizacyjny, sprzedaż, marketing, budowanie zespołu, zarządzanie firmą itp. nie są oferowane powszechnie. Ponieważ większość IP przyjmuje zasadę, że działania zazwyczaj podejmuje się na wniosek inkubowanej firmy, usługi w kwestiach "miękkich" rzadko są przedmiotem takich wniosków. Niektóre IP mają dobrze rozwinięte usługi w tych obszarach i określiły najważniejsze z nich jako obowiązkowe dla firmy. Uzasadnieniem narzucania niektórych z nich jako obowiązkowych jest to, że nowo utworzona spółka starająca się rozwijać, nie zawsze jest w stanie określić znaczenie tych obszarów dla swojego rozwoju. Doświadczenia tych IP wskazują na dobre wyniki z wyższym wskaźnikiem sukcesu i krótszym czasem wprowadzenia firmy na rynek. Również w tej dziedzinie istnieje możliwość przekazania wiedzy innym IP.

Tylko niewielka liczba IP oferuje jakiś rodzaj usług w zakresie internacjonalizacji. Nawet tam, gdzie usługi te są oferowane, nie są one zbyt dobrze rozwinięte i nie przywiązuje się zbyt dużej uwagi do tego obszaru. Przyczyny takiej sytuacji są różne, ale wydaje się że mogą być nimi brak sieci, brak wypracowanych metod, ograniczenia finansowe, ograniczony popyt ze strony firm inkubatora itp.

3.4.2 Potencjalne obszary rozwoju

3.4.2.1 Rozwój oferty usług

Istniejące oferty IP z dobrze rozwiniętą strukturą usług można dostosować i opracować dla celów wymiany międzynarodowej tak, aby były inspiracją dla innych IP i służyły do zbadania możliwości rozszerzenia ich własnych ofert usług. Tam, gdzie podobne usługi oferują różne IP, należy wybrać najlepsze praktyki i rozwijać nowe oferty lub udoskonalać już istniejące. Kompleksowy dokument przedstawiający różne oferty usług można wykorzystać jako "menu" do określenia interesujących obszarów do dalszych działań.

3.4.2.2 Dostęp do kompetencji partnerów

Wokół IP w Regionie Morza Bałtyckiego jest duża liczba partnerów i specjalistów z wielu różnych dziedzin. Ich kompetencje mogą być wykorzystane przez szerszą grupę odbiorców poprzez organizowanie warsztatów tematycznych w ramach poszczególnych kompetencji. Dzięki zastosowaniu specjalistycznych kompetencji w tych samych obszarach tematycznych, ale z różnych IP może nastąpić wymiana wiedzy i pomysłów, z którego skorzystają zarówno specjaliści jak i IP.

3.4.2.3 Określenie dostępnych kompetencji

W celu realizacji wyżej opisanych możliwości niezbędne będzie stworzenie bazy wykwalifikowanych specjalistów. Ponadto, taka baza specjalistów powinna być powiększona o kompetencje, którymi dysponują poszczególne IP. Zostanie utworzony kompleksowy dokument przedstawiający ofertę RMB w zakresie kompetencji biznesowych.

3.4.2.4 Opracowanie narzędzia Q&A

Aby umożliwić IP korzystanie z określonych kompetencji i oferty usług, niezbędne jest stworzenie struktury, gdzie IP i specjalista będą mogli skontaktować się w prosty sposób. Możliwym obszarem rozwoju w tym przypadku może być stworzenie przyjaznego dla użytkownika narzędzia IT „Pytanie i odpowiedź” (Q&A). Za pomocą tego narzędzia IP powinny mieć możliwość skontaktowania się bezpośrednio z wybranym IP lub specjalistą lub wysłać zapytanie do grupy użytkowników i uzyskać odpowiedź od odpowiedniego IP lub specjalisty.

3.4.2.5 Przeprowadzanie warsztatów

Po fazie inwentaryzacji będzie można zorganizować i przeprowadzić warsztaty, które na początek mogłyby skupić się na takich zagadnieniach, jak:

- Rozwój zespołu i kierownictwa
- Finansowanie
- Internacjonalizacja
- Techniki sprzedaży
- Coaching / mentoring

3.4.3 Oczekiwane rezultaty

Realizacja całości lub części z wyżej wymienionych obszarów powinna pozwolić na osiągnięcie następujących wyników:

- Stworzenie udokumentowanego i ugruntowanego systemu, dzięki któremu w zależności od potrzeb będzie można korzystać z kompetencji różnych IP.
- Regularne korzystanie z bazy kompetentnych partnerów i specjalistów jako wykładowców w procesie doskonalenia.
- Opracowanie i częste korzystanie z przyjaznego użytkownikowi narzędzia IT, które pozwala na wymianę informacji pomiędzy IP.
- Regularne przeprowadzanie atrakcyjnych i wysokiej jakości warsztatów w różnych obszarach tematycznych.

3.5 Zarządzanie

3.5.1 Uwagi ogólne

Struktura zarządzania jest różna w różnych IP, ale tym, co łączy je wszystkie są ograniczone możliwości, jeśli chodzi o zasoby ludzkie. Prawie wszystkie IP opierają swoją działalność na stosunkowo niewielkiej grupie pracowników, którzy stanowią trzon inkubatora, natomiast kompetencje eksperckie oferowane firmom inkubatora są zlecane konsultantom i partnerom zewnętrznym. W niektórych przypadkach jest to postrzegane jako słabość, ponieważ IP są mocno uzależnione od zewnętrznych zasobów, a kompetencje zdobyte przez doświadczenie pozostają nadal własnością tych zasobów zewnętrznych. Sytuacja ta wynika głównie z faktu, że trudno jest utrzymać w inkubatorze szeroki zakres kompetencji obejmujące wszystkie wykorzystywane dziedziny. Innym powodem jest aspekt finansowy utrzymania wysoko wykwalifikowanych ekspertów, jeśli w razie potrzeby można skorzystać z zasobów zewnętrznych.

Żaden z managerów IP nie posiada specjalnie dedykowanego lub formalnego wykształcenia w kierunku zarządzania inkubatorem. Większość menedżerów ma wyższe wykształcenie lub doświadczenie w biznesie, ale pracę managera IP poznawali w praktyce. W niektórych regionach ma miejsce systematyczna wymiana doświadczeń, chociaż czas poświęcony zagadnieniom zarządzania IP jest raczej ograniczony. Szkolenia pracowników IP prowadzone są na różnych poziomach i w odstępach czasu uzależnionych od potrzeb i możliwości.

Wsparcie i zrozumienie dla działań IP ze strony polityków i władz regionalnych jest różne u różnych IP. W celu zapewnienia finansowania i niezbędnego wsparcia dla IP, managerowie IP muszą poświęcać tym kwestiom dużo czasu. W wielu przypadkach dotyczy to wyjaśniania, na czym polega proces inkubacji, jaka jest rola IP i jakie osiąga wyniki.

3.5.2 Potencjalne obszary rozwoju

3.5.2.1 Warsztaty dla kierownictwa IP

Można rozważyć możliwość opracowania specjalnych warsztatów dla kluczowych pracowników IP, takich jak menedżerowie IP, lub personel pełniący podobne funkcje. Pozwoliłoby to na stworzenie forum, na którym omawiane byłyby kwestie zarządzania IP i miałyby miejsce wymiana doświadczeń. W zależności od potrzeb i zainteresowania, niektórym obszarom można by poświęcić więcej uwagi lub zająć się konkretnymi tematami.

3.5.2.2 Program szkoleń dla pracowników IP

Oprócz specjalnych warsztatów dla menedżerów IP istnieje możliwość opracowania wspólnych i dostosowanych do indywidualnych potrzeb programów szkoleniowych dla pracowników IP. Można opracować zorganizowany program szkoleń, w którym szkolenia są podawane do wiadomości publicznej i przeprowadzane w regularnych odstępach czasu. Obszary, dla których takie szkolenia mogą zostać opracowane to m.in. planowanie biznesowe, coaching w biznesie, planowanie finansowe, zarządzania zespołem itp. Dzięki takiemu programowi szkoleń, powstanie fundament systematycznej i zorganizowanej wymiany doświadczeń między personelem i społecznością IP.

3.5.3 Oczekiwane rezultaty

Po przeprowadzeniu powyższych przedstawionych działań, można się spodziewać następujących rezultatów:

- Powstanie forum dedykowane menedżerom IP, ze szczególnym naciskiem na kwestie zarządzania IP. Pozwoli to na utworzenie sieci współpracy między menedżerami IP i stworzy szansę nowym menedżerom IP na wprowadzenie do pracy.
- Menedżerowie i kluczowi pracownicy IP będą mieli formalną i zorganizowaną możliwość podnoszenia kwalifikacji i kompetencji.
- Nowy personel IP będzie mógł przejść szkolenie skierowane na konkretne problemy IP.
- Poprzez stałą wymianę doświadczeń pomiędzy menedżerami i kluczowymi pracownikami IP można udoskonalać usługi oferowane firmom.

3.6 Monitorowanie wyników

3.6.1 Uwagi ogólne

To, jak rezultaty działalności inkubatora są monitorowane, znacznie różni się pomiędzy poszczególnymi IP i krajami. W niektórych krajach istnieje zorganizowany system sprawozdawczości i tam wyniki IP są ściśle monitorowane i regularnie zgłaszane władzom. W innych krajach nie ma prawie żadnych krajowych wymogów raportowania, choć wyniki są zazwyczaj przekazywane na poziomie lokalnym, stronom finansujący lub właścicielom. Raportowanie o wynikach jest utrudnione w przypadkach, gdy w IP ma zastosowanie filozofia nie ingerowania w wewnętrzne operacje firm inkubatora. Kwestie takie jak obrót, zysk, kapitał, liczba pracowników, nie są w sferze zainteresowania IP.

Nie ma ustalonej jednolitej i wspólnej metody lub narzędzia pozwalającego monitorować wyniki IP w Regionie Morza Bałtyckiego. W krajach, gdzie system sprawozdawczości istnieje, opracowane jest również narzędzie do zbierania danych z IP. Korzystanie z tego narzędzia jest obowiązkowe przy raportowaniu wyników.

Jako że sprawozdawczość z wyników różni się nawet między poszczególnymi IP w regionie, nie ma wspólnej definicji kluczowych czynników sukcesu IP. Najczęściej pojawiającym się czynnikiem sukcesu jest stopień obłożenia dostępnych lokali i liczba firm inkubatora zarówno w procesie inkubacji, jak i po procesie inkubacji. Innym kryterium jest pomiar zwrotu z inwestycji, gdzie nakład środków publicznych zainwestowanych w IP jest porównany do kwot, jakie wracają do społeczeństwa w postaci podatków VAT czy podatków z dochodu wygenerowanego w inkubowanych firmach.

Nie ma oficjalnej publikacji lub innego źródła informacji w Regionie Morza Bałtyckiego, gdzie można znaleźć informacje dotyczące wyników IP. Brak takich informacji sprawia, że porównywanie ze sobą poszczególnych IP i informowanie o wynikach jest utrudnione.

3.6.2 Możliwe obszary rozwoju

3.6.2.1 Ustalenie kluczowych wskaźników wydajności

Możliwym obszarem rozwoju może być wypracowanie i określenie kluczowych wskaźników wydajności, wykorzystywanych do monitorowania działalności i wyników IP. W przypadku bardziej szczegółowej analizy porównawczej między różnymi IP, ważne jest, aby opierać się na wspólnych kluczowych wskaźnikach wydajności i żeby interpretacja tych wskaźników była taka sama we wszystkich zaangażowanych IP. Liczba takich kluczowych wskaźników wydajności powinna na początku być stosunkowo niewielka tak, aby skupić się na najważniejszych kwestiach i zbytnio nie obciążać IP. W momencie, gdy zostaną dostrzeżone korzyści z zastosowania kluczowych wskaźników wydajności w procesie rozwoju, można będzie opracować bardziej zaawansowane wskaźniki. Wskaźniki wydajności, które już mają zastosowanie w krajowych systemach raportowania mogą służyć jako baza dla rozwoju.

3.6.2.2 Metody pomiaru i komunikacji

Na podstawie wspólnej definicji kluczowych wskaźników wydajności, konieczne będzie stworzenie metody do gromadzenia odpowiednich wskaźników z IP. W celu uzyskania wiarygodnych danych, metody zbierania muszą być zatwierdzone i stosowane w ten sam sposób przez wszystkie zaangażowane IP. Decyzja, jaka metoda powinna być zastosowana jest uzależniona od kluczowych wskaźników wydajności wybieranych do oceny. W związku z tym należy również opracować odpowiednie składowe tej metody, takie jak odstępy czasu gromadzenia danych czy rozpowszechnianie wyników. To, co również należy rozpatrzyć w tym kontekście to jak zebrane dane powinny być analizowane w kategoriach związku przyczynowo-skutkowego, trendów, kosztów, korzyści itp. Do analizy zebranych danych należy opracować odpowiednie narzędzie ICT.

Innym proponowanym obszarem rozwoju jest możliwość komunikowania wyników zainteresowanym stronom. Może być to realizowane na poziomie krajowym, regionalnym i lokalnym a komunikacja może być kierowana do wiadomości publicznej lub wewnętrznej. Odbiorca informacji będzie miał ogromny wpływ na wybór metody komunikacji. W zależności od odbiorcy, będzie trzeba korzystać z

różnych metod. Możliwością, jaką należy rozważyć w tym kontekście jest opublikowanie zebranych danych w jednej wspólnej publikacji, w której znajdą się kluczowe wskaźniki wydajności dla wszystkich zaangażowanych IP. Wymagałoby to porozumienia między zainteresowanymi stronami w kwestii tego, jakie dane mogą być upubliczniane.

Niektóre zidentyfikowane kluczowe wskaźniki wydajności najprawdopodobniej będą uważane za odpowiednie tylko do użytku wewnętrznego pomiędzy zaangażowanymi IP. Będzie to również wymagało porozumienia regulującego zasady korzystania z danych między zaangażowanymi stronami.

3.6.3 Oczekiwane rezultaty

W pełni opracowany i wdrożony system gromadzenia i komunikowania kluczowych wskaźników wydajności będzie miał następujące pozytywne efekty:

- Zostaną opracowane wspólne kluczowe wskaźniki wydajności wykorzystywane do celów wewnętrznych analiz porównawczych (benchmarking).
- Kluczowe wskaźniki wydajności będą regularnie zestawiane i przekazywane zainteresowanym stronom na poziomie międzynarodowym, krajowym i regionalnym.
- Komunikowanie osiągniętych wyników na podstawie kluczowych wskaźników wydajności potwierdzą efektywność działań IP i ich znaczenie jako narzędzia do trwałego wzrostu gospodarczego.

4. Podsumowanie potencjalnych obszarów rozwoju

Poniżej znajduje się podsumowanie określonych obszarów rozwoju, które zostały zawarte w niniejszym sprawozdaniu. Obszary te zostały również określone jako działania "długoterminowe" lub "krótkoterminowe", w zależności od ich charakteru. Działania "długoterminowe" wymagają zawiązania i funkcjonowania struktury, która byłaby siłą napędową do realizacji danego działania. Działania te zostały uznane za wymagające stosunkowo długiego czasu do realizacji. Działania "krótkoterminowe" to działania, które mogą być zrealizowane w krótkim horyzoncie czasowym, ale ich realizacja nadal wymaga funkcjonującej struktury.

Możliwy obszar rozwoju	długoterminowo	krótkoterminowo
Wymiana doświadczeń	x	
Wspólny język IP		x
Komunikacja	x	
Wspólny marketing rezultatów		x
Lobbing	x	
Pozyskiwanie kompetentnych partnerów		X
Definicja procesu inkubacji		X
Modelowy proces warsztatów benchmarkingu		X
Oferta warsztatów benchmarkingu	x	
Oferta możliwości wizyt studyjnych u wybranych IP		x
Opracowanie narzędzi monitorowania by śledzić postępy inkubatora i firm.		x
Rozwój oferty usług		x
Dostęp do kompetentnych partnerów	x	
Określenie dostępnych kompetencji		x
Opracowanie narzędzia Q&A		x
Przeprowadzanie warsztatów		x
Warsztaty dla kierowników IP	x	
Program szkoleń dla pracowników IP	x	
Ustalenie kluczowych wskaźników wydajności	x	
Metody pomiaru i komunikacji	x	

--- Koniec ---