

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) jest agencją rządową podlegającą Ministrowi właściwemu ds. gospodarki. Powstała na mocy ustawy z 9 listopada 2000 roku. Zadaniem Agencji jest zarządzanie funduszami z budżetu państwa i Unii Europejskiej, przeznaczonymi na wspieranie przedsiębiorczości i innowacyjności oraz rozwój zasobów ludzkich.

Od blisko dekady PARP wspiera przedsiębiorców w realizacji konkurencyjnych i innowacyjnych przedsięwzięć. Celem działania Agencji, jest realizacja programów rozwoju gospodarki wspierających działalność innowacyjną i badawczą małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), rozwój regionalny, wzrost eksportu, rozwój zasobów ludzkich oraz wykorzystywanie nowych technologii.

Misją PARP jest tworzenie korzystnych warunków dla zrównoważonego rozwoju polskiej gospodarki poprzez wspieranie innowacyjności i aktywności międzynarodowej przedsiębiorstw oraz promocja przyjaznych środowisku form produkcji i konsumpcji.

W perspektywie finansowej obejmującej lata 2007-2013 Agencja jest odpowiedzialna za wdrażanie działań w ramach trzech programów operacyjnych **Innowacyjna Gospodarka, Kapitał Ludzki i Rozwój Polski Wschodniej**.

Jednym z priorytetów Agencji jest promowanie postaw innowacyjnych oraz zachęcanie przedsiębiorców do stosowania nowoczesnych technologii w swoich firmach. W tym celu Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości prowadzi portal internetowy poświęcony tematyce innowacyjnej **www.pi.gov.pl**, a także corocznie organizuje konkurs **Polski Produkt Przyszłości**. Przedstawiciele MSP mogą w ramach **Klubu Innowacyjnych Przedsiębiorstw** uczestniczyć w cyklicznych spotkaniach. Celem portalu edukacyjnego **Akademia PARP** (www.akademiaparp.gov.pl) jest upowszechnienie wśród mikro, małych i średnich firm dostępu do wiedzy biznesowej w formie e-learningu. Za pośrednictwem strony internetowej **web.gov.pl** PARP wspiera rozwój e-biznesu. W Agencji działa ośrodek sieci **Enterprise Europe Network**, który oferuje przedsiębiorcom informacje z zakresu prawa Unii Europejskiej oraz zasad prowadzenia działalności gospodarczej na Wspólnym Rynku.

PARP jest inicjatorem utworzenia sieci regionalnych ośrodków wspierających MSP tj. **Krajowego Systemu Usług dla MSP, Krajowej Sieci Innowacji i Punktów Konsultacyjnych**. Instytucje te świadczą nieodpłatnie lub wg preferencyjnych stawek usługi z zakresu informacji, doradztwa, szkoleń oraz usługi finansowe. Partnerami regionalnymi PARP we wdrażaniu wybranych działań są **Regionalne Instytucje Finansujące (RIF)**.

			2011	2011		

Organizacja i zarządzanie działalnością inkubatorów technologicznych



Marzena Mażewska
Andrzej Rabcenko
Anna Tórz

**Organizacja i zarządzanie
działalnością inkubatorów
technologicznych**

Komplementarnymi elementami publikacji są:

1.1. Audycja audio: *Rozwijanie kontaktów międzynarodowych Inkubatora Technologicznego*

1.2. Audycja audio: *Współpraca inkubatorów technologicznych ze środowiskiem naukowym*

1.3. Prezentacja multimedialna: *Finansowanie działalności inkubatora technologicznego*

Komplementarne elementy dostępne są na Portalu Innowacji:

www.pi.gov.pl

Organizacja i zarządzanie działalnością inkubatorów technologicznych

**Autorzy:
Marzena Mażewska
Andrzej Rabczenko
Anna Tórz**

Gdańsk/Warszawa/Poznań 2011

Autorzy Marzena Mażewska
prof. dr hab. Andrzej Rabczenko
Anna Tórz

Recenzent dr Krzysztof B. Matusiak

Rada Programowa prof. dr hab. Jerzy Cieślik, prof. dr hab. Jacek Guliński, prof. dr hab. Jan Koch,
Elżbieta Książek, dr inż. Karol Lityński, dr Krzysztof B. Matusiak (przewodniczący),
Marzena Mażewska (sekretarz), dr Aleksandra Nowakowska,
prof. dr hab. Edward Stawasz, dr Agnieszka Turyńska, dr Dariusz Trzmielak.

Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach projektu systemowego „Rozwój zasobów ludzkich poprzez promowanie wiedzy, transfer i upowszechnianie innowacji”.
(Program Operacyjny Kapitał Ludzki, działanie 2.1.3)

Publikacja Bezpłatna

© Copyright by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011

Publikacja dostępna jest także w wersji elektronicznej na Portalu Innowacji
<http://www.pi.gov.pl/>

Poglądy i tezy przedstawione w publikacji nie muszą odzwierciedlać stanowiska Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, a jedynie stanowiska Autorów.

ISBN 978-83-7633-042-6

Nakład: 1000 egz.

Wydanie I

Przygotowanie do druku Tomasz Gargula
Open Mind

Druk Drukarnia MuruGumbel

Spis treści

Wprowadzenie	7
1. Cele i zadania inkubatora technologicznego	11
1.1. Przesłanki i cele tworzenia	13
1.2. Misja i zadania	14
2. Typy i fazy rozwoju	17
2.1. Typy inkubatorów technologicznych	19
2.2. Fazy rozwoju inkubatora technologicznego	20
3. Formalno-prawne aspekty funkcjonowania inkubatorów technologicznych	25
4. Bazowa infrastruktura techniczna inkubatora technologicznego	31
4.1. Lokalizacja inkubatora	33
4.2. Koncepcja architektoniczna	34
4.3. Wielkość i sposób zagospodarowania przestrzeni biurowej	34
4.4. Zakup wyposażenia dla firm-lokatorów	35
4.5. Przestrzeń wspólna	36
4.6. Usługi dodatkowe	37
5. Struktura organizacyjna i zadania działów inkubatora technologicznego	39
5.1. Wsparcie merytoryczne	41
5.1.1. Zespół informacyjno-doradczy	42
5.1.2. Zespół usług proinnowacyjnych	43
5.1.3. Zespół inkubacji technologii (ZIT)	43
5.2. Zespół administracyjny	49
5.3. Zadania zarządczo-administracyjne, obieg dokumentów	50
5.4. Promocja wewnętrzna	52
6. Charakterystyka i organizacja usług inkubatora technologicznego	55
6.1. Wsparcie merytoryczne	57
6.1.1. Doradztwo podstawowe	57
6.1.2. Usługi proinnowacyjne	58
6.1.3. Inkubacja technologii	59
6.2. Udostępnianie infrastruktury technicznej	63
6.2.1. Strategia zasiedlania inkubatora technologicznego	63
6.2.2. Tworzenie zasad wyboru klientów	64
6.3. Usługi marketingowe	67
7. Kształtowanie relacji z organizacjami naukowymi i biznesowymi	71
8. Budowanie oferty inkubatora technologicznego	77
8.1. Analiza rynku	79
8.2. Kompozycja oferty inkubatora	80
8.3. Kształtowanie cen na usługi	80
8.4. Budowanie relacji z klientami inkubatora technologicznego	82
Zakończenie	87
Załączniki	89
Bibliografia	135
Wykaz rysunków, tabel i załączników	137
Autorzy i opiekun merytoryczny	138
Skuteczne Otoczenie Innowacyjnego Biznesu	140

Wprowadzenie

Przyszłość nowoczesnego państwa zależy nie tylko od dochodu narodowego, ale także od jego źródła. Im więcej dochodu będzie powstało w wyniku rodzimej działalności intelektualnej, tym większy będzie dobrobyt społeczny. Kluczem do sukcesu ekonomicznego Polski jest ilość i jakość doprowadzonych do wdrożenia rodzimych technologii, gdyż tylko wtedy będzie ona równoprawnym i stabilnym uczestnikiem światowego obrotu gospodarczego. W każdym zaawansowanym technicznie kraju sprawa nowych technologii jest kwestią pierwszoplanową i dla wzmoczenia innowacyjności tworzy się narodowe strategie wraz z rozbudowywanymi planami taktycznymi. Polska ma w tym zakresie szanse i potencjał, jednak ich nie wykorzystuje. W krajach o wysokiej innowacyjności wpływ administracji centralnej na system wspierania krajowych rozwiązań technologicznych jest ogromny: nawet w kraju o tak liberalnym rynku jak USA – rząd finansuje 1/3 z prawie 400 mld USD rocznych wydatków na B+R, a narodowe strategie Szwecji, Finlandii czy Izraela to, oprócz wprowadzenia spójnego systemu wspierania powstawania własnych technologii, nakłady na poziomie przekraczającym 3% PKB (Izrael ~ 4,5%).

Innowacyjność jako pochodna inwencji wiąże się z kulturą społeczną. Społeczeństwa pasywne nie są innowacyjne i są na ogół ubogie, chyba, że dysponują dobrami naturalnymi, które mogą być wykorzystane przez społeczności aktywne. Gwałtowny rozwój krajów azjatyckich takich jak Tajwan, Korea Południowa czy Singapur związany był ze świadomą polityką rządów tych krajów, stawiających na innowacyjność społeczną. Tania siła robocza w pierwszym okresie przeobrażeń była tylko narzędziem realizacji strategii rozwoju. Jednocześnie doświadczenia, przede wszystkim amerykańskie, pokazują, że wykorzystanie innowacyjności społecznej wraz z umiejętnością jej organizowania może spowodować stałą dominację w sferze gospodarczej. Obecnie zarządzane strategicznie kraje, jak wspomniane Finlandia, Szwecja czy Izrael, dopracowały się sterowanych centralnie metod przeobrażania pasywnych społeczności w ukierunkowane na innowacyjność. Dla prawidłowego wspierania rozwoju technologii nie wystarczają deklaracje, ale chcąc uruchomić podobny do *Silicon Valley* eko-system konieczna jest roztropna odważna strategia działania.

Jednym z rozwiązań zapewniających „opiekę” nad innowacjami jest or- 7

ganizacja inkubatorów technologicznych (IT), w których nowe przedsiębiorstwa mają możliwość korzystania z ułatwień i różnych usług, co pozwala zespołowi wykonawczemu skupić się na wykonywaniu i doskonaleniu swojego przedmiotu działania. W Polsce pojęcie inkubatora technologicznego definiuje się w następujący sposób: to typ programu inkubacji przedsiębiorczości, rozwijany w otoczeniu lub powiązaniu z instytucjami naukowo-badawczymi, definiowany jako wyodrębniony organizacyjnie i oparty na nieruchomości ośrodek, łączący ofertę lokalową z usługami wspierającymi rozwój małych firm¹.

Celem zeszytu jest zaprezentowanie głównych elementów zarządzania inkubatorem technologicznym, z uwzględnieniem zarówno aspektów tworzenia warunków technicznych dla rozwoju nowych firm technologicznych, jak i szeroko pojętego wsparcia organizacyjno-merytorycznego. Pozycja została przygotowana przez praktyków, którzy od lat zajmują się zagadnieniami inkubacji nowych firm technologicznych. Oprócz szerokiego spektrum informacji dotyczących zarządzania inkubatorem i kształtowania świadczonych przezeń usług, zawiera również przydatne w codziennej pracy wzory regulaminów, umów i dokumentów.



ROZDZIAŁ 1
Cele i zadania
inkubatora technologicznego

Pierwsze inkubatory w Polsce powstały na początku lat 90-tych XX w. Były to instytucje powoływane do życia w ramach międzynarodowych projektów infrastrukturalnych, nastawione głównie na stymulowanie rozwoju przedsiębiorczości². Zebrane doświadczenia dały podstawę do stworzenia, przy wykorzystaniu funduszy strukturalnych, specjalnych narzędzi wsparcia takich inicjatyw. W latach 2004–2006 oraz 2007–2013 na rozbudowę infrastruktury oraz tworzenie i świadczenie usług doradczych przeznaczono znaczne kwoty w *Sektorowym Programie Operacyjnym Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw*, *Programie Operacyjnym Innowacyjna Gospodarka* oraz regionalnych programach operacyjnych. Dzięki tym środkom intensywnie zaczęły rozwijać się inkubatory, których ideą przewodnią stało się dążenie do unowocześnienia polskiej gospodarki poprzez udzielanie wsparcia pomysłodawcom i podmiotom gospodarczym, wdrażającym innowacyjne rozwiązania w komercyjnych przedsięwzięciach.

W Polsce w połowie 2010 r. funkcjonowało 20 inkubatorów technologicznych oraz 62 akademickie inkubatory przedsiębiorczości, prowadzące podobną działalność.

Analizując sposób powstawania inkubatorów technologicznych można stwierdzić, że w Polsce funkcjonują trzy mechanizmy ich powstawania:

- poprzez przekształcenie tradycyjnych inkubatorów przedsiębiorczości i rozwijanie w ich ofercie funkcji innowacyjnych,
- poprzez przekształcanie preinkubatorów i akademickich inkubatorów,
- poprzez tworzenie inkubatorów w ramach parków technologicznych³.

Szybkie zwiększenie liczby inkubatorów, szczególnie w środowisku akademickim, sprzyja upowszechnianiu idei przedsiębiorczości zarówno wśród studentów, jaki i wśród pracowników naukowych. To zaś może przyczynić się do zwiększenia ilości wdrożeń wynalazków w sektorze MŚP, który jest szczególnie mało aktywny w zakresie innowacji.

1.1. Przesłanki i cele tworzenia

Głównym powodem powoływania do życia inkubatorów technologicznych był zdiagnozowany niski poziom innowacyjności polskiej gospo-

² Pierwszym projektem na szeroką skalę finansującym tworzenie inkubatorów w Polsce był projekt Banku Światowego Rozwój Małej Przedsiębiorczości TOR#10, patrz K. B. Matusiak, M. Mażewska, T. Niesiołowski: *Lokalny system wspierania przedsiębiorczości*, MIPiS, Warszawa 1998.

³ K.B. Matusiak: *Inkubatory Technologiczne* [w:] K.B. Matusiak (red.): *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce*. Raport 2010, Łódź/Warszawa 2010, s. 49-51.

darki przy jednoczesnej niedostatecznie rozwiniętej infrastrukturze wsparcia dla sektora MŚP. Polskie małe i średnie firmy w obszarze nowych technologii wciąż jeszcze, pomimo kilkuletniego intensywnego wsparcia finansowego i infrastrukturalnego, nie są w stanie aktywnie uczestniczyć w procesie modernizacji polskiej gospodarki.

Głównym celem działalności inkubatora technologicznego jest pomoc nowo powstałej, innowacyjnej firmie w osiągnięciu dojrzałości i zdolności do samodzielnego funkcjonowania na rynku⁴.

Większość inkubatorów stawia sobie dużo szersze cele, definiując je na przykład w następujący sposób: „Działalność InQbatora ma na celu poprawę konkurencyjności oraz innowacyjności Wielkopolski poprzez wspieranie tworzenia i rozwoju przedsiębiorstw opartych na wiedzy, innowacjach i nowych technologiach⁵.”

1.2. Misja i zadania

Misje inkubatorów formułowane są w zależności od specyfiki instytucji zarządzających i lokalnych uwarunkowań. Przesłania, z którymi inkubatory zwracają się do środowisk lokalnych, powinny tworzyć podstawę ich działania i mieć odzwierciedlenie w opracowanych przez te instytucje długoterminowych strategiach. Dla przykładu, Poznański InQbator w następujący sposób sformułował swoją misję: „Misją InQbatora jest przybliżenie wyników badań naukowych (i ich twórców) do praktyki społecznej i gospodarczej całego regionu Wielkopolski⁶.” Jest więc ona ukierunkowana na współpracę ze środowiskiem naukowym i promowanie wyników jego pracy w regionie. Natomiast zielonogórski inkubator za swoją misję uznał: „Ułatwienie startu studentom i absolwentom wyższych uczelni w tworzeniu nowych firm⁷.”

Zadania inkubatora technologicznego w najogólniejszym zarysie polegają na asyście w tworzeniu oraz pomocy w pierwszym okresie działania małej technologicznej firmy⁸. K.B. Matusiak zwraca uwagę na specyficzną rolę inkubatora technologicznego, który poprzez swoją aktywność „może aktywnie oddziaływać na rozwój lokalny/regionalny i tzw. „otoczenie przedsiębiorstw”, realizując następujące zadania⁹:

⁴ K. B. Matusiak: *Inkubator technologiczny* ... s. 128.

⁵ *Regulamin InQbatora Technologicznego Poznańskiego Parku Naukowo-Technologicznego Fundacji UAM*, Poznań, Listopad 2009.

⁶ Tamże, s. 3.

⁷ *Prezentacja Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości*, <http://www.aip.uz.zgora.pl/index.php?historia>.

⁸ S.A. Mian: *Technology Business Incubation: Learning from the US Experience* [w:] *Technology Incubators: Nurturing Small Firms*, OECD, Paris 1997, s. 106-129.

⁹ K. B. Matusiak: *Rozwój systemów wsparcia przedsiębiorczości. Przesłanki, polityka i instytucje*, IE, Radom-Łódź 2006, s. 381-382.

- **rozwijanie nowoczesnych form współpracy środowiska naukowego i lokalnego biznesu;**
- **tworzenie nowych, trwałych miejsc pracy;**
- **transfer i komercjalizację technologii;**
- **wspieranie rozwoju lokalnego, inicjowanie przekształceń strukturalnych, zagospodarowanie niewykorzystywanych obiektów poprzemysłowych;**
- **promocję przedsiębiorczości, rozwój ekonomiczny sektora prywatnego;**
- **promocję regionu, tworzenie sieci współpracy¹⁰.”**

Efektom bezpośrednich kontaktów lokatorów i personelu inkubatorów są tzw. „efekty synergii”, trudne do osiągnięcia w innych warunkach.

¹⁰ K.B. Matusiak (red.): *Słownik pojęć Innowacje i transfer technologii*, ... s.128-131.



ROZDZIAŁ 2
Typy i fazy rozwoju

2.1. Typy inkubatorów technologicznych

Inkubatory – jako instytucje otoczenia biznesu – funkcjonują na świecie od połowy XX w. i rozwijały się oraz były aktywne na bardzo zróżnicowanych polach. Dlatego też, w literaturze funkcjonują nazwy i typologie opierające się na przykład na celu, jaki jest priorytetem w działalności inkubatora (por. tab. 1).

Tabela 1. Typologia inkubatorów według celu działalności.

	Cel główny działalności	Cel dodatkowy działalności	Branża
Inkubator przedsiębiorczości	Wsparcie tworzenia firm typu start-up	Wsparcie tworzenia nowych miejsc pracy	Wszystkie
Inkubatory rozwoju lokalnego	Rozwój lokalny	Wsparcie tworzenia MŚP	Wszystkie
Inkubator przedsiębiorczości społecznej	Integracja grup społecznych	Wsparcie tworzenia nowych miejsc pracy	Sektor organizacji <i>non-profit</i>
Inkubatory technologiczne	Tworzenie postaw przedsiębiorczych	Stymulowanie powstawania innowacji, technologicznych start-upów	Przede wszystkim wysokie technologie o już zdefiniowanym profilu np. Biotechnologia, IT
Inkubator high-tech	Badania podstawowe	Wsparcie tworzenia spółek spin-off	Wysokie technologie

Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Aernoudt: *Incubators: Tool for Entrepreneurship?*; Small Business Economics 23, Dordrecht 2004.

W Polsce, w początkowym okresie ich funkcjonowania (połowa lat 90-tych XX w.), najpopularniejszym typem był inkubator przedsiębiorczości ukierunkowany na wsparcie nowo powstających podmiotów gospodarczych. Z czasem funkcje tych instytucji zaczęły się rozszerzać i obejmować zagadnienia rozwoju lokalnego. Początek XXI wieku to okres powstawania pierwszych inkubatorów technologicznych. Od 2005 roku zaczęła zaś rozwijać się idea tworzenia inkubatorów przedsiębiorczości społecznej.

Nieco inne podejście do typologii inkubatorów prezentują Allen i McCluskey¹¹, którzy na podstawie celu działania oraz źródeł finansowania (inwestorów/sponsorów) wyróżniają cztery grupy takich instytucji:

- inkubatory-deweloperzy działający dla zysku,
- inkubatory działające dla zysku w oparciu o fundusze *seedcapital*,
- zsieciowane inkubatory typu *non-profit*,
- akademickie inkubatory przedsiębiorczości.

¹¹ D.N. Allen, R. McCluskey: *Structure, Policy, Services and Performance in the Incubator Industry*, Entrepreneurship. Theory and Practice, Winter 1990.

Takie połączenie cech w analizie powoduje, że w sumie wyróżnia się tu jedynie 2 typy inkubatorów nastawionych na zysk i 2 typy inkubatorów non-profit. Natomiast w polskiej literaturze¹² wyróżnia się trzy typy inkubatorów: inkubatory przedsiębiorczości, preinkubatory (nazywane także akademickimi inkubatorami przedsiębiorczości) oraz inkubatory technologiczne.

Choć typologie opisujące rodzaje inkubatorów w literaturze światowej i polskiej różnią się od siebie (co wynika m.in. ze sposobu, tempa i kierunków, w jakich rozwijała się idea inkubacji), to wszystkie jasno określają cele, jakie stawiane są przed inkubatorami.

2.2. Fazy rozwoju inkubatora technologicznego

Powstawanie i rozwój instytucji otoczenia biznesu ma swoją specyfikę wynikającą ze szczególnych uwarunkowań rynkowych. Do najważniejszych należy zaliczyć:

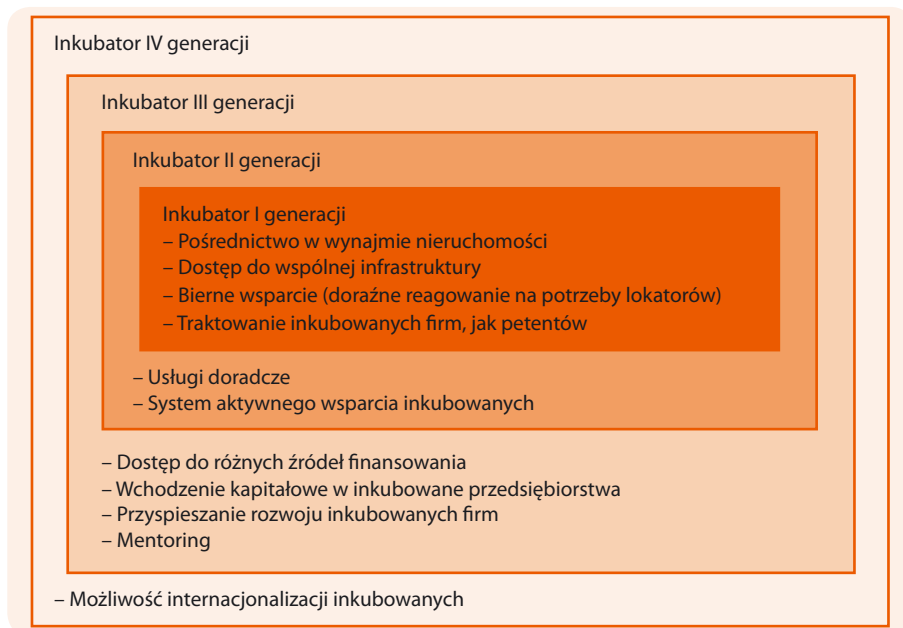
- popyt na usługi ośrodka,
- inicjatywę przejawianą przez władze lokalne w zakresie wspierania rozwoju gospodarczego,
- pojawienie się osób lub organizacji, chcących zaangażować się w prowadzenie takiej działalności.

Istotnym elementem w rozwoju inkubatora technologicznego jest jego pozycja bazowa – to znaczy potencjał, z jakim rozpoczyna swoją działalność. Żeby można było mówić o inkubatorze technologicznym, na samym starcie musi on dysponować określonym potencjałem, pozwalającym mu realizować swoje zadania. **Dwa podstawowe zasoby, jakie musi on posiadać, to infrastruktura (budynek przystosowany do wynajmowania go przedsiębiorcom, z biurami wyposażonymi w meble i sprzęt komputerowy) oraz zespół realizujący zadania merytoryczne i administracyjno-techniczne** (szerzej kwestie te zostały przedstawione w rozdziałach 4 i 5).

Fazy rozwoju instytucji mogą być charakteryzowane w różny sposób. Oczywiście jest, że inny będzie zakres działań IT rozpoczynającego swoją działalność, a inny operującego na rynku od pewnego czasu. W koncepcji, której autorem jest przewodniczący *Azjatyckiego Stowarzyszenia Inkubatorów Przedsiębiorczości*, proponuje się wyznaczanie kolejnych faz

rozwoju inkubatorów w oparciu o rozwój oferty usług zapewnianych przez te instytucje.

Schemat 1. Fazy rozwoju inkubatorów.



Źródło: opracowanie własne na podstawie A.M. Saffar: *Internationalization and Business Support In Asia –Pacific*, [w:] *Essay Collection, The 11th International Training Workshop on Business Incubation*, Shanghai 2008.

W **pierwszej fazie** działania, oferta inkubatora jest skoncentrowana na usługach podstawowych, niewymagających specjalistycznej wiedzy ze strony zespołu pracującego w IT. Jest to sytuacja o tyle komfortowa, że w pewnym zakresie pozwala osobom zatrudnionym w inkubatorze rozwijać się merytorycznie wraz z instytucją, w której pracują. W początkowej fazie działania nacisk jest położony prawie wyłącznie na zapewnienie prawidłowego funkcjonowania infrastruktury technicznej i administrowanie nią.

Rodzaj relacji, jaki zachodzi w tej fazie pomiędzy inkubowaną firmą a zespołem inkubatora, niesie ze sobą pewne niebezpieczeństwo: lokatorzy mogą liczyć tylko na taki zakres merytorycznego wsparcia, jaki inkubator może im zapewnić, korzystając z własnych, ograniczonych zasobów ludzkich.

Wraz z wejściem instytucji w **drugą fazę** rozwoju, w ramach której następuje poszerzenie oferty i jej profesjonalizacja, sytuacja ulega zmianie. Inkubowanym firmom oferowane jest wsparcie doradcze zorgani-

zowane w sposób systemowy, obejmujące zróżnicowane aspekty prowadzenia firmy (zagadnienia prawne, podatkowe, marketingowe itd.). Dobrą praktyką jest posiadanie przez IT w swojej ofercie pakietu usług standardowych uzupełnianego – w miarę potrzeb zgłaszanych przez inkubowane firmy – o specjalistyczne konsultacje.

Wprowadzanie nowych elementów wymaga podniesienia kwalifikacji zespołu oraz nawiązania współpracy z ekspertami zewnętrznymi.

„Przejście” do kolejnej – **trzeciej – fazy rozwoju** to przede wszystkim wdrożenie narzędzi związanych z finansowym wsparciem rozwoju lokatorów – klientów inkubatora. Usługi z tego zakresu obejmują różne typy działań – począwszy od doradztwa, poprzez współdziałanie w pozyskaniu zewnętrznego finansowania, po obejmowanie przez IT udziałów w inkubowanych przedsiębiorstwach. Są to zadania, które należy realizować we współpracy z instytucjami finansowymi. Przy takim współdziałaniu możemy mówić o mechanizmie „win-win”, który wszystkim stronom przynosi korzyści. Inkubatory mogą zaoferować swoim lokatorom bezpośredni dostęp do środków funduszy *seed* lub *venture capital*. Natomiast fundusze zyskują możliwość zapoznania się z bogatym portfolio firm o wysokim potencjale rozwojowym i nawiązania z nimi współpracy.

Inkubator posiadający w swojej ofercie opisane powyżej elementy może skoncentrować wysiłki na włączeniu do swojej oferty narzędzi wspierających wprowadzanie firm-lokatorów na zagraniczne rynki, czyli rozwijaniu usług i kompetencji przypisywanych **czwartej fazie** rozwoju. Aby było to możliwe, muszą być spełnione dwa warunki. Po pierwsze, sam inkubator musi zaistnieć w środowisku międzynarodowym, gdyż tylko dzięki współpracy z podobnymi, zagranicznymi jednostkami może stworzyć klientom możliwość rozpoznania tamtejszego rynku i podjęcia współpracy z inkubowanymi firmami z innych ośrodków. Po drugie, przedsięwzięcia/projekty, które mają zaistnieć na rynkach międzynarodowych, muszą być do tego dobrze przygotowane. **Rolą zespołu inkubatora jest pomoc w:**

- **dobrze sposobu internacjonalizacji przedsiębiorstwa (otwieranie przedstawicielstwa, nawiązanie współpracy z firmami zagranicznymi),**
- **wyborze produktu odpowiedniego na dany rynek lub określeniu cech produktu, odpowiadającego zapotrzebowaniu rynku, na który firma chce wejść,**

- **oszacowaniu kosztów takiej ekspansji, pozyskaniu zewnętrznych źródeł finansowania internacjonalizacji.**

Programy inkubacji realizowane w polskich instytucjach otoczenia biznesu obejmują większość elementów wymienionych powyżej. Jednak ze względu na fakt, że część inicjatyw inkubatorowych w Polsce ma już kilku lub kilkunastoletnią historię, a część dopiero się tworzy, to poziom ich rozwoju jest bardzo zróżnicowany. Obecnie przeważają instytucje, oferujące – oprócz umeblowanych biur – także usługi doradcze, realizowane w ramach systemu wsparcia, a osoby zarządzające inkubatorami coraz bardziej świadomie i konsekwentnie poszerzają ofertę swoich instytucji o kolejne elementy, takie jak wchodzenie kapitałowe w inkubowane przedsiębiorstwa, mentoring, czy pomoc firmom w zaistnieniu na rynkach międzynarodowych.



ROZDZIAŁ 3
Formalno-prawne aspekty funkcjonowania
inkubatorów technologicznych

Oprócz zróżnicowania związanego z etapem rozwoju inkubatorów technologicznych w Polsce, także ich charakterystyka formalno-prawna jest niejednorodna. Czynnikiem warunkującym wybór formy prawnej jest wiele, a w zależności od celów, jakie chcą osiągnąć inicjatorzy przedsięwzięcia, decyzje w tej sprawie będą różne. Jednym z aspektów, mających bezpośredni wpływ na formę prawną inkubatorów, jest określenie, czy powstanie on w ramach już funkcjonującej instytucji, czy też będzie zupełnie nowym tworem organizacyjnym. Na podstawie takiego kryterium można wyróżnić inkubatory technologiczne działające jako:

- **formy zależne:** dział parku naukowo-technologicznego (Dolnośląski Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości, działający w ramach Wrocławskiego Parku Technologicznego), ponadwydziałowa jednostka ogólnouczelniana (Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości Uniwersytetu Zielonogórskiego, Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości Uniwersytetu im. M. Kopernika w Toruniu), jednostka budżetowa samorządu terytorialnego (Pomorski Inkubator Innowacji i Przedsiębiorczości),
- **formy niezależne:** spółki kapitałowe prawa handlowego (Koszaliński Inkubator Przedsiębiorczości Sp. z o.o.), fundacje (Fundacja Kaliski Inkubator Przedsiębiorczości, Centrum Innowacji – Akcelerator Technologii Fundacja Uniwersytetu Łódzkiego), stowarzyszenia (Inkubator Technologiczny Stowarzyszenia Inicjatyw Społeczno-Gospodarczych w Białogardzie).

Cechą charakterystyczną inkubatorów technologicznych, funkcjonujących wewnątrz działającej organizacji, jest brak osobowości prawnej i wynikające z tego określone miejsce IT w strukturze organizacyjnej jednostki macierzystej. Konsekwencją jest ściśle ustalona ścieżka podległości służbowej i hierarchia decyzyjna. Ponadto, w takim przypadku budżet IT jest wydzieloną częścią budżetu całej jednostki.

Utworzenie IT w oparciu o już funkcjonujące parki naukowo-technologiczne, uczelnie wyższe czy struktury gminne lub miejskie – czyli wybranie formy organizacyjno-prawnej o charakterze zależnym – ma wiele zalet, z których najważniejsze to:

- korzystanie w zarządzaniu inkubatorem ze struktur jednostki macierzystej – np. jej księgowości, administracji,
- korzystanie z rozpoznawalności, prestiżu i wiarygodności marki jednostki macierzystej,
- udogodnienia we współpracy z innymi działami, częściami jednostki

macierzystej, np. IT, działający w strukturach uczelni, będzie mógł łatwiej nawiązać kontakt z naukowcami,

- możliwość korzystania z zasobów instytucji macierzystej w przypadku realizacji dużych projektów lub w obliczu przejściowych problemów finansowych.

Decyzja o powołaniu IT w ramach struktury istniejącej już jednostki nie się ze sobą także pewne ograniczenia. Stają się one wówczas tylko jednym z elementów większej całości bądź nawet „wewnętrzny projekt” realizowanym przez parki naukowo-technologiczne czy uczelnie. Często muszą się także borykać z przerostem biurokracji oraz długim czasem podejmowania decyzji.

W nieco innej sytuacji są inkubatory, funkcjonujące jako formy niezależne – fundacje, stowarzyszenia, spółki prawa handlowego, posiadające osobowość prawną. Właściciele/założyciele kontrolują ich działalność poprzez powołany do tego Zarząd. W przypadku form niezależnych o wiele większa jest także (w porównaniu z formami zależnymi) przejrzystość finansów jednostki. Najlepszymi tego przykładami są spółki prawa handlowego, które mają obowiązek publikowania sprawozdań finansowych.

Dokonując charakterystyki formalno-organizacyjnej inkubatorów działających jako podmioty niezależne trzeba wspomnieć, że niewątpliwymi zaletami takiej formy są:

- możliwość szybkiego podejmowania decyzji,
- mniejsza podatność na wpływy zewnętrzne (naciski polityczne, biurokratyczne itp.),
- większa niezależność i elastyczność w nawiązywaniu współpracy z partnerami.

Ten obraz byłby jednak niepełny, gdyby nie wspomnieć o trudnościach, z jakimi trzeba się borykać w przypadku prowadzenia IT jako autonomicznej jednostki. Najpoważniejsze to:

- brak możliwości finansowania działalności przy wsparciu środków z budżetu jednostki nadrzędnej,
- możliwa mniejsza ranga samodzielnego podmiotu.

Przed dokonaniem ostatecznego wyboru formy prawnej i organizacyjnej inkubatora, należy przeprowadzić szczegółową analizę wad i zalet każdego z opisanych powyżej rozwiązań w kontekście lokalnych uwarunkowań, uwzględniając w pierwszej kolejności:

- **pożądany stopień niezależności decyzyjnej,**
- **preferowany model zarządzania,**
- **sposób organizacji pracy IT,**
- **źródła finansowania działalności IT.**

Struktura formalno-prawna IT ma bezpośredni wpływ na każdy z aspektów jego funkcjonowania. Znajduje ona swoje odzwierciedlenie zarówno w sposobie zarządzania infrastrukturą techniczną, w organizacji, w zadaniach, jakie realizuje zespół, jak i w oferowanych przez IT usługach.



ROZDZIAŁ 4
Bazowa infrastruktura techniczna
inkubatora technologicznego

Nikogo nie trzeba przekonywać do stwierdzenia, że inkubator technologiczny to przede wszystkim program wspierania powstawania innowacyjnych firm. Nie można jednak zapomnieć, że program ten, jakkolwiek byłby bogaty w miękkie narzędzia – doradztwo, konsultacje, mentoring itp. – wymaga odpowiedniej infrastruktury. Jej usytuowanie, wielkość i wyposażenie w znaczącym stopniu przyczyniają się do sukcesów IT.

Patrząc z perspektywy jednostki udzielającej wsparcia przedsiębiorcom, można przytoczyć za Rice'm i Matthewsem¹³ następujące uzasadnienie takiego podejścia: „(...) właściwe zaplanowanie wielkości i zagospodarowania budynku stanowi podstawę dla finansowej samodzielności jednostki oraz stworzenia środowiska, w którym przedsiębiorcy i zespół inkubatora technologicznego będą współpracowali i rozwijali nowe przedsięwzięcia biznesowe.”

Infrastruktura techniczna ma więc zapewniać takie warunki, w których będzie się dobrze pracowało, ale też współpracowało z innymi firmami. To właśnie w tym celu planuje się powierzchnie wspólne (kuchnie, jadalnie), udostępnia dodatkowe wyposażenie biurowe (ksera, drukarki), laboratoria, prototypownie oraz łącza internetowe. **Dlatego też infrastruktura techniczna powinna być dostosowana przede wszystkim do potrzeb potencjalnych odbiorców, przy jednoczesnym spełnianiu warunku dobrej organizacji pracy personelu, wspierającego przedsiębiorców w realizacji ich planów rozwojowych.**

4.1. Lokalizacja inkubatora

Kwestia lokalizacji w zasadniczy sposób wpływa na codzienne funkcjonowanie inkubatora. O powodzeniu jego działalności decyduje bowiem w dużej mierze dostępność komunikacyjna (środkami komunikacji publicznej, miejsca parkingowe dla lokatorów i ich klientów) czy bliskość i szybki dostęp do innych instytucji (banki, urzędy, kooperanci). Inkubatory, ze względu na swoją formę organizacyjną, często są lokowane w przestrzeniach innych instytucji otoczenia biznesu (por. tab. 2), co również wpływa na warunki ich działania.

Wybierając najbardziej dogodne miejsce lokalizacji inkubatora, warto też sprawdzić, jakie możliwości rozwoju przestrzennego daje wybrany przez nas obszar.

¹³ M.P. Rice, J.B. Matthews: *Growing New Ventures, Creating New Jobs: Principles & Practices of Successful Business Incubation*, Westport 1995.

Tabela 2. Warunki niezbędne do działania IT.

Lokalizacja	Charakterystyka	Przykłady
Park naukowo-technologiczny	Możliwość korzystania z rozbudowanej infrastruktury technicznej i laboratoryjnej parku.	<ul style="list-style-type: none">• Dolnośląski Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości Wrocławskiego Parku Technologicznego,• Inkubator Technologiczny Krakowskiego Parku Technologicznego,• InQbator Poznańskiego Parku Naukowo-Technologicznego Fundacji UAM.
Campus uczelni	Łatwość dotarcia do grupy docelowej – atrakcyjny dla studentów i pracowników naukowych, chcących prowadzić własną działalność gospodarczą. Ograniczenia infrastrukturalne związane z koniecznością korzystania z pomieszczeń uczelnianych.	<ul style="list-style-type: none">• Inkubator Uniwersytetu Łódzkiego,• I3P – Inkubator Politechniki Turyńskiej.

Źródło: opracowanie własne.

4.2. Koncepcja architektoniczna

W momencie tworzenia inkubatora należy zdecydować, czy będzie się inwestowało w rewitalizację istniejących budynków czy też będzie się budowało nowe. Pierwsza opcja pozwala wykorzystać istniejące zasoby, często położone w atrakcyjnych częściach miast. Niesie natomiast ograniczenia związane z koniecznością przeprowadzania kosztownych remontów i adaptacji, uzyskania niezbędnych pozwoleń, np. od konserwatora zabytków. Druga wymaga wyszukania odpowiedniej lokalizacji, zrealizowania inwestycji od podstaw, co zazwyczaj trwa nieco dłużej niż adaptacje. Budowanie „od zera” pozwala jednak na dużą swobodę na etapie projektowania budynku i opracowywania planów funkcjonalnych.

4.3. Wielkość i sposób zagospodarowania przestrzeni biurowej

Kluczowe jest odpowiednie oszacowanie powierzchni, na której ma działać inkubator. Warto porównać swoje pomysły z już istniejącymi jednostkami. Głównym kryterium, decydującym o wielkości inkubatora, jest określenie powierzchni, która zapewni jednostce łączny poziom przychodów (z najmu i usług doradczych), pozwalający na osiągnięcie progu rentowności (zakładając, że jest jednostką samowystarczalną finansowo, a nie dotowaną).

Z ponad 20-letnich doświadczeń polskich inkubatorów wynika, że przeciętny inkubator technologiczny działający w Polsce zajmuje powierzchnię około 3 tys. m². Dochody uzyskiwane z wynajęcia takiej powierzchni są w stanie zapewnić inkubatorowi samodzielność finansową na poziomie, pozwalającym realnie wspierać nowe firmy technologiczne¹⁴.

Gromadząc w ramach jednego budynku wiele podmiotów należy zaprojektować przestrzeń w taki sposób, aby zaspakajała ona różnorodne potrzeby lokatorów i zespołu. Niezbędne jest wydzielenie odpowiedniej liczby pomieszczeń na biura obsługi inkubatora. Pomieszczenia te powinny być zlokalizowane w miejscach łatwo dostępnych, zaaranżowane w sposób umożliwiający przeprowadzanie rozmowy z lokatorem w komfortowych warunkach itp. Konieczne jest także przeznaczenie pewnej przestrzeni na zaplecze konsultacyjne. Salki na robocze spotkania (dla 10-15 osób) nie mogą być mniejsze niż ok. 25 m². Potrzebna jest także sala na większe zgromadzenia (dla 30-40 osób) o powierzchni minimum 100 m².

Ważne jest założenie, jaka średnio powierzchnia zostanie przeznaczona dla jednej firmy. Pozwoli to oszacować liczbę potencjalnych klientów inkubatora. Młode firmy w pierwszym etapie swojej działalności są przede wszystkim zainteresowane powierzchnią od 20 do 40 m². Wraz z ich rozwojem oczekiwania i potrzeby zmieniają się. Dlatego trzeba pamiętać, że powierzchnia biurowa powinna być zaaranżowana w taki sposób, aby łatwo było dzielić i łączyć pomieszczenia, unikając wysokich kosztów.

4.4. Zakup wyposażenia dla firm-lokatorów

Tworząc założenia inkubatora należy rozważyć, jaki rodzaj firm-lokatorów będzie głównym odbiorcą usług IT. Jest to istotne, gdyż jedne firmy ograniczą swoje potrzeby do biura i standardowego wyposażenia – mebli biurowych, zestawu komputerowego z oprogramowaniem, drukarki, telefonu, faksu, a inne będą oczekiwały dostępu do laboratoriów, prototypowni i warsztatów. Powstaje wówczas pytanie, czy inkubator jedynie udostępnia firmom pomieszczenia nadające się do zagospodarowania na laboratoria, czy też dodatkowo finansuje jeszcze ich adaptację i wyposażenie. Z kolei, jeśli osoby zarządzające inkubatorem decydują się na zainwestowanie w sprzęt, to następną kluczową kwestią jest określe-

¹⁴ Matusiak K.B. red.: *Ośrodki... Raport 2009*, PARP, Łódź/Warszawa 2009.

nie, czy lepiej kupić urządzenia o uniwersalnym zastosowaniu, czy też wybrać sprzęt dostosowany do potrzeb konkretnej firmy. Sprzęt uniwersalny może nie zaspokoić wymagań inkubowanych firm. Natomiast głównym zagrożeniem związanym z dostosowywaniem infrastruktury do potrzeb konkretnej firmy jest sytuacja, kiedy wraz z odejściem tego lokatora, wyposażenie staje się bezużyteczne, gdyż żadna inna firma nie będzie z niego korzystała.

Obecnie wiele inkubatorów stara się pozyskać środki na sfinansowanie zakupu czasami bardzo drogiej i unikalnej aparatury badawczej. Jest to uzasadnione jedynie w przypadku, kiedy inkubator rzeczywiście ma komu ją udostępnić lub będzie świadczyć dzięki niej usługi. Posiadanie własnego wysoko wyspecjalizowanego zaplecza niesie ze sobą dwa zasadnicze zagrożenia. Po pierwsze, wobec bardzo szybkiego postępu technologicznego nie sposób utrzymać aparatury na odpowiednim poziomie. Po drugie, skupiając się na pozyskiwaniu środków na jej utrzymanie, poprzez pozyskiwanie komercyjnych zleceń, na dalszy plan schodzi świadczenie przez zespół inkubatora usług swoim lokatorom. Dobrym rozwiązaniem, które jest stosowane w wielu zagranicznych parkach technologicznych, jest użyczenie lokalu komercyjnej pracowni, dysponującej specjalistyczną aparaturą użyteczną też dla lokatorów parku.

W dobie rozwijania biznesu w oparciu o szybki dostęp do Internetu ten zasób staje się kluczowy dla firm, dlatego też oprócz adekwatnego do potrzeb inkubowanych zaplecza biurowego i laboratoryjnego, bezpieczne i niezawodne łącze internetowe o dużej przepustowości jest niezbędnym elementem wyposażenia każdego inkubatora technologicznego.

4.5. Przestrzenie wspólne

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, kąciaki wypoczyn-

kowe, biblioteki i czytelnie, stołówki/barki, a niekiedy nawet szerokie korytarze czy salki konferencyjne.

Choć pozornie przestrzenie wspólne mogą się wydawać marnowaniem powierzchni, która mogłaby przecież zostać wynajęta, to są one nieodzowne do tworzenia przyjaznego młodym przedsiębiorcom środowiska¹⁵.

4.6. Usługi dodatkowe

Zarządzanie infrastrukturą inkubatora to także zapewnienie bezpieczeństwa budynku (wejście na kartę, ochrona budynku, system alarmowy, monitoring, wynegocjowane z ubezpieczycielem korzystne stawki ubezpieczeń dla firm) oraz zagospodarowanie przestrzeni wokół inkubatora poprzez wybudowanie wystarczającej liczby miejsc parkingowych dla firm-lokatorów, zespołu, gości i aranżację terenów zielonych, stanowiących miejsca do odpoczynku.

Wszystkie wspomniane powyżej elementy składają się na całość, jaką jest oddawany do użytku firmom-lokatorom budynek inkubatora technologicznego. Odpowiednie zestawienie i kompozycja tych elementów będą decydowały o użyteczności infrastruktury.

Funkcjonalny budynek inkubatora jest niezmiernie ważny dla działania całej instytucji, ale nie można pozwolić, aby kwestie infrastrukturalne zdominowały jego działalność. Bez pakietu merytorycznego wsparcia dla młodych firm, inkubator nie będzie się niczym różnił od zwykłych biurów.

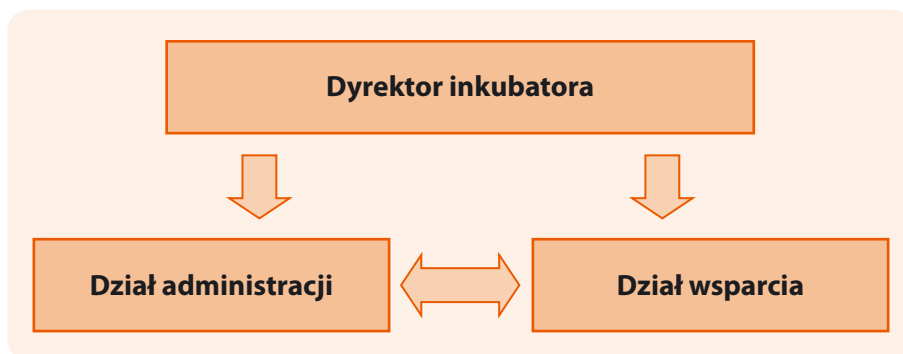
¹⁵ Zagadnienia te szerzej prezentowane są w zeszycie nr 21 autorstwa: J. Adamskiej i J. Kotry: *Kreowanie środowiska innowacyjnego w parkach technologicznych*, PARP, Warszawa 2011.



ROZDZIAŁ 5
Struktura organizacyjna i zadania
działów inkubatora technologicznego

Struktura organizacyjna inkubatora (bez względu, czy jest on jednostką zależną, czy niezależną) musi obejmować cztery płaszczyzny jego działalności – administrowanie infrastrukturą, nadzór nad finansami jednostki, promocję jednostki oraz firm, a także zapewnienie merytorycznego wsparcia dla inkubowanych podmiotów.

Schemat 2. Schemat organizacyjny inkubatora technologicznego.



Źródło: opracowanie własne.

Każdy z zespołów pracujących w ramach IT jest niezbędnym elementem, pozwalającym na realizację różnorodnych usług – od świadczenia merytorycznego wsparcia i obsługi sekretarskiej, po prowadzenie rozliczeń za świadczone usługi.

Zagadnieniem, o którym warto wspomnieć opisując sposób organizacji zespołu IT, jest rozważenie opcji zlecenia wybranych zadań jednostkom zewnętrznym. W niektórych instytucjach firmy zewnętrzne są zatrudniane do obsługi księgowo-finansowej IT, w innych korzysta się z zasobów zewnętrznych przy realizacji zadań administracyjnych. Przydatne przy podejmowaniu decyzji o tym, czy zatrudniać pracowników w strukturach IT, czy też korzystać z obsługi zewnętrznej, może okazać się przeanalizowanie m.in. zmiany wysokości kosztów operacyjnych, zwolnienie własnych zasobów i przesunięcie ich do innych zadań, czy też konsekwencje wyprowadzenia pewnych usług poza inkubator. Oprócz wspomnianych powyżej czynników, o strukturze organizacyjnej i konstrukcji zespołu IT decyduje także forma prawna inkubatora.

5.1. Wsparcie merytoryczne

Działalność inkubatora technologicznego opiera się na dwóch filarach (infrastrukturze technicznej i wsparciu merytorycznym), wzajemnie 41

połączonych gęstą siecią współzależności. Dla efektywnego działania inkubator musi swoim klientom zapewniać zarówno przestrzeń do prowadzenia działalności gospodarczej, jak i wsparcie merytoryczne niezbędne do ich rozwoju.

W inkubatorach technologicznych znaczenie wsparcia merytorycznego ma szczególną wagę ze względu na wyższe niż w codziennej praktyce potrzeby, ale też i oczekiwania ich klientów. Dlatego też personel inkubatorów powinien 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 inkubatora.

Dział wsparcia merytorycznego zajmuje się analizą zapotrzebowania na usługi doradczo-konsultingowe, ich organizacją i świadczeniem oraz oceną stopnia zainteresowania ofertą IT.

Do jego podstawowych zadań należy:

- organizacja i świadczenie usług informacyjno-doradczych oraz proinnowacyjnych (analiza potrzeb klientów związanych z tematyką doradztwa, świadczenie usług doradczych, ewaluacja oferty usług wsparcia, poszukiwanie klientów na usługi proinnowacyjne, prowadzenie dokumentacji związanej ze świadczeniem usług, badanie poziomu zadowolenia klientów z usług),
- prowadzenie procesu inkubacji technologii,
- promowanie inkubowanych firm i pomysłów (nadzór nad wydawanymi materiałami informacyjno-promocyjnymi, koordynowanie działań promocyjnych innych zespołów).

5.1.1. Zespół informacyjno-doradczy

Do podstawowych zadań tego zespołu należy udzielanie podstawowych 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.

wsparcia na najbardziej ogólnym poziomie. Powinny w nim znaleźć się osoby świetnie nawiązujące kontakty międzyludzkie, o pogodnym i otwartym usposobieniu. Pierwszy kontakt z klientem, jak wiadomo, przesądza zazwyczaj o zakresie i atmosferze dalszej współpracy. Na tym poziomie współpracy z klientem następuje pierwsza, bardzo wstępna diagnoza potrzeb i dokonanie wyboru zakresu możliwego wsparcia, jakiego może udzielić inkubator. Pracownicy tego zespołu powinni posiadać może niezbyt specjalistyczną, ale za to rozległą wiedzę związaną z podejmowaniem i prowadzeniem działalności gospodarczej zarówno w aspekcie formalno-administracyjnym, jak i w obszarach organizacji i zarządzania firmą, marketingu oraz możliwości i zasad finansowania jej działalności. Dlatego należy wyjątkowo starannie dobierać personel w tym zespole oraz dbać o utrzymywanie jego kompetencji na stale – odpowiednio do jego funkcji – wysokim poziomie.

5.1.2. Zespół usług proinnowacyjnych

Dla realizacji usług proinnowacyjnych konieczne jest stworzenie sprawnego zespołu osób, łączących w sobie umiejętności doradczo-konsultingowe, posiadających zdolności analityczne i wysoki poziom niezależności myślenia. Te cechy, obok kwalifikacji merytorycznych, obejmujących wiedzę zarówno z zakresu finansów, marketingu czy zarządzania firmą, jak i regulacji dotyczących zagadnień własności intelektualnej w transferze technologii, są niezbędne do efektywnej pracy z klientami inkubatora. Zadania tego zespołu związane są z realizacją usług konsultingowych, ukierunkowanych na podnoszenie innowacyjności firm sektora MŚP. Praca tego zespołu nie ogranicza się wyłącznie do pracy z klientami, ale również do budowy i rozwijania szerokiego kręgu kontaktów zarówno na rynku regionalnym, krajowym, jak i na rynkach zagranicznych, w celu udzielania wsparcia organizacyjnego lokatorom i klientom inkubatora we wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań w powstających i już działających firmach.

5.1.3. Zespół inkubacji technologii (ZIT)

Sprawne działanie każdej organizacji zależy tylko i wyłącznie od organizacji zespołu wykonawczego. O tajnikach budowy zespołu napisano znaczną ilość opracowań, jest to obecnie nauka wykładana na uczel-

niach, a także jest w ofercie niemal każdej organizacji, zajmującej się treningami dla menedżerów. Poniżej przedstawione zostaną problemy związane z zespołem zajmującym się inkubacją technologii, ze względu na nietypowy charakter tej działalności. Inkubacja technologii to zadanie specyficzne, wymagające szczególnych umiejętności od osób ją animujących – przede wszystkim umiejętności nawiązywania kontaktu, wzbudzania zaufania i stwarzania sytuacji, w której dla wspólnego przedsięwzięcia osoby o różnych celach zaczną ze sobą pracować.

Podstawowym celem zespołu stworzonego dla inkubacji technologii jest aktywne wyszukiwanie pomysłów komercyjnych i doprowadzenie do przetworzenia takiego pomysłu w praktyczną technologię. Dla potrzeb niniejszego opracowania będziemy dalej zespół taki nazywać Zespołem Inkubacji Technologii (nie mylić z inkubatorem technologicznym, który jest pojęciem szerszym), w skrócie ZIT.

Inkubacja technologii wykonywana jest przez zwarty zespół niezależnie działających osób. Ta, na pierwszy rzut oka, kontrowersja jest istotą charakteru pracy, jaką ZIT ma wykonywać. Jest to organizowanie chaosu, według kanonu amerykańskich menedżerów „*Thriving on Chaos*” Toma Petersa¹⁶, która powinna być również kanonem dla organizatorów inkubatorów technologicznych.

ZIT winien być wpleciony w tkankę obszarów zarówno nauki, jak i biznesu, spełniając rolę łącznika, stymulatora doradcy. ZIT winien aktywnie penetrować oba te środowiska, znajdować i w jednym i w drugim obszarze interesujące innowacje, a poprzez indukowane, dwukierunkowe kontakty personalne, wprowadzać je na drogę komercjalizacji.

Schemat 3. Schemat powiązań nauka – gospodarka.



Źródło: opracowanie własne.

Osoby pracujące na rzecz ZIT to przede wszystkim menedżerowie innowacji¹⁷ (MI), których część stanowi trzon zespołu ZIT, a druga część to osoby pracujące w laboratoriach naukowych lub w stowarzyszonych firmach. Obie te grupy zajmują się aktywnym wyszukiwaniem innowacji oraz firm zainteresowanych wdrożeniami, a także źródeł finansowania komercjalizacji pomysłów. Zakres obowiązków MI, będących kadrami ZIT, jest jednak inny niż MI, działających na zewnątrz. Struktura działań przypominać może organizację wywiadu wojskowego (znaną powszechnie z książek i filmów sensacyjnych): podstawa ZIT to etatowi, przeszkoleni agenci, są oni uzupełniani przez agentów terenowych, będących częścią interesującego obszaru obserwacji.

Do zadań szczegółowych kadry MI należy:

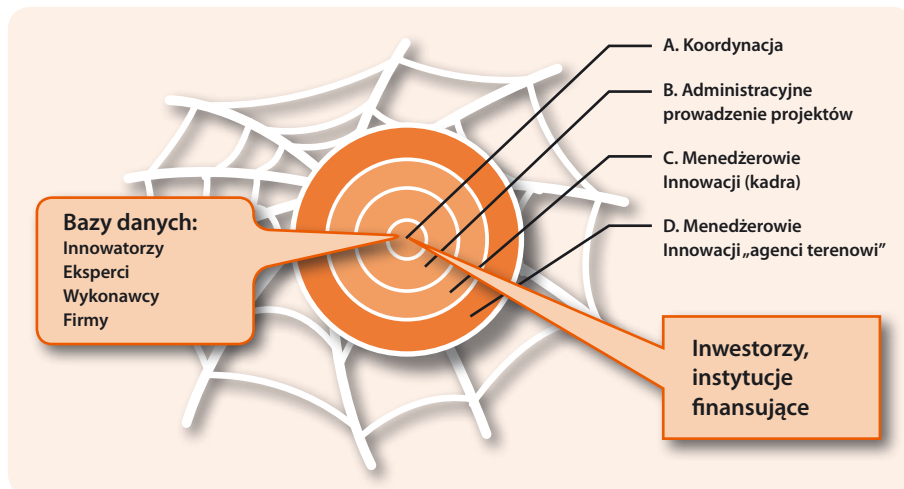
- **aktywne wyszukiwanie innowatorów/pomysłów na innowacje;**
- **aktywne „werbowanie” agentów terenowych i ich „prowadzenie”;**
- **aktywne wyszukiwanie ewentualnych wykonawców modeli i prototypów;**
- **aktywne wyszukiwanie producentów i inwestorów;**
- **„prowadzenie” projektów komercjalizacyjnych;**
- **organizacja spotkań biznes-2-science i science-2-biznes, gromadzących praktyków i naukowców zainteresowanych podobnym obszarem wiedzy;**
- **uzupełnianie baz danych o innowatorach, innowacjach i innowacyjnych firmach.**

Do zadań szczegółowych MI zewnętrznych (agentów terenowych) należy:

- **aktywne wyszukiwanie innowatorów/pomysłów na innowacje na swoim obszarze (w swoim zakładzie naukowym/firmie);**
- **uczestniczenie w życiu naukowym uczelni czy innej organizacji badawczej, obserwacja dokonań kolegów z punktu widzenia możliwości komercjalizacyjnych;**
- **wskazywanie interesujących tematów komercyjnych na spotkaniach z praktykami biznesu;**
- **uzupełnianie baz danych o innowatorach, innowacjach i innowacyjnych firmach.**

¹⁷ Nazwa „Menedżerowie Innowacji”, która jest używana jako podstawowa w tym tekście, będzie zamieniana z nazwami kolokwialnymi, takimi jak „agent” itp. Inne określenia profesji wykonywanej przez MI to „Menedżer Przedsiębiorczości”, „Broker Technologii”, „Broker Innowacyjności”.

Schemat 4. Struktura organizacyjna zespołu ZIT.



Źródło: opracowanie własne.

Powyższy schemat sugeruje również sposób działania ZIT – podstawą są MI, którzy są wspierani przez administratorów projektów. Narzędziami MI są bazy danych (aktywnie uzupełniane) oraz stałe kontakty z zainteresowanymi inwestorami.

Podstawowym zajęciem menedżerów innowacji są spotkania i rozmowy, ukierunkowujące innowatorów na komercjalizację. Podczas spotkań agenci muszą stworzyć rzeczową atmosferę, w efekcie której wykrystalizuje się istota pomysłu oraz skonkretyzuje droga realizacji komercyjnej projektu.

Zespół ZIT, by optymalnie pracował, musi być starannie dobrany pod względem cech charakterologicznych pracowników. Według klasyfikacji Belbina¹⁸ pracownicy winni mieć następujące cechy (opis cech w tabeli 3):

Menedżer Innowacji winien posiadać silnie zaznaczone cechy: *Eksplo-rator* *Możliwości*; *Integrator*; *Realizator*.

Pracownicy administracji i prowadzący formalne części projektów: *Ewaluator-Analityk* i *Finalizator-Perfekcjonista*.

Koordynacja: *Koordinator*, *Animator*.

Każda osoba ma zwykle dwie silnie zaznaczone cechy i dwie cechy, które są zaznaczone słabo. Konstruując zespół winniśmy zwracać uwagę na dobór pracownika do spełnianej roli, bowiem według Belbina¹⁹ (a także

¹⁸ www.belbin.com

według zdrowego rozsądku), jest to ważniejsze niż konkretna wiedza, dotycząca przedmiotu działania (można ją uzupełnić, lub skontaktować się ze specjalistami, albo uruchomić Google).

Trzeba podkreślić, że uwypuklenie którejś z cech lub jej brak nie oznacza jakiegokolwiek ułomności. Dopasowanie profilu charakterologicznego do rodzaju pracy to połączenie, które pozwala na pełne wykorzystanie pracownika, a jednocześnie daje mu satysfakcję zawodową. Taki dobór, uwzględniający również walory fizyczne, jest normą w sporcie, a głównie w sportach zespołowych. O sile drużyny stanowią nie wybitne jednostki, ale umiejętność doboru zespołu.

Jeszcze raz należy podkreślić, że kluczowym dla sukcesu ZIT jest odpowiedni dobór pracowników w zespole. Oprócz pracowników administracji, każdy z pozostałych musi kontaktować się z osobami, u których dominują w myśl powyższej nomenklatury, cechy: *Kreator i Specjalista*. W obu przypadkach osoby te, dysponujące świetnymi pomysłami, lub/i ogromną wiedzą, mają zwykle osobowość introwertyczną, skierowaną na swoje dzieła i często nie akceptującą innych punktów widzenia. Podstawowym zadaniem MI jest zrozumienie języka i kultury innowatora, a następnie znalezienie łącznika z językiem i kulturą praktyki gospodarczej.

Tabela 3. Cechy charakterologiczne według M. Belbina.

Cechy charakterologiczne według M. Belbina	
Cechy wzbogacające zespół	Możliwe słabości
<p>KREATOR: Kreatywny, oryginalny, nieortodoksyjny, rozwiązuje trudne problemy; pracuje trochę obok zespołu; wnosi ożywienie, „rozrzucając” nowe inicjatywy i rozwiązania.</p>	<p>Niezbyt efektywnie komunikuje się z innymi. Reaguje silnie na krytykę i pochwały. Poświęca zbyt dużo czasu na swoje pomysły. Ignoruje pomysły innych. Pomija detale.</p>
<p>EKSPLORATOR możliwości: Entuzjastyczny, komunikatywny. Wykorzystuje okazje, rozwija kontakty. Rozwija zasłyszane pomysły. Dobry negocjator i dyplomata. Zaraża innych entuzjazmem.</p>	<p>Zbyt optymistyczny. Traci zainteresowanie, gdy opada entuzjazm. Potrzebuje pozytywnego wsparcia.</p>
<p>KOORDYNATOR: Dojrzały emocjonalnie, pewny siebie i godny zaufania. Dobry przełożony. Tłumaczy cele, promuje decyzyjność. Deleguje uprawnienia. Jednoczy zespół. Wydobywa wartości.</p>	<p>Może być postrzegany jako manipulator.</p>
<p>ANIMATOR: Dynamiczny, otwarty, wymagający, naciska, znajduje napęd i odwagę, by przezwyciężyć przeszkody.</p>	<p>Skłonny do prowokacji i do wybuchów. Może urazić uczucia ludzi. Czasami za pewny siebie.</p>
<p>EWALUATOR analityk: Trzeźwy, strategiczny, spostrzegawczy. Widzi wszystkie możliwości. Dokładnie ocenia. Chłodna analiza, rzadko popełnia błędy. Zmysł praktyczny.</p>	<p>Brak dynamiki i zdolności inspirowania innych. Może być nietaktowny.</p>

INTEGRATOR: Kooperatywny, miły, uprzejmy, rozumny, spostrzegawczy i dyplomatyczny. Słucha, buduje, zmniejsza tarcia w grupie. Krzewi ducha zespołu.	Trudności przy podejmowaniu decyzji w sytuacjach krytycznych. Dostosowuje się raczej niż zmienia.
REALIZATOR (Implementer): Zmysł organizacyjny, zdyscyplinowany, rzetelny, konserwatywny lecz efektywny. Wdraża do praktyki. Pracowity.	Mało elastyczny, zbyt wolna reakcja na nowe możliwości i nagłe zmiany.
FINALIZATOR perfekcjonista: Staranny, świadomy, ostrożny. Poszukuje błędów i niedociągnięć. Dotrzymuje terminów.	Przesadnie dbały. Niechętnie przekazuje zadania. Niepotrzebnie się zamartwia.
SPECJALISTA: Skierowany na siebie, zaangażowany. Dostarcza wiedzę czy umiejętności techniczne, które nie są ogólnie dostępne.	Wnosi wkład tylko w bardzo wąskiej dziedzinie. Rozwodzi się nad problemami technicznymi.

Źródło: opracowanie własne.

Zasadniczym elementem sukcesu jest utworzenie kompetentnego zespołu, w którym wszystkie osoby będą się wzajemnie wspierały. Jednocześnie, ze względu na zróżnicowanie projektów, zespół musi kontaktować się i korzystać z zewnętrznych usług specjalistów. Ka-

żdy członek zespołu powinien mieć podstawową wiedzę i umiejętności w takich obszarach, jak zarządzanie własnością przemysłową, konstrukcja umów cywilnych, konstrukcja statutów spółek handlowych, szacowanie wartości projektów, czy znajomość potrzebnych aktów prawnych, jednak w końcowej fazie niezbędnym jest zasięgnięcie opinii eksperta w konkretnej dziedzinie. Jest to przydatne z dwóch względów: pierwszy to zabezpieczenie formalne – „dołożenie wszelkich starań”; drugi to fakt, że najlepiej przemyślana konstrukcja powinna być oceniona przez osobę z zewnątrz, która – nie mając powiązań z realizacją projektu – może zauważyć możliwość jej poprawy.

W razie potrzeby, do zespołu zawsze może dołączyć ktoś, kto wypełni lukę kompetencyjną. Gdy zastanawiamy się, czy mieć prawnika na stałe, czy korzystać z kancelarii adwokackiej, odpowiedź jest prosta: należy współpracować z najlepszymi dla spełnienia celu. Zwykle rozwiązaniem optymalnym jest korzystanie z usług zewnętrznych, posługując się osobami, które mają skumulowaną wiedzę o wszystkich niuansach problemu. Kiedyś standardem było naprawianie auta we własnym zakresie, dziś (choć jest to dalej możliwe) standardem jest korzystanie z usług specjalisty. Dlatego wydaje się naturalnym korzystanie z usług kancelarii prawnych, kancelarii rzeczników patentowych oraz z pomocy ekspertów przy ocenie projektów nie tylko, aby mieć „zaświadczenie”, ale również ze względu na dochowanie dobrych praktyk.

5.2. Zespół administracyjny

Drugim – obok wsparcia merytorycznego – zakresem działań inkubatora jest realizacja zadań związanych z administrowaniem budynkiem, obsługą finansową i techniczną. Zadania te realizowane przez dział administracji mają dwojakich odbiorców – z jednej strony zaspakajają potrzeby wewnętrzne inkubatora, a z drugiej są skierowane do firm-lokatorów.

Do podstawowych zadań działu administracji należy zaliczyć:

- **obsługę sekretarską lokatorów i samego IT (wysyłka poczty, prowadzenie książki wysyłkowej i rejestru listów, telefoniczne i osobiście udzielanie informacji o ofercie IT);**
- **obsługę organizacyjną (przygotowywanie dokumentów dla lokatorów: umów, protokołów zdawczo-odbiorczych pomieszczeń, prowadzenie dokumentacji związanej z ISO, prowadzenie 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);**
- **obsługę techniczną (zlecenie bieżących napraw, przeglądów, remontów, usuwanie usterek);**
- **obsługę finansową lokatorów (FV, rozliczenia doradztwa itp.) oraz samego inkubatora.**

W skład zespołu administracyjnego wchodzi zarówno pracownicy stricte administracyjni: personel zarządzający, obsługa biura, księgowi/we, jak i pracownicy techniczni: konserwatorzy, dozorczy, sprzętaczk. Na poszczególnych stanowiskach wymagane są różnorodne umiejętności i kwalifikacje niezbędne do zapewnienia wysokiej jakości usług świadczonych klientom inkubatora. Odpowiednie przygotowanie i zabezpieczenie infrastruktury technicznej oraz obsługa administracyjna lokatorów są równie ważne, jak wsparcie merytoryczne świadczone na rzecz klientów. Szczególnie istotnym elementem w działaniu inkubatora jest prawidłowość rozliczeń finansowych prowadzonych z lokatorami i przestrzeganie przepisów o pomocy publicznej. **Na zespole administracyjnym spoczywa więc odpowiedzialność nie tylko za pozyskiwanie wpływów finansowych od klientów, ale również dbałość o to, by klienci prowadzili swoje sprawy finansowe w sposób zgodny z przepisami prawa.**

5.3. Zadania zarządczo-administracyjne, obieg dokumentów

Do podstawowych zadań zespołu zarządzającego inkubatorem należy sprawna organizacja jego działania i zapewnienie mu stabilności finansowej, pozwalającej na realizację jego zadań statutowych. To zaś wymaga przede wszystkim określenia kosztów operacyjnych działalności i znalezienia sposobu ich finansowania w sposób pozwalający na udzielanie wsparcia lokatorom między innymi w postaci wynajmu powierzchni użytkowych na preferencyjnych warunkach. Nie jest to zadanie łatwe, ale bez bardzo dobrej znajomości struktury i wielkości poszczególnych rodzajów kosztów nie sposób efektywnie zarządzać taką instytucją.

Funkcjonowanie inkubatora i firm w nim ulokowanych generuje koszty związane z eksploatacją (prąd, ogrzewanie, woda, ścieki, wywóz śmieci). Należy podjąć decyzję, czy zryczałtowane koszty eksploatacyjne będą wliczane do stawki czynszu, czy stanowić będą osobną pozycję do zapłaty, czy też będą rozliczane na podstawie odczytów z liczników (problemem w tym przypadku jest koszt utrzymania powierzchni wspólnych). Rozwiązania w tym zakresie są indywidualną cechą każdego inkubatora uwarunkowaną przede wszystkim jego możliwościami technicznymi, jak również strategią finansową przyjętą w jego działalności²⁰.

Koordynacja działań zespołów ludzkich w inkubatorze, zapewnienie odpowiedniego sprzętu i wyposażenia do realizacji zadań oraz stworzenie warunków zgodnych z regulacjami BHP i Ppoż. to podstawowe zadania zarządzających w bieżącej działalności inkubatora. Ponadto, pion zarządzająco-administracyjny 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.

W operacyjnej działalności inkubatora niezbędne jest opracowanie i wprowadzenie do użytku dokumentów, określających zasady działania IT oraz jego współpracy z firmami. Są to przede wszystkim regulamin inkubatora (Załącznik nr 3) oraz umowa najmu powierzchni użytkowej (Załącznik nr 4).

Regulamin określa cele działania inkubatora, zasady wejścia i wyjścia firm do i z IT, opis świadczonych usług, zasady korzystania z preferencyj-

nych stawek za usługi (zarówno wynajmu, jaki i wsparcia merytorycznego), zadania zespołu inkubatora wobec firm-lokatorów oraz uprawnienia i obowiązki firm-lokatorów. Natomiast umowa najmu musi zawierać opis przedmiotu najmu, czas trwania umowy, termin i sposób wydania lokalu, wysokość i zasady obliczania opłaty za korzystanie z pomieszczeń, zasady ich zwrotu oraz okoliczności, w jakich strony mogą rozwiązać umowę ze skutkiem natychmiastowym²¹.

Poza tymi podstawowymi dokumentami, w obiegu są również dokumenty, potwierdzające realizację usług doradczych i szkoleniowych, korzystanie z infrastruktury badawczej i zaplecza dydaktycznego, będące podstawą do prowadzenia rozliczeń finansowych. Każda instytucja sama opracowuje wzory dokumentów do wewnętrznego użytku i ustala system ich obiegu w sposób uwzględniający jej strukturę organizacyjną i warunki świadczenia usług.

Właściwa organizacja obiegu dokumentów w instytucji jest złożonym zadaniem, wymagającym dokładnego przemyślenia, w jaki sposób dokumenty powinny przechodzić przez poszczególne stanowiska pracy, tak, aby możliwa była prawidłowa ewidencja zdarzeń z nimi związanych, a jednocześnie, aby po zakończeniu pracy z danym dokumentem trafił on w miejsce, gdzie bez trudu w razie potrzeby zostanie odnaleziony.

Obieg dokumentów trzeba tak zorganizować, aby przebiegał według jasnego, precyzyjnego i znanego wszystkim pracownikom systemu. Konieczne jest zatem opracowanie i wdrożenie procedur ich przyjmowania, tworzenia, przetwarzania i przechowywania. **Do podstawowych etapów obiegu dokumentów możemy zaliczyć:**

- **przyjmowanie dokumentów przychodzących z zewnątrz,**
- **powstawanie dokumentów wewnątrz firmy,**
- **rejestrowanie i ewidencja dokumentów,**
- **praca na dokumentach i przetwarzanie ich,**
- **przekazywanie poszczególnych dokumentów innym pracownikom,**
- **zapisywanie kolejnych wersji dokumentów,**
- **monitorowanie przepływu dokumentów,**
- **przechowywanie dokumentów,**
- **archiwizowanie dokumentów,**
- **niszczenie dokumentów.**

²¹ Odwołanie do dokumentów „wzorcowych”: www.inqubator.pl

Bardzo ważne jest, by na każdym z tych etapów praca nad dokumentami przebiegała możliwie jak najsprawniej. Warto też pamiętać, że na **obieg dokumentów** składa się zarówno przepływ dokumentów papierowych, jak i tych w wersji elektronicznej. Tworzenie i obieg tych ostatnich powinien również być ewidencjonowany i podlegać takim samym procedurom, jak dokumenty papierowe.

5.4. Promocja wewnętrzna

Dla sprawnego funkcjonowania inkubatora i efektywnego świadczenia usług przez jego zespół niezmiernie ważne jest pamiętanie o tzw. promocji wewnętrznej, skierowanej do jego pracowników. Często planując działania promocyjne skupiamy się na klientach i otoczeniu, kompletnie zapominając o tym, że pracownicy również wymagają ciągłego stymulowania do pracy. **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 świadczonych przez nich pracy.** Aby to osiągnąć, należy przestrzegać następujących zasad:

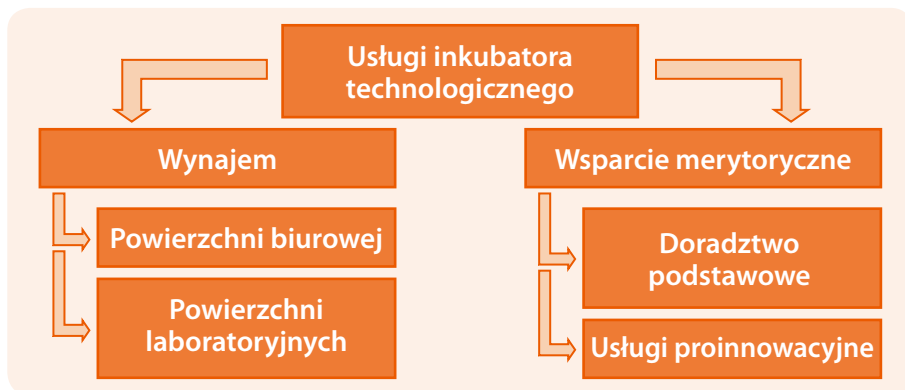
- stale podkreślać wagę działań zespołowych i wpływu jednostkowych zachowań na powodzenie instytucji,
- upewniać wszystkich pracowników w tym, jak dalece są potrzebni i przydatni,
- organizować spotkania, szkolenia, wyjazdy integrujące zespół,
- stworzyć warunki do przejawiania inicjatywy w zakresie rozwoju firmy wszystkim pracownikom.



ROZDZIAŁ 6
Charakterystyka i organizacja usług
inkubatora technologicznego

Jak wspomniano w części dotyczącej faz rozwoju inkubatora, usługi doradcze mogą być świadczone przez zespół inkubatora oraz przez ekspertów zewnętrznych, z którymi IT współpracuje. Inkubator technologiczny w ramach swojej działalności świadczy dwa rodzaje usług – zapewnia infrastrukturę i laboratoria do prowadzenia działalności gospodarczej²² oraz oferuje doradztwo zarówno podstawowe, jak i wyspecjalizowane.

Schemat 5. Usługi świadczone przez inkubator technologiczny.



Źródło: opracowanie własne.

6.1. Wsparcie merytoryczne

Wsparcie merytoryczne, jego zakres oraz tematyka są zróżnicowane i zależne od potrzeb inkubowanych firm. Jak wspomniano w części dotyczącej faz rozwoju inkubatora, usługi doradcze mogą być świadczone przez zespół inkubatora oraz przez ekspertów zewnętrznych, z którymi IT współpracuje.

6.1.1. Doradztwo podstawowe

W literaturze przedmiotu przyjmuje się, że stopień „zaawansowania” wsparcia udzielanego potencjalnym i początkującym przedsiębiorcom jest zależny od stopnia dopracowania pomysłu biznesowego. Inne są usługi świadczone w fazie preinkubacji (skupiające się na wspomaganiu procesu zakładania firmy), a inne w fazie inkubacji (mentoring, doradztwo biznesowe, networking). **We wczesnej fazie rozwoju firmy**

²² Kwestie związane z organizacją i zasadami wynajmu powierzchni biurowej oraz laboratoryjnej zostały szerzej opisane z części dotyczącej zarządzania infrastrukturą (rozdziały 4.2, 4.3 oraz 6.2).

wsparcie merytoryczne koncentruje się głównie na doradztwie podstawowym, które obejmuje m.in. zagadnienia:

- formalno-prawnych aspektów zakładania i prowadzenia firmy,
- doradztwa w zakresie opracowywania biznesplanu tworzenia oferty firmy,
- poszukiwania źródeł finansowania rozwoju firmy,
- poszukiwania partnerów biznesowych i promocji firmy na rynku krajowym i 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.

6.1.2. Usługi proinnowacyjne

Rozszerzeniem zakresu wsparcia merytorycznego jest wprowadzenie do oferty IT usług proinnowacyjnych, czyli usług służących rozwojowi przedsiębiorstwa poprzez poprawę istniejącego lub wdrożenie nowego procesu technologicznego, produktu lub usługi²³. Obejmują one m.in. ocenę potrzeb technologicznych firmy, promocję technologii i nowych rozwiązań organizacyjnych oraz wsparcie przy wdrażaniu nowych technologii.

Obecnie usługi proinnowacyjne są realizowane przez jednostki akredytowane w *Krajowym Systemie Usług* (www.ksu.parp.gov.pl). Ich wdrożenie wymaga odpowiedniego – zgodnie z wymogami stawianymi przez KSU – przeszkolenia konsultantów i zapewnienia określonego standardu świadczenia usług.

Zgodnie z nową strategią rozwoju *Krajowego Systemu Usług, Krajowy System Innowacji (KSI)* ma świadczyć usługi w zidentyfikowanym obszarze luki rynkowej w zakresie innowacji w postaci przeprowadzenia audytu technologicznego oraz obsługę procesu transferu technologii, która obejmować będzie:

- przygotowanie oferty lub zapytania o technologię,
- przegląd profili dostawców lub odbiorców technologii,

- **nawiązanie kontaktu z dostawcą lub odbiorcą technologii,**
- **pomoc doradczą we wdrażaniu technologii lub podczas negocjacji i zawierania umowy pomiędzy odbiorcą a dostawcą technologii,**
- **monitorowanie wdrażania technologii lub realizacji umowy oraz inne aspekty pomocy powdrożeniowej²⁴.**

Należy mieć świadomość, że z usług proinnowacyjnych nie będą korzystali wszyscy lokatorzy IT. Natomiast obecność tych usług w ofercie inkubatora sprawia, że staje się on atrakcyjnym partnerem również dla klientów zewnętrznych. Świadczenie usług proinnowacyjnych klientom zewnętrznym inkubatora przyczynia się również do promocji samej instytucji.

6.1.3. Inkubacja technologii

Inkubacja technologii to usługa, dzięki której wizja komercyjnego pomysłu zamienia się w kolejnych etapach w technologię, a zatem jest to wypracowanie wraz z autorami pomysłu odpowiednich decyzji związanych z rozwinięciem pomysłu (czy też jego zaniechaniem).

Inkubacja technologii to aktywny proces wsparcia powstawania technologii. Bez względu na rodzaj komercyjnego pomysłu: stworzenie nowego produktu (usługi) czy usprawnienie produktu (procesu), inkubacja technologii polega na przekształceniu idei w zimny opis procesu produkcji (świadczenia usługi) i jego kontroli. Technologia to metoda produkcji, a więc harmonogram działań, normy zużycia materiałów, specyfikacja narzędzi i sposób ich użycia. Proces inkubacji technologii przypomina inkubację roślin, gdzie z nasiona – pomysłu powstają siewki (modele), po przebraniu siewek powstaje rozsada (prototyp), a dopiero po przyjrzeniu się rozsadzcie, selekcjonujemy tę roślinę, która ma największą nadzieję na dobre ukorzenie się, wyrośnięcie i owocowanie, spłacające cały proces inkubacji – zostanie wybrana właściwa technologia wytworzenia produktu

Chociaż głównym umiejscowieniem zespołów zajmujących się inkubacją technologii są centra transferu technologii przy uczelniach, to każdy inkubator technologiczny jest właściwym miejscem dla prowadzenia inkubacji technologii jako takiej, obok innych wspomagających przedsiębiorstwa zadań. Inkubacja tech-

²⁴ Źródło: <http://ksu.parp.gov.pl/pl/ksi?first=Y>

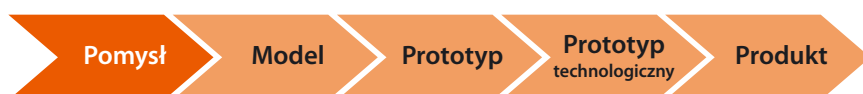
nologii, mimo że jest procesem odrębnym, może być połączona z każdą inną działalnością, wspierającą proces komercjalizacji. W szczególności taka działalność stanowi silne wsparcie rozwijania innowacji w firmach, znajdujących się pod opieką Inkubatora. **Ten rodzaj usług nabiera szczególnego znaczenia w inkubatorach działających w ścisłej kooperacji z ośrodkami naukowymi.** Współpraca z naukowcami z jednej strony, z drugiej zaś z przedsiębiorcami, wymusza na personelu inkubatora podejmowanie aktywności w zakresie udzielenia wsparcia w tym obszarze. Inkubator w tym wypadku spełnia rolę łącznika i jednocześnie komunikatora pomiędzy sferą nauki a biznesem.

Inkubacja technologii musi być od początku ukierunkowana na możliwości wykonawcze, zatem koniecznym jest, by cały proces komercjalizacji odbywał się we współpracy z przyszłym producentem. Konstruowanie pojazdu księżycowego lepiej by było inkubowane w porozumieniu z NASA, natomiast przygotowanie piosenki w języku suahili konsultowane z kenijskim wydawcą.

Inkubacja technologii jest aktywną pomocą
w technologicznej nitce procesu komercjalizacji

Ostateczny kształt technologii zawsze nadaje producent

Proces komercjalizacji pomysłu przedstawiony jest na poniższym schemacie:



Pomysł materializuje się jako rękodzielniczy **Model**, pokazujący funkcjonalność pomysłu, następnie jako także rękodzielniczy **Prototyp**, imitujący produkt. W trakcie procesu powstaje technologia, sprawdzana poprzez **Prototyp technologiczny** wykonany narzędziami i materiałami przez producenta. Uwieńczenie procesu to wytwarzany powtarzalnie **Produkt**, i nierozdzielnie z nim – **Technologia**.

Przedstawiona wyżej droga jest standardem. Jest oczywiste, że w konkretnych przypadkach niektóre etapy mogą być pomijane, ale posuwamy się po niej zarówno w przypadku konstrukcji nakręcanego misia, jak i nowego typu silnika do samochodu czy CD Dody. Tę drogę przebywają

Droga, na której **pomysł** zamienia się w rynkowy **produkt**, składa się z kilku splecionych ze sobą ścieżek. Są to!:

- **Ścieżka technologii** – na której z pomysłu powstaje technologia produktu: pomysł materializuje się w rękodzielniczym modelu i prototypie, dochodząc do wykonanego na podstawie opracowanej technologii, prototypu technologicznego.
- **Ścieżka finansowania** – to ścieżka przepływów pieniężnych, finansujących poszczególne zdarzenia napotymane na ścieżce technologii.
- **Ścieżka organizacyjna** – określa ramy formalne powiązań osób i organizacji, uczestniczących w procesie.
- **Ścieżka dokumentacyjna** – na której dokumentowane są poszczególne etapy procesu²⁶.



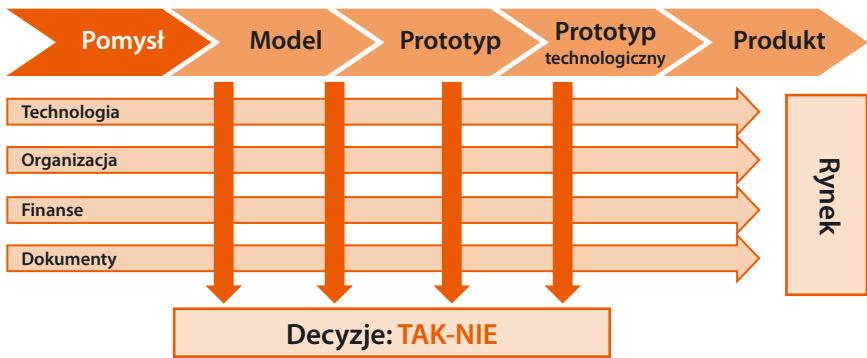
Ścieżki, mimo iż tworzą układ nierozdzielny, funkcjonują na własnych zasadach i według własnych reguł. Naruszenie prawidłowości którejkolwiek ze ścieżek spowoduje zaburzenia w innych, dlatego podejmując jakiegokolwiek działania, musimy pamiętać o przestrzeganiu zasad każdej z nich. Jest sprawą oczywistą, że dominującą rolę odgrywa ścieżka technologii, jednak posuwanie się na niej bez pieniędzy nie jest możliwe, a zapominając o organizacji lub odpowiedniej dokumentacji, spowodujemy chaos.

Inkubacja technologii jest procesem odrębnym, ale może być połączona z każdą inną działalnością wspierającą proces komercjalizacji

Wszystkie ścieżki łączą się w węzłach, w których podejmuje się decyzje o zaniechaniu procesu lub wyborze dalszej drogi.

²⁵ W gruncie rzeczy usługa jest też rodzajem produkcji: np. instalacja lamp, to dla odbiorcy produkt w postaci oświetlenia, tyle, że w trakcie instalacji nie następuje zmiana postaci użytych materiałów.

²⁶ Szczegółowy opis ścieżki dokumentacyjnej oraz wzory dokumentów zawiera załącznik nr 5.



Decyzje w procesie komercjalizacji **związane są zawsze i jedynie z oceną opłacalności**²⁷ wprowadzenia produktu na rynek. Każdy krok na drodze komercjalizacji przybliża do zwiększenia wiedzy, sensu podjęcia produkcji, a więc znalezienia zainteresowanych, którzy zapłaciliby za produkt zwracającą nakłady cenę. Rozważając podjęcie następnego kroku na tej drodze, należy zawsze przyjąć **kierunek myślenia „od-ryнку”**, czyli końcowego odbiorcy do produktu (nigdy odwrotnie!).

Dla podjęcia decyzji określamy grupę docelową odbiorców produktu, a następnie oszacowujemy parametry decyzyjne:

Pierwszy parametr decyzji to **akceptowalna cena**, którą szacujemy na podstawie oceny usytuowania produktu u grupy docelowej;

Drugi parametr decyzji to **koszt całkowity**²⁸ = koszt wyprodukowania, dostarczenia produktu do odbiorcy, koszt kapitału, wprowadzenia na rynek itd.

Decyzja pozytywna podejmowana jest, **gdy**:

$$\text{Akceptowalna cena} - \text{Koszt całkowity} > 0$$

Dokładność oszacowania akceptowalnej ceny oraz kosztu całkowitego powinna być tym bardziej dokładna, im większe planujemy zaangażowanie kapitału. Pierwsze etapy procesu mogą się obyć bez pełnego zestawienia przepływów pieniężnych, ale uruchomienie produkcji bez dokładnej analizy wykonalności byłoby lekkomyślnością²⁹.

²⁷ Opłacalność to nie tylko pieniądze, ale powinna być w nich wyrażana. Np. produkt promocyjny rozdawany za darmo, albo produkt dla akcji społecznej też mają wymiar finansowy i związane z tym decyzje o opłacalności.

²⁸ Dla oszacowania całkowitego kosztu dostarczenia produktu do odbiorcy bierzemy pod uwagę nie tylko koszt wyprodukowania danego wyrobu, ale również koszt opakowania, transportu, magazynowania, koszt nasylenia rynku produktem, wartość marży hurtowej i detalicznej, koszt doprowadzenia informacji do grupy docelowej, reklama, koszt gwarancji i rękojmi, koszt utrzymywania serwisów i punktów informacyjnych. Koniecznym jest również wzięcie pod uwagę konkurencji, zmiany potrzeb grupy docelowej, czynników zewnętrznych takich jak inflacja, zmiana stóp procentowych, katastrofy itd. Ważnymi kosztami są również: koszty ochrony prawnej własności intelektualnej oraz koszt zaangażowanego w przedsięwzięcie kapitału.

²⁹ Wzory formularzy i dokumentów związanych z realizacją procesu inkubacji technologii zamieszczono w załącznikach.

6.2. Udostępnianie infrastruktury technicznej

Firmy decydujące się na skorzystanie ze wsparcia inkubatora, oprócz oferty wsparcia merytorycznego, uważnie analizują jakość infrastruktury. Do tej części oferty można zaliczyć kilka podstawowych elementów, które mogą mieć istotny wpływ na podjęcie przez firmy decyzji o wynajmie lokalu w Inkubatorze. **W skład podstawowych wyróżników podejmowania decyzji w tym zakresie wchodzi:**

- **powierzchnia użytkowa (znalezienie odpowiedniego dla potrzeb przedsiębiorstwa lokalu),**
- **zaplecze badawcze (dostępność warsztatów, laboratoriów, prototypowni),**
- **wyposażenie biurowe (możliwość wynajęcia umeblowania biura i podstawowego sprzętu biurowego),**
- **dostęp do szerokopasmowego Internetu (zapewnienie bezawaryjnego dostępu do Internetu, w tym również stworzenie strefy ogólnodostępnego Internetu bezprzewodowego),**
- **zaplecze parkingowe (wydzielone dla firm miejsca parkingowe oraz zapewnienie parkingów dla klientów i gości),**
- **zaplecze rekreacyjno-socjalne (przyjazne zagospodarowanie przestrzeni wewnątrz obiektów oraz terenów zielonych wokół nich),**
- **dostępność komunikacyjna transportem miejskim.**

Inkubator technologiczny w strategii swojego działania musi scharakteryzować klientów – ich typy, sposoby pozyskiwania, optymalną strukturę itp. O sukcesie inkubatora w największym stopniu decyduje umiejętny dobór klientów. To ich rozwój i sukcesy będą świadczyły o trafnym określeniu przez zespół inkubatora ich potencjału.

6.2.1. Strategia zasiedlania inkubatora technologicznego

Polityka przyjmowania lokatorów różni się w zależności od instytucji. Każda z nich wypracowuje własny zestaw wymagań, które zależą od lokalnych uwarunkowań i celów, jakie stawia przed sobą inkubator, i które są spójne ze strategią jego rozwoju. Wymagania te i zasady współpracy z firmami znajdują swoje odzwierciedlenie w regulaminie inkubatora i umowie najmu powierzchni użytkowych³⁰.

³⁰ Por. załączniki nr 3 i 4.

Tworząc strategię zasiedlania opartą o kategorie odbiorców usług IT, uzyskuje się możliwość:

- **dostosowania oferty inkubatora do potrzeb jego klientów: innego rodzaju doradztwa będą oczekiwali młodzi przedsiębiorcy, a po inny rodzaj konsultacji zgłoszą się lokatorzy strategiczni,**
- **różnicowania cen za usługi inkubatora (por. 8.3 Kształtowanie cen na usługi).**

Strategia zasiedlania IT w sposób bezpośredni wyznacza profil klientów oraz optymalną – zapewniającą instytucji stabilną sytuację finansową i dającą potencjał rozwojowy – strukturę firm.

W przypadku IT struktura ta powinna opierać się na kilku grupach potencjalnych najemców:

- **założycielach nowo powstających innowacyjnych firm, którzy poszukują wsparcia w fazie organizacyjnej,**
- **przedsiębiorstwach innowacyjnych, znajdujących się w fazie wzrostu i szukających pomocy doradczej,**
- **przedsiębiorstwach planujących wdrożenie innowacji i oczekujących dostępu do potencjału badawczego środowiska akademickiego,**
- **przedsiębiorstwach wywodzących się ze środowiska akademickiego: zakładanych przez studentów, absolwentów i pracowników naukowych, którzy poprzez prowadzenie działalności gospodarczej komercjalizują dorobek naukowy³¹.**

To spośród wymienionych wyżej typów firm powinni rekrutować się lokatorzy inkubatora technologicznego.

6.2.2. Tworzenie zasad wyboru klientów

Celem procesu wyboru klientów IT jest identyfikacja – spośród pomysłodawców i właścicieli firm – takich pomysłów biznesowych, które mają największe szanse na odniesienie sukcesu. Proces selekcji – według *InfoDev Incubator Support Center*³² – powinien składać się z trzech części: zdefiniowania kryteriów wejścia, określenia składu i zadań zespołu oceniającego oraz oceny (podzielonej na 3 etapy):

1) Zdefiniowanie kryteriów wejścia

Każda z osób zarządzających IT musi – w oparciu o założenia strate-

³¹ www.inqbator.pl

³² www.idisc.net

gii rozwoju inkubatora – określić cechy, którymi muszą się charakteryzować firmy, chcące zostać lokatorami IT.

Jak wspomniano wyżej, kryteria wyboru firm do inkubatora będą różnić się w zależności od instytucji. Dlatego bardziej użyteczne, niż przytaczanie zestawu elementów podlegających ocenie, będzie przedstawienie aspektów, które należy wziąć pod uwagę, konstruując takie kryteria. Pomocna może się okazać lista pytań precyzujących nasze oczekiwania w stosunku do pomysłu biznesowego (etap rozwoju potencjalnego inkubowanego) lub samej firmy, która miałaby być lokatorem inkubatora.

Tabela 4. Pytania pomocnicze do definiowania kryteriów wejścia do inkubatora.

Etap rozwoju pomysłu biznesowego	<p>Czy do inkubatora będą mogły wejść tylko już zarejestrowane firmy?</p> <p>Czy firma musi przedstawić biznesplan?</p> <p>Czy firma musi mieć gotowy produkt?</p> <p>Czy firma aplikująca do IT może być działem innej już istniejącej firmy?</p>
Cel inkubatora	<p>Czy preferujemy firmy o potencjalnej dużej stopie wzrostu (jest to korzystne dla IT działających dla zysku)?</p> <p>Czy preferujemy firmy tworzące wiele miejsc pracy (dla inkubatorów działających non-profit)?</p>
Grupa docelowa	<p>Czy oczekujemy, aby profil firmy był zbieżny z profilem IT?</p> <p>Czy preferujemy firmy reprezentujące tylko jedną branżę?</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://www.idisc.net/en/Article.105.html>

2) Określenie składu i zadań zespołu oceniającego

Podstawowej oceny aplikacji powinni dokonać przedstawiciele zespołu IT, ale nie do przecenienia jest wsparcie merytoryczne, jakiego mogą udzielić specjaliści branżowi (środowisko akademickie), osoby związane z biznesem (doświadczeni przedsiębiorcy, specjaliści z zakresu badań rynkowych, finansowania firm start-up i spin-off), niekiedy także przedstawiciele władz lokalnych i regionalnych (oceniający wpływ danego pomysłu biznesowego na rozwój regionu). Dobrze jest, aby aplikujące przedsiębiorstwo zostawało poddane ocenie przez osoby, reprezentujące różne środowiska.

3) Ocena, która może się składać z następujących etapów:

- a. Wstępna weryfikacja – najczęściej następuje w oparciu o nadesłany przez firmę formularz zgłoszeniowy, zawierający podstawowe informacje o pomysłodawcach, poziomie dopracowania pomysłu, charakterystykę pomysłu na biznes, wymagania firmy odnośnie infrastruktury i wsparcia merytorycznego.

- b. Wywiad/spotkanie – pozwala poznać potencjalnego inkubowanego, określić jego motywację i potencjał.
- c. Ostateczna ocena – dokonywana przez zespół, w skład którego powinni wejść pracownicy IT oraz zewnętrzni eksperci.

W praktyce, przy wyborze firm do inkubatora preferowane są następujące podmioty:

- pochodzące z preinkubatorów,
- założone przez studentów, doktorantów lub pracowników szkoły wyższej,
- działające na rynku nie dłużej niż 3 lata (start-up),
- współpracujące z sektorem badawczo-rozwojowym (mogące udokumentować współpracę),
- których działalność jest związana z sektorem nowoczesnych technologii,
- mikro, czyli zatrudniających mniej niż 10 osób i których roczny obrót nie przekracza 2 mln euro lub całkowity bilans roczny nie przekracza 2 mln euro,
- na usługi których jest zapotrzebowanie innych firm zlokalizowanych w inkubatorze,
- założone przez uczestników programów prowadzonych przez inkubator (szkolenia, konkursy na biznesplany).

Kryteria wejścia do inkubatora technologicznego powinny być jawne – np. zamieszczone na stronie internetowej inkubatora. Dzięki temu, z jednej strony zniechęci to klientów, którzy nie są grupą docelową inkubatora, a z drugiej – pozwoli na prowadzenie procesu rekrutacji w transparentny sposób.

W ostatnim czasie w inkubatorach technologicznych pojawiła się nowa usługa stopniowo nabierająca coraz większego znaczenia w strukturze świadczonych usług – wirtualna inkubacja. Staje się ona coraz bardziej popularną formą współpracy najczęściej młodych firm z obszaru IT. Z tego rodzaju kooperacji korzystają firmy, które nie muszą wynajmować biura, natomiast są zainteresowane obsługą administracyjną. Oferta wirtualnej inkubacji obejmuje zazwyczaj: możliwość zarejestrowania firmy pod adresem IT, odbiór korespondencji, wynajem sal na spotkania biznesowe, doradztwo.

Tego typu usługi – popularne na świecie – są obecnie dostępne w kilku IT działających w Polsce. *Pomorski Park Naukowo-Technologiczny (PPNT)*

z myślą o firmach istniejących nie dłużej niż rok lub przedsiębiorcach dopiero planujących założyć innowacyjną działalność gospodarczą. Pod opieką przydzielonego przez PPNT mentora, stawiająca swe pierwsze kroki firma realizować będzie zgłoszony przez siebie i zatwierdzony przez parkowych ekspertów innowacyjny projekt z dowolnej branży. Początkujący przedsiębiorca w ramach e-Inkubatora otrzyma dostęp do bezcennego na początkowym etapie działalności doradztwa merytorycznego oraz wsparcia promocyjnego, a także wiarygodnej i szeroko rozpoznawanej marki PPNT³³.

6.3. 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 IT, rodzaju usług, jakie chce promować, grupy, do której kieruje swoją ofertę oraz działań konkurencji. Promocja jest prowadzona najczęściej przy użyciu reklamy i *public relations*.

Tabela 5. Rodzaje działań promocyjnych.

	Reklama	Public relations
Charakterystyka	Każda forma masowego przedstawiania poglądów i informacji przez firmę.	Kreowanie, promowanie i podtrzymywanie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa
Cele	Rozpowszechnianie wiadomości. Pomoc we wprowadzaniu nowych usług i produktów na rynek. Doprowadzenie do zrozumienia inicjatyw przedsiębiorstwa, informowanie o dodatkowych cechach i funkcjach usług i produktów oraz zmianie cen.	<ul style="list-style-type: none"> • Promocja nazwy, przedsięwzięć, sukcesów. • Kształtowanie wizerunku i opinii o przedsiębiorstwie.
Formy	Środki drukowane (foldery, ulotki, ogłoszenia prasowe). Listy elektroniczne (mailing). Strony www. Reklamy radiowe, telewizyjne. Szyldy, tablice ogłoszeniowe, plakaty uliczne.	<ul style="list-style-type: none"> • Spotkania kształtujące obraz firmy (prezentacje, konferencje). • Rozpowszechnianie wiadomości (artykuły sponsorowane). • Sponsoring.

Źródło: opracowanie własne na podstawie E. Michalski: *Marketing – podręcznik akademicki*, PWN, Warszawa 2003.

³³ <http://www.ppnt.gdynia.pl/eppnt.html#e-inkubator>

Podjmując działania w zakresie promocji inkubatora technologicznego, należy uwzględnić następujące etapy:

- **wyznaczenie celów,**
- **wybór narzędzi promocji,**
- **oszacowanie budżetu i wskazanie źródeł jego finansowania,**
- **realizację działań,**
- **ocenę skuteczności działań.**

Adresatami działań promocyjnych IT są zarówno sami lokatorzy i klienci, jednostki i instytucje zewnętrzne, jak i personel IT zaangażowany w realizację jego zadań.

Działania promocyjne skierowane do odbiorców zewnętrznych łączą narzędzia reklamy i PR-u i mogą obejmować np.:

- organizowanie i przyjmowanie wizyt w IT – szczególnie dla osób, mogących mieć kontakt z potencjalnymi lokatorami,
- organizowanie kursów, szkoleń, seminariów dla przedsiębiorców,
- przygotowywanie materiałów drukowanych, promujących zarówno IT, jak i firmy,
- prowadzenie strony www,
- prowadzenie profilu IT w serwisach społecznościowych.

Podsumowując, w celu efektywnego promowania inkubatora oraz jego inicjatyw wśród różnych odbiorców, należy pamiętać, aby przekaz zawierał jasny komunikat, posługiwał się językiem dostosowanym i zrozumiałym dla odbiorcy oraz opisywał konkretne cechy czy usługi. Musi być także odpowiedni do wybranego środka przekazu. Warto, aby wykorzystywał hasła i grafikę (opracowanie graficzne jest równie ważne, jak treść reklamy), kojarzącą się z instytucją. Kluczem do sukcesu jest jednak to, aby działania promocyjne były prowadzone systematycznie i konsekwentnie.



ROZDZIAŁ 7
**Kształtowanie relacji z organizacjami
naukowymi i biznesowymi**

Działalność inkubatora technologicznego, ze względu na specyfikę klientów i instytucji z nim współpracujących, wymaga dobrze przemyślanej i zorganizowanej koncepcji kształtowania stosunków z otoczeniem. Jednym z jego zadań jest łączenie wiedzy i umiejętności osób świata wizji ze światem twardej praktyczności. Jako organizacja łącząca te dwa, tak odległe, światy, winien on cechować się rzetelnością w kontaktach międzyludzkich. Zarówno dobór pracowników, jak i dobór współpracujących podmiotów musi uwzględniać kwestię wzajemnego zaufania. Nawet najlepiej sformułowane deklaracje o zachowaniu tajemnicy nie zapewnią przestrzegania podstawowych zasad moralnych. Zespół inkubatora winien stosować etykę spowiedzi w odniesieniu do wszystkich stron procesu inkubacji, a organizując spotkania, zachować status moderatora, starając się, by korzyść z transakcji była zrównoważona dla wszystkich stron.

Obszar nauki i obszar biznesu różnią się od siebie wartościami, normami i obyczajem. Problem ten jest ostro zarysowany, szczególnie w Polsce, chociaż istnieje w całej Europie³⁴, a także w innych zaawansowanych technicznie krajach. Dzieje się tak dlatego, że innowacje znaczą co innego w laboratorium uczzonego, a co innego w praktyce gospodarczej.

Pracownik naukowy zainteresowany jest zaspokojeniem ciekawości badacza. Dokumentuje swoją pozycję w wąskim środowisku osób o podobnej specjalności, publikując swoje prace, dzięki czemu awansuje i otrzymuje stopnie i tytuły naukowe. Na ogół karierę robią osoby, które posiadają znaczną wiedzę i umiejętności w określonej dziedzinie i – jak wspomniano wyżej – najczęściej charakterologicznie odpowiadają w klasyfikacji Belbina typowi specjalisty (SP). Ta cecha, połączona z cechą kreatora (PL), daje stereotyp badacza oderwanego od rzeczywistości, zamkniętego w sobie i lekceważącego osoby spoza „kręgu”. Naukowiec często zarządza swoim zespołem w sposób autokratyczny. Naukowcy niejednokrotnie uważają, że finansowanie ich badań jest obowiązkiem społeczeństwa, a zastosowanie ich wiedzy i umiejętności w gospodarce praktyce winno być problemem obszaru biznesu.

Praktycy biznesu, *de facto*, nie produkują ani nie świadczą usług – organizacje gospodarcze to fabryki zysku, a produkcja czy usługa to tylko narzędzia. Wprowadzenie innowacji do przedsiębiorstwa, wszystko jedno, czy będzie to drobne usprawnienie, podjęcie produkcji nowego

³⁴ Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów; *Nowe partnerstwo na rzecz modernizacji uczelni: Forum UE na rzecz dialogu uczelni i przedsiębiorstw*; Bruksela, 2.4.2009 KOM (2009), s. 158.

wyrobu, czy uruchomienie nowej usługi, jest zawsze inwestycją, która w określonym czasie winna ulec zwrotowi z nawiązką wyższą niż odsetki na depozytach bankowych.

W działalności inkubatora współpraca ze środowiskiem biznesu stanowi jeden z nierozłącznych elementów realizacji jego celów.

Współdziałanie z organizacjami zrzeszającymi przedsiębiorców pozwala łatwiej kojarzyć ze sobą obszar nauki i biznesu, przekazywać informacje, ułatwiające nawiązywanie bezpośrednich kontaktów pomiędzy przedsiębiorcami i naukowcami. Naukowcy i praktycy nie mają bowiem wyboru – na tych pierwszych nacisk społeczny (i ekonomiczny) wymusza zainteresowanie się komercjalizacją swoich osiągnięć, ci drudzy natomiast wiedzą, że największa stopa zwrotu kapitału jest na innowacjach. Innymi słowy, nauka odkrywa i poszerza nowe lądy, a biznes wie, że zarobek leży na nowo odkrytych terytoriach. Inkubatory różnego typu mają przybliżyć jeden obszar do drugiego, inkubacja technologii w szczególności zajmuje się przekształceniem pomysłów w konkrety.



ROZDZIAŁ 8
Budowanie oferty
inkubatora technologicznego

Inkubator technologiczny – jak podaje na swojej stronie internetowej Brytyjskie Stowarzyszenie Inkubatorów (*UK Business Incubation*) – to unikalne i elastyczne w działaniu połączenie programu inkubacji, infrastruktury i ludzi³⁵. Świadomość tego faktu musi towarzyszyć osobom zarządzającym IT podczas całego procesu budowania jego oferty – od momentu przeprowadzenia analizy rynku, poprzez stworzenie strategii zasiedlania, oferty usług i ich wyceny, aż po kształtowanie kontaktów z firmami i instytucjami współpracującymi z inkubatorem.

8.1. Analiza rynku

Przystąpienie do procesu budowania oferty inkubatora technologicznego wymaga przeanalizowania zagadnień związanych zarówno z zewnętrznymi, jak i wewnętrznymi uwarunkowaniami działania IT (por. tab. Nr 6). Aby usługi, które zaproponujemy, znalazły odbiorców i pozwoliły inkubatorowi efektywnie funkcjonować, konieczne jest dostosowanie ich do potencjału i charakteru lokalnej gospodarki, środowiska akademickiego oraz oferty konkurencyjnych instytucji. Należy także przeanalizować, do jakiej grupy odbiorców są kierowane nasze działania, a także, jakie będą oczekiwania tej grupy.

Tabela 6. Elementy analizy rynku.

Uwarunkowania zewnętrzne	
Charakterystyka lokalnej gospodarki	<ul style="list-style-type: none"> • profil i charakterystyka firm – liczba firm, wielkość zatrudnienia, wielkość obrotów itp., • kluczowe gałęzie przemysłu, • potencjalne nisze rynkowe, • partnerzy biznesowi, z którymi mogłyby współpracować firmy z IT.
Zaplecze naukowo-badawcze	<ul style="list-style-type: none"> • potencjał uczelni, jednostek badawczo-rozwojowych, • zakres merytoryczny ich działań, specjalizacja tematyczna.
Konkurencja	<ul style="list-style-type: none"> • identyfikacja jednostek zajmujących się zblizoną tematyką, • określenie zakresu i typu działań, • zapoznanie się z ofertą, • określenie obszaru oddziaływania.
Uwarunkowania wewnętrzne	
Grupa docelowa	Określenie odbiorców w podziale na grupy: <ul style="list-style-type: none"> • firmy z potencjałem do inkubacji technologii np. spin-off, • firmy z pomysłem na inkubację (start-up), • właściciele pomysłów na inkubację (nie posiadający zarejestrowanej działalności), • inni klienci zewnętrzni, mogący korzystać z części usług IT.
Podaż i popyt	<ul style="list-style-type: none"> • zapotrzebowanie na infrastrukturę biurową, • zapotrzebowanie na infrastrukturę laboratoryjną, • zapotrzebowanie na doradztwo.
Model finansowania	<ul style="list-style-type: none"> • wybór źródła finansowania, • wybór sposobu finansowania, • relacje inkubatora z otoczeniem finansowym.

Źródło: opracowanie własne.

³⁵ <http://www.ukbi.co.uk/about-ukbi/the-framework.aspx>

Dopiero na podstawie danych zebranych w trakcie analizy rynku, oceny własnego potencjału oraz przy uwzględnieniu warunków brzegowych określonych w zasadach zasiedlania inkubatora, można przystąpić do kształtowania oferty dla potencjalnych jego klientów. Warto zwrócić uwagę, że analiza rynku pod kątem kształtowania oferty powinna być prowadzona ustawicznie. Warunki otoczenia zarówno pod względem technologicznym, jak i organizacyjnym, zmieniają się obecnie tak szybko, że rezygnacja ze stałej obserwacji rynku może spowodować odpływ klientów inkubatora, a to zagrazi jego finansowej stabilności.

Inkubator technologiczny w ramach swojej działalności świadczy dwa rodzaje usług – zapewnia infrastrukturę i laboratoria do prowadzenia działalności gospodarczej³⁶ oraz oferuje doradztwo.

8.2. Kompozycja oferty inkubatora

Oferta usług inkubatora przypomina klocki lego – składa się z wielu elementów, które można skomponować w różny sposób, w zależności od m.in. zapotrzebowania i potencjału lokalnego środowiska biznesowego, ośrodków badawczo-rozwojowych, środowiska akademickiego.

Inkubator, który funkcjonuje w otoczeniu uczelni wyższej, będzie tak dobierał usługi, aby zaspokoić oczekiwania środowiska akademickiego związane ze wsparciem procesu inkubacji technologii. Ośrodek, skupiając swoje wysiłki na aktywizacji studentów, będzie koncentrował się na pobudzaniu postaw przedsiębiorczych i usługach doradczo-informacyjnych. Inkubatory działające poza dużymi ośrodkami akademickimi będą oferowały usługi przeznaczone dla MŚP, chcąc pobudzać lokalną gospodarkę. Szerzej tematyka kształtowania oferty inkubatorów technologicznych została zaprezentowana w załącznikach 1 i 2, opisujących przykłady dobrych praktyk w tym zakresie.

8.3. Kształtowanie cen na usługi

Podstawową kwestią w procesie wyceny usługi jest założenie, że ma się ona co najmniej samofinansować lub, jeśli taka jest polityka cenowa IT, przynosić zysk. Skalkulowanie kosztów, jakie ponosi inkubator, powinno obejmować wszystkie obciążenia, jakimi jest obarczany. Ceny za wy-

³⁶ Kwestie związane z organizacją i zasadami wynajmu powierzchni biurowej oraz laboratoryjnej zostały szerzej opisane z częścią dotyczącej zarządzania infrastrukturą.

najem m² powierzchni powinny być ustalane w oparciu o wycenę rzeczoznawcy. Ceny za eksploatację m² powierzchni mogą być rozliczane albo na podstawie wskazań liczników (wówczas do ceny za wynajem m² jest doliczany % koszt utrzymania powierzchni wspólnych – korytarzy, łazienek, sal konferencyjnych), albo w oparciu o skalkulowaną stawkę eksploatacyjną (suma opłat za media, sprząatanie powierzchni wspólnych, ochrony, koszty osobowe administracji itp. podzielona przez liczbę m²). Natomiast cennik za korzystanie z usług doradczych może być tworzony w oparciu o dostępne stawki rynkowe.

Wycena stawek opłat IT jest punktem wyjścia do określenia, za które usługi przedsiębiorcy płacą stawkę rynkową, a które są im oferowane na preferencyjnych warunkach. Stosowanie stawek preferencyjnych wymaga:

Po pierwsze określenia:

- możliwości budżetowych IT związanych z koniecznością pokrywania różnicy pomiędzy stawkami rynkowymi a kwotami pokrywanymi przez inkubowane firmy;
- wielkości i gradacji stawek: ustalając preferencyjne stawki opłaty za czynsz, opłaty eksploatacyjnej oraz usług doradczych warto je stopniować – podwyższać – w kolejnych latach pobytu firmy w inkubatorze np. pierwszy rok pobytu w inkubatorze: 25% stawki rynkowej, drugi rok pobytu w inkubatorze: 50% stawki rynkowej, trzeci rok pobytu w inkubatorze: 75% stawki rynkowej;
- grup inkubowanych, którzy mogą korzystać z preferencji.

Po drugie, należy zadbać o takie sformułowanie zasad udzielania preferencji, aby nie rodziły one negatywnych skutków podatkowych dla firm z nich korzystających. Zgodnie bowiem z przepisami o podatku dochodowym (od osób fizycznych i prawnych), pokrywanie przez inkubator technologiczny części kosztów usług wiąże się z uzyskaniem przez lokatorów tzw. nieodpłatnych świadczeń, co rodzi dla nich obowiązki podatkowe³⁷.

Po trzecie, należy pamiętać, że firmy korzystające z preferencyjnych stawek opłat za usługi korzystają z pomocy *de minimis*, czyli wsparcia udzielanego podmiotom prowadzącym działalność gospodarczą, które

.....
³⁷ W regulaminie Inkubatora Technologicznego Poznańskiego Parku Naukowo-Technologicznego Fundacji UAM zaproponowano system rabatów na ceny usług: „Konsultacje oraz usługi biznesowe są usługami płatnymi, za wyjątkiem usług dofinansowanych w 100% przez środki publiczne krajowe lub europejskie w ramach realizowanych projektów. Wysokość opłat określi cennik (...), przy czym poziom odpłatności za usługi zależy od charakteru podmiotu korzystającego z usługi, i tak w przypadku, gdy lokator jest nowo powstałym przedsiębiorcą (...), takiemu lokatorowi przysługuje rabat na świadczone usługi, wynoszący 75% (siedemdziesiąt pięć procent) wartości świadczonych usług – rabat, o którym mowa, jest uprawnieniem lokatora, wynikającym z faktu płacenia czynszu najmu.”

ma nieznaczny wpływ na wymianę handlową, nie powoduje naruszenia konkurencji na rynku i nie podlega procedurze notyfikacji przez Komisję Europejską. Ogólna kwota tego rodzaju pomocy przyznana danemu podmiotowi gospodarczemu nie może przekroczyć 200 000 euro w okresie trzech lat budżetowych (tzw. pułap wsparcia)³⁸.

Inkubator technologiczny, stosując preferencyjne stawki opłat za usługi, jest instytucją udzielającą pomocy *de minimis*, dlatego powinien monitorować, czy firmy, którym udziela wsparcia, nie przekroczyły dopuszczalnej wysokości otrzymanej pomocy. W tym celu przy podpisywaniu umowy najmu wymaga się przedłożenia przez przedsiębiorcę zaświadczeń o uzyskanej do tego momentu pomocy *de minimis*.

Po czwarte zaś, zdarzają się sytuacje, kiedy niektóre usługi są świadczone przez IT bezpłatnie. Często IT pozyskują środki na wprowadzanie nowych usług z funduszy strukturalnych, co z kolei uniemożliwia im pobieranie jakichkolwiek opłat. To z jednej strony duże uatrakcyjnienie oferty, z drugiej jednak pewne niebezpieczeństwo, polegające na nieprofesjonalnym traktowaniu przez firmy usług, za które nie muszą płacić.

Kształtując ceny usług świadczonych przez IT trzeba uświadamiać młodym przedsiębiorcom, że preferencje, z jakich korzystają przebywając w IT, są tylko czasowe, stanowią wsparcie w początkowym okresie działania ich firm i że wkraczając na rynek muszą się liczyć z zupełnie innymi uwarunkowaniami.

W IT o dużej renomie zdarza się nawet stosowanie stawek wyższych od rynkowych, jednak w warunkach polskich takie rozwiązania nie są popularne. Stawki wyższe od rynkowych są przez klientów akceptowane w przypadku, kiedy IT oferuje taką wartość dodaną, która znacząco wykracza poza ofertę innych podobnych instytucji.

8.4. Budowanie relacji z klientami inkubatora technologicznego

O tym, że inkubator technologiczny to nie tylko budynek, w którym można tanio wynająć biuro, decyduje m.in. społeczność firm, korzystających z jego infrastruktury i współpracujących ze sobą oraz relacje przedsiębiorców z zespołem inkubatora. W IT tworzy się środowisko innowacyjne.

Podstawowym elementem koniecznym do powstania relacji inkubator – klient, jest takie przygotowanie infrastruktury, aby sprzyjała ona nawiązywaniu kontaktów (por. rozdział Zarządzanie infrastrukturą).

W oparciu o to można skupić się na wdrażaniu szeregu działań miękkich, których celem jest stworzenie inkubatorowej społeczności. Mogą to być na przykład:

- networking: spotkania biznesowe (śniadanie biznesowe, wspólne obiady) i nieformalne, prezentacje nowych lokatorów IT;
- intranet, służący informowaniu o wewnętrznej aktywności IT, wewnętrzny newsletter kierowany do lokatorów IT;
- prowadzenie wspólnej promocji firm – wyjazdy na targi, wystawy, spotkania branżowe, wizyty studyjne;
- tworzenie struktur sieciowych – klastrów.

Wspomniane powyżej zagadnienia są szeroko opisane w publikacji „Kreowanie środowiska innowacyjnego w parkach technologicznych”.

Inkubator, oprócz swoich podstawowych klientów – firm, które korzystają z jego infrastruktury, posiada także partnerów zewnętrznych, którzy są zainteresowani jego działaniami.

Schemat 6. Klienci zewnętrzni inkubatora.



Źródło: opracowanie własne.

Warto dbać o budowanie relacji z zewnętrznymi klientami IT, np. poprzez regularne informowanie o:

- ofercie IT i jego nowych inicjatywach,
- efektach ekonomicznych i społecznych funkcjonowania IT,
- sukcesach firm-lokatorów.

Zewnętrzni klienci IT nie są bezpośrednimi odbiorcami jego działań. Korzystają z oferty IT, aby uzupełnić swoją aktywność (uczelnie), rozszerzyć sieć kontaktów biznesowych (izby przemysłowo-handlowe, organizacje pracodawców), poszukiwać nowych możliwości wdrożeń (JBRy). Część klientów zewnętrznych może także swoimi działaniami wspierać funkcjonowanie IT. Do tej grupy zaliczają się władze wszelkiego szczebla (od lokalnych po regionalne i centralne). Są one przede wszystkim zainteresowane efektami działań IT (przekładającymi się np. na wzrost liczby powstających firm wysoko technologicznych) i jego wpływem na rozwój regionu.

Zakończenie

Walka o polskie technologie i innowacyjną gospodarkę to polska racja stanu. Efektywne inkubatory technologiczne muszą być elementem systemu wspierającego modernizację kraju jako wynik strategii działania. Tego typu organizacje spełniają w wiodących gospodarczo krajach taką samą jak w Polsce rolę – mała firma nie może sfinansować wszystkich aktywności, które winna spełniać. Inkubatory są protezą pozwalającą, by zarząd nowego przedsiębiorstwa zajmował się najważniejszym – doskonaleniem ścieżki rozwoju technologii, pozostawiając opiekę nad pozostałymi ścieżkami fachowcom, których znajdzie zespół inkubatora. Zarządzanie inkubatorem technologicznym wymaga umiejętności komponowania ze sobą różnych elementów technicznych i metod pomocy firmom, przy uwzględnieniu warunków zewnętrznych, w jakich funkcjonuje zarówno inkubator, jak i jego lokatorzy. Umiejętne budowanie w oparciu o posiadany potencjał rozległej sieci wsparcia zarówno finansowego, jak i merytorycznego, to jedno z głównych zadań osób zarządzających inkubatorem. Należy tu szczególnie zwrócić uwagę na utrzymywanie właściwego kierunku aktywności inkubatora opartego na jego misji i nieuleganie pokusom przekształcenia go w zwykły hotel dla firm. Inkubator nie może działać jedynie do wewnątrz i koncentrować się wyłącznie na obsłudze swoich lokatorów. Dla sprawnego jego funkcjonowania potrzebne są kontakty ze światem nauki, otoczeniem gospodarczym i administracją publiczną. Tylko kombinacja wszystkich tych elementów pozwala na prawdziwie skuteczne udzielanie wsparcia klientom inkubatora. O sukcesie inkubatora świadczy sukces jego lokatorów, a to zależy wyłącznie od profesjonalizmu zarządzania, polegającego na właściwym wykorzystaniu przez zarząd posiadanych narzędzi, którym są lokale, wyposażenie i kapitał oraz na umiejętnym doborze pracowników i stworzenia z nich skutecznego zespołu. Zespół inkubatora technologii musi pielęgnować swoich podopiecznych tak, by owoce tej pielęgnacji były najbardziej poszukiwanym towarem na targu.

Załączniki

1. Dobre praktyki w realizacji zadań inkubatorów technologicznych – dobre praktyki w kompozycji usług inkubatora
2. Dobre praktyki w budowaniu środowiska dla rozwoju innowacyjnych firm
 - 2.1. USA – Silicon Valley, Kalifornia: Ewolucyjne powstanie harmonijnego eko-systemu
 - 2.2. Finlandia – Technopolis Plc., Oulu: Zorganizowany Eko-system
 - 2.3. Izrael – Technion R&D Foundation Ltd., Haifa; skuteczne otoczenie uczelni
3. Regulamin Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości Uniwersytetu Zielonogórskiego
4. Wzór umowy najmu
 - 4.1. Dokumentacja obsługi procesu inkubacji technologii
 - 4.2. Przykładowa ścieżka dokumentacyjna
 - 4.3. Kwestionariusz Komerccjalizacji
 - 4.4. Protokół Analizy Wartości Opracowania
 - 4.5. Protokół Ustaleń; Harmonogram działań
 - 4.6. Porozumienie Autorów o Komerccjalizacji Opracowania
 - 4.7. List wnioskujący o komercjalizację opracowania
 - 4.8. Pełnomocnictwo do komercjalizacji opracowania
5. System rejestracji dokumentów i zdarzeń
 - 5.1. Zarządzanie wiedzą z pomocą aplikacji POLARIS

Załącznik 1.

Dobre praktyki w realizacji zadań inkubatorów technologicznych – dobre praktyki w kompozycji usług inkubatora

Przykładem dostosowywania oferty inkubatora do potrzeb środowiska akademickiego jest turyński inkubator I3P, działający przy tamtejszej politechnice oraz Encubator, współpracujący z *Wyższą Szkołą Przedsiębiorczości Chalmers (Chalmers School of Entrepreneurship – CSE)* oraz *Międzynarodową Szkołą Biznesu Nauk Przyrodniczych (Göteborg International Bioscience Business School – GIBBS)*.

I3P prowadzi swoją działalność na terenie „Cittadella Politecnica”, czyli obszarze, na którym – oprócz *Politechniki Turyńskiej* – w ostatnich 10-letach zbudowano siedziby dwóch instytutów badawczo-rozwojowych, *Business Research Center* (laboratoriów B+R dużych koncernów takich jak GM, Microsoft itp.) oraz *Venture Capital Hub*. Turyński **I3P** skupia swoje wysiłki na wspomaganium powstawiania firm, korzystając z potencjału, jaki dają wszystkie wspomniane wyżej środowiska.

Dlatego właśnie, kluczowymi działaniami **I3P** są:

- obecności na uczelniach podczas organizowanych przez nie imprez takich jak targi przedsiębiorczości, dni kariery; wydaje także newsletter i prezentuje się na wykładach;
- powierzenie opieki nad pomysłami biznesowymi i firmami konsultantom – tutorom.

Każdy pomysł biznesowy ma przydzielonego swojego tutora na cały okres inkubacji. Praca tutorów (każdy tutor ma pod opieką ok. 5-7 pomysłów) polega na ustaleniu z firmami „mapy drogowej” – planu rozwoju firmy przygotowywanego w oparciu o BP; doradztwa i weryfikacji założonych planów;

- prowadzenie scoutingu, czyli monitorowanie działalności badawczo-naukowej prowadzonej na Politechnice Turyńskiej.

I3P prowadzi bazę danych o technologiach opracowywanych oraz już opatentowanych przez politechnikę i wybiera spośród nich takie, które mają duży potencjał komercjalizacyjny i biznesowy. Scouting opiera się głównie na nieformalnych relacjach pomiędzy naukowcami a personelem inkubatora, uzupełnionych regularnymi spotkaniami.

O trafności przyjętych przez **I3P** rozwiązań świadczy ponad 120 firm, założonych dzięki wsparciu I3P na przestrzeni 10 lat oraz wsparcie ze

strony władz regionu i prowincji, które finansują wybrane działania turyńskiego inkubatora.

Innym przykładem oparcia oferty inkubatora o współpracę z uczelniami wyższymi jest działający w Goteborgu Encubator. Powstał on jako ostatnie ogniwo zintegrowanego programu kształcenia przedsiębiorców, czyli miejsce inkubacji innowacyjnych przedsiębiorstw technologicznych i biotechnologicznych. Na goteborskich uczelniach wyższych – w *Chalmers School of Entrepreneurship* oraz Göteborg International Bioscience Business School – prowadzi się zajęcia z przedsiębiorczości, natomiast w Encubatorze łączy się w pary pomysłodawców z młodymi przedsiębiorcami (studentami CSE i GIBBS). Charakterystyczną cechą oferty Encubatora jest fakt, że studenci pracują nad rozwojem realnych pomysłów biznesowych. Oznacza to, że efektem kursu jest stworzenie innowacyjnego przedsiębiorstwa oraz wykształcenie przedsiębiorcy o dużym doświadczeniu praktycznym³⁹.

Natomiast w ośrodkach, które nie mają silnie rozwiniętego środowiska akademickiego, większy nacisk przy komponowaniu oferty inkubatorów jest kładziony na działania skierowane do istniejących MŚP. Taka sytuacja ma na przykład miejsce w Kaliszu, gdzie Inkubator Technologiczny (przekształcony z funkcjonującego od 1993 r. Kaliskiego Inkubatora Przedsiębiorczości) wspiera zadania rozwoju gospodarczego i pomocy społecznej w mieście i regionie.

W każdym z opisanych powyżej przypadków stworzenie oferty usług inkubatora było pochodną celu, jaki ma realizować, grupy docelowej, do której kieruje on swoją ofertę oraz środowiska gospodarczego, w którym działa.

Załącznik 2.

Dobre praktyki w budowaniu środowiska dla rozwoju innowacyjnych firm

2.1. USA – *Silicon Valley, Kalifornia*: Ewolucyjne powstanie harmonijnego eko-systemu

Kiedy dziekan *School of Engineering Stanford University*, Frederick Terman, spowodował utworzenie w 1954 roku *Stanford Industrial Park*, nie spodziewał się pewnie, że pół wieku później na terytorium doliny między San Jose a San Francisco powstanie dynamiczny obszar przemysłowy nazywany (od 1971 roku) *Silicon Valley*, którego obecna wartość wynosi ponad 500 miliardów USD. Powstawanie nowych opracowań jest wynikiem wypracowania symbiotycznych relacji między centrami akademickimi, wielkimi firmami, które sytuowały tam swoje oddziały, paroma tysiącami inwestorów i powstającymi jak grzyby po deszczu niewielkimi firmami, tworzącymi nowoczesne technologie.

Siłą napędową tego eko-systemu jest współdziałanie ludzi nauki, biznesu i finansów, a także odwaga i szybkość podejmowania decyzji oraz brak bojaźni przed ryzykiem. Inkubacja technologii to tutaj zjawisko naturalne – osobę, która sformułuje komercyjny pomysł, wspomagają centra transferu technologii o statusie uczelnianym lub prywatnym, prowadzące pomysłodawcę za rękę: zapewniając osłonę prawną, współorganizując zespoły wykonawcze, pomagając w rozmowach z inwestorami. Inwestorzy odgrywają w osiągnięciu sukcesu całej doliny kluczową rolę – możliwość podejmowania ryzyka i tempo działania dyktowane są przez prywatnych inwestorów, którzy tylko w pierwszej połowie 2010 roku zainwestowali w ok. 500 firmach tego rejonu prawie 5,5 miliarda USD, co stanowiło ~40% tego typu inwestycji w całych Stanach.

System istniejący w *Silicon Valley* ustabilizował się w ciągu ostatnich 25 lat. Istotnym było przyjęcie ustawy federalnej (*Bayh-Dole Act*), regulującej relacje między uczelnią, naukowcami oraz agencjami fundującymi prace badawcze i biznesem. Ta ustawa otworzyła możliwość intensywnej współpracy naukowców z biznesem na korzystnych warunkach dla wszystkich zainteresowanych. Ustawa wynikła z przełamania stereotypu myślenia, że dzieła powstałe za środki publiczne winny być własnością finansującej agencji (przed ustawą rząd federalny miał prawa do

ok. 30 tys. patentów, z czego tylko ~5% znalazło zastosowanie). Z punktu widzenia rządu, inwestycje w naukę winny skutkować efektami ciągłymi, a więc wzrostowi gospodarki, miejscami pracy i podatkami. Zasada „schowania talentu w ziemi”⁴⁰ nie ma sensu – wyniki sponsorowanej przez społeczność nauki muszą, poprzez gospodarkę, powrócić do społeczności jako efekt rozwoju gospodarki, powodując wzrost dobrobytu ogółu. Istotnym jest również pełne partnerstwo uczelni, agencji rządowych i prywatnego biznesu z korzyścią dla wszystkich. System ABS – *Administration-Business-Science*, który w Polsce blokuje wzajemne relacje między interesariuszami powstawania technologii, w Stanach te relacje odblokowuje i stymuluje.

Tego znakomitego systemu nie da się przenieść wprost do innej społeczności, bowiem obok wypracowanych sposobów prawnych inwestowania w nowe opracowania oraz specyficznego podejścia do spółek jako przedmiotów obrotu technologiami i specyficznego prawa ochrony własności intelektualnej, istnieje wiara i zaufanie do sfery badawczej, że to właśnie tam jest źródło prawdziwych zysków. Z drugiej strony, każdy badacz ma świadomość, że jeżeli wymyśli coś, co będzie miało wartość komercyjną, jest duża szansa na szybką komercjalizację. Ekosystem *Silicon Valley* to proinnowacyjna i przedsiębiorcza kultura społeczna wraz ze zgromadzeniem w jednym miejscu kapitałów, narzędzi, materiałów i wiedzy. To wszystko daje efekt synergii, skutkujący sukcesem gospodarczym.

2.2. Finlandia – *Technopolis Pl., Oulu:* Zorganizowany Eko-system

Osoby odpowiedzialne za gospodarkę Finlandii już dawno dostrzegły niemożność przeniesienia systemu *Silicon Valley*. Dopracowano się własnego systemu, w którym, w miejsce amerykańskiej metody wydobywania efektów z chaosu, wprowadzono centralną regulację, powodującą podobne skutki. W roku 2008 skonstruowano *Narodową Strategię dla Innowacji (National Innovation Strategy)*, która wzięła pod uwagę trzy czynniki: zrównoważony rozwój, nowe technologie i starzenie się społeczeństwa. Podstawowe dwa kierunki działań to: doskonalenie produktywności (wewnątrz istniejących jednostek, pomiędzy nimi, poprzez

tworzenie nowych i kasowanie starych, nieefektywnych jednostek) oraz nacisk na działania pionierskie poprzez zmniejszenie zainteresowania osobami i organizacjami, które nie są „na pierwszej linii”.

Filarem wykonawstwa *Narodowej Strategii* jest bez wątpienia system finansowania procesu B+R wraz z wiodącą w tym obszarze rządową agencją TEKES, ale także organizacja powstała w 1982 roku – *Technopolis Plc* – pierwszy skandynawski park technologii. Jest to obecnie największy park technologii w Europie. Operacyjne plany działania bazują na sprawdzonej w Stanach Zjednoczonych tezie, że podstawowi odbiorcy innowacji – duże przedsiębiorstwa – są również stymulantem powstawania małych innowacyjnych firm, sprzężonych bezpośrednio z ośrodkami badań naukowych. Przyjęto do świadomości fakt, że w Europie na 100% skomercjalizowanych innowacyjnych pomysłów tylko 4% pochodzi z nauki i ich komercjalizacja trwa ok. 10 lat, natomiast pozostałe 96% pochodzi z biznesu i ich komercjalizacja trwa ok. 2 lat⁴¹.

Technopolis Plc ma swoje oddziały w 8-miu miastach Finlandii, a także w Petersburgu i Tallinie. Formalnie jest to firma wynajmująca pomieszczenia o różnym przeznaczeniu firmom produkcyjnym i usługowymi, wypełniając swoją misję, prowadząca usługi rozwojowe oraz usługi biznesowe. W ramach usług rozwojowych zajmuje się kontaktowaniem firm z dawcami pomysłów innowacyjnych, partnerami biznesowymi i inwestorami. Prowadzony przez *Technopolis* internetowy serwis *Technopolis-Online* pozwala na stały kontakt z ponad 2,5 tysiącem organizacji i ponad trzema tysiącami osób zainteresowanych współpracą. Kontakty z silnymi korporacjami pozwalają na zasilanie małych firm w pomysły innowacji, które mogą być tam efektywniej zrealizowane niż w macierzystych, nieruchawych strukturach. Przykładem może być współpraca z Nokią: projekt *Innovation Mill* uruchomiony w maju 2009 roku po 1,5 roku działania spowodował przesianie ponad 2000 pomysłów Nokii, zidentyfikowanie ponad 100 interesujących innowacji, spotkanie się z ponad 500 firmami i wreszcie, uruchomienie 24 nowych projektów, 18 firm „start up” znajdując 5,2 milionów € inwestycji⁴².

Jeden z twórczych elementów systemu to świadome tworzenie „masy krytycznej” firm i ludzi – twórcy systemu twierdzą, że efektywny park technologii to minimum 35 tys. m² powierzchni wynajmowanych z odpowiednią infrastrukturą, w którym zainstalowanych będzie kilka od-

⁴¹ Prezentacja Mervi Käki, *Innopraxis Ltd.* 2010.

⁴² Prezentacja Jukka Rauhala, *Technopolis*, 2010

działów silnych, innowacyjnych przedsiębiorstw (*anchorcompanies*). Wspieranie technologii realizowane przez *Technopolis* to stworzenie aktywnego Eko-systemu, promującego proinnowacyjne i proprzedsiębiorcze zachowania ludzi i organizacji. Usługi na rzecz rozwoju to działanie czterech komórek: *Innovation Mill* (opisana wyżej), *Fundraising Services* – grupa konsultantów, pomagająca znaleźć fundusze w agencji rządowej *TEKES* oraz u innych (prywatnych) inwestorów, *Technopolis Strategic Matchmaking Services* – zespół osób organizujących spotkania o charakterze ogólnym, ale także specjalistyczne „na zamówienie”, *Technopolis-Online* (opisana wyżej).

Sama inkubacja biznesu, w tym technologii, nie jest prowadzona przez *Technopolis* – zajmują się nią wyspecjalizowane spółki, mieszczące się w poszczególnych centrach, co daje większą swobodę operacyjną (*Spinno Enterprise Center, KuopioInnovation, Lappeenranta Innovation, Oulu Innovation*).

W efekcie, jako wynik przyjętej strategii, powstało dynamiczne środowisko, powodujące klasyfikowanie Finlandii jako jednego z najbardziej innowacyjnych obszarów świata. Niebywały sukces *Technopolis* jest wynikiem stworzenia harmonijnej współpracy *ABS* przez rozumny zarząd.

2.3. Izrael – *Technion R&D Foundation Ltd., Haifa*; skuteczne otoczenie uczelni

TRDF jest klasycznym inkubatorem technologii afiliowanym przy *Technion – Israel Institute of Technology*. Podobnie do innych tego typu organizacji przy silnych izraelskich ośrodkach akademickich (*Yeda R&D Comp., Yisum Ltd., Bar-Ilan R&D Ltd.*) jest spółką z o.o., zajmującą się wyszukiwaniem potencjalnych innowacji w laboratoriach macierzystej uczelni, a następnie organizacją procesu komercjalizacji. Istotnym elementem działania jest podejście do udziału naukowców w tym procesie: gdy TRDF dostrzeże potencjał komercyjny opracowania, tworzy zespół wykonawczy, przejmujący w całości pomysł i *know-how* innowacji, pozostawiając autorowi rolę doradcy. W przypadku sukcesu ekonomicznego autor otrzymuje odpowiednie do udziału w pracach wynagrodzenie. Forma organizacyjna materializacji innowacji jest podporządkowana optymalizacji efektu: może zostać zorganizowana nowa firma, albo technologia uruchomiona jest w już istniejącym przedsiębiorstwie. TRDF ma własne fundusze, finansujące proces komercjalizacji.

cji, a także korzysta z innych funduszy inwestycyjnych.

Efektywność tej organizacji opiera się głównie na efektywności prowadzących ją osób, szybkości reakcji, stopnia decyzyjności w odniesieniu do podejmowanego ryzyka finansowego i sprawności organizacyjnej. Przyjęty rozdział ról przy tworzeniu zespołów realizujących innowacje pozwala na optymalne wykorzystanie potencjału wszystkich składowych elementów i w efekcie uzyskanie wysokiej synergii.

W skutek takiej działalności gospodarka Izraela zalicza się do ścisłej czołówki pod względem innowacyjności.

Załącznik 3.

Regulamin Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości Uniwersytetu Zielonogórskiego

§ 1

[Postanowienia ogólne]

1. Niniejszy regulamin, zwany dalej Regulaminem, określa zasady i warunki świadczenia przez Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości (AIP) pomocy na rzecz przedsiębiorców oraz osób fizycznych, które zamierzają rozpocząć prowadzenie działalności gospodarczej, zwanych dalej Beneficjentami.
2. Świadczenie pomocy, o której mowa w ust. 1 niniejszego paragrafu, odbywa się na podstawie niniejszego Regulaminu oraz umowy z Beneficjentem, o której mowa w § 4 ust. 3 niniejszego Regulaminu.

§ 2

[Definicje]

Uczelnia – Uniwersytet Zielonogórski z siedzibą w Zielonej Górze.

Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości (AIP) – ogólnouczelniana jednostka organizacyjna.

Dyrektor AIP – osoba umocowana przez Rektora Uniwersytetu, zatwierdzona przez Senat, do kierowania AIP oraz wykonywania innych określonych w regulaminie czynności.

Rada Nadzorująca AIP – ciało społeczne pełniące funkcje opiniująco – nadzorujące dla AIP, powoływane na zasadach określonych niniejszym regulaminem.

Beneficjent – przedsiębiorca lub osoba fizyczna ubiegająca się o uzyskanie pomocy w AIP.

Pomoc – techniczne i organizacyjne formy pomocy określone niniejszym Regulaminem.

Wniosek – dokument, na podstawie, którego oceniana jest możliwość przyznania pomocy Beneficjentowi.

Umowa z beneficjentem (umowa) – umowa regulująca prawa i obowiązki AIP oraz Beneficjenta.

Regulamin Konkursu – zbiór zasad i kryteria oceny Wniosków.

98 **Komisja** – zespół oceniający i wybierający wnioski Beneficjentów skła-

dający się członków Rady Nadzorującej i Dyrektora AIP.

§ 3 **[Organy AIP]**

1. Radę Nadzorującą AIP powołuje i odwołuje Rektor Uniwersytetu Zielonogórskiego.
2. Radę Nadzorującą powołuje się na okres trzech lat.
3. Rada Nadzorująca AIP składa się z:
 - a) dwóch przedstawicieli UZ, wskazanych przez Rektora Uniwersytetu Zielonogórskiego, jednym z nich jest zawsze Prorektor ds. Nauki i Współpracy z Zagranicą,
 - b) dwóch przedstawicieli Miasta Zielona Góra, wskazanych przez Prezydenta Miasta Zielona Góra,
 - c) jednego przedstawiciela Organizacji Pracodawców Ziemi Lubuskiej.
4. Rada Nadzorująca wybiera spośród członków Rady Przewodniczącego.
5. Kompetencje Rady Nadzorującej:
 - a) opiniowanie wniosków składanych przez potencjalnych Beneficjentów,
 - b) udzielanie absolutorium dyrektorowi AIP,
 - c) nadzór nad funkcjonowaniem i programowaniem rozwoju Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości,
 - d) inicjowanie i nadzór nad strategią rozwoju współpracy z jednostkami gospodarczymi, samorządowymi oraz partnerami wspierającymi rozwój innowacyjności i przedsiębiorczości w regionie,
 - e) opiniowanie zatrudnienia w ramach stosunku pracy, na podstawie umów cywilnoprawnych osób na stanowiskach: doradcy finansowego i doradcy prawnego, wskazanych przez Dyrektora AIP.
6. Rada wydaje opinie w formie uchwały, podjętej zwykłą większością głosów w obecności co najmniej 4 członków rady. W razie równej liczby głosów za i przeciw decyduje głos Przewodniczącego Rady.
7. Dyrektora AIP powołuje Rektor po zasięgnięciu opinii senatu, spośród kandydatów przedstawionych przez Radę Nadzorującą.
8. Dyrektor AIP, w porozumieniu z Przewodniczącym Rady, zwołuje posiedzenia Rady Nadzorującej nie rzadziej niż raz na pół roku.
9. Dyrektor AIP przygotowuje budżet na dany rok kalendarzowy

- i przedstawia go do akceptacji Rady Nadzorującej.
10. Dyrektor AIP jest odpowiedzialny za zarządzanie AIP, kierowanie bieżącą działalnością AIP oraz wykonywanie czynności niezastrzeżonych do właściwości Rady Nadzorującej.
 11. Dyrektor AIP może – na podstawie pełnomocnictwa udzielonego mu przez Rektora – reprezentować Uczelnię w sprawach związanych z zakresem działania AIP.
 12. Członkowie Rady Nadzorującej pełnią swoją funkcję nieodpłatnie.
 13. Dyrektor AIP za swoją pracę otrzymuje miesięczne wynagrodzenie w ramach stosunku pracy.

§ 4

[Pomoc świadczona przez AIP]

1. AIP udziela pomocy w podejmowaniu, organizowaniu i prowadzeniu działalności gospodarczej, w szczególności zaś:
 - a) umożliwia korzystanie z powierzchni użytkowej AIP i jego infrastruktury,
 - b) ułatwia pozyskiwanie kontraktów dla Beneficjenta w szczególności poprzez:
 - organizację spotkań biznesowych,
 - udostępnianie bazy przedsiębiorców posiadanej przez AIP,
 - c) organizuje szkolenia dotyczące pozyskiwania środków pomocowych i konferencje z udziałem przedsiębiorców z poszczególnych branż, zakładając że:
 - udział w szkoleniu jest fakultatywny,
 - Beneficjent ma prawo składania propozycji co do tematyki szkoleń,
 - udział w szkoleniach może być odpłatny,
 - d) zapewnia podstawową obsługę biurową Beneficjenta, w szczególności:
 - dostęp do telefonu i faksu,
 - dostęp do kserokopiarki,
 - dostęp do komputera,
 - pomoc w przygotowywaniu dokumentów,
 - e) prowadzi doradztwo (konsulting) ekonomiczne i prawne,
 - f) wspomaga prowadzenie księgowości Beneficjenta,
 - g) udziela wsparcia w pozyskiwaniu funduszy (sponsorzy, dotacje,

- subwencji) na finansowanie przedsięwzięć Beneficjenta,
- h) organizuje dla Beneficjentów szkolenia z zakresu podejmowania, prowadzenia oraz form działalności gospodarczej,
- i) organizuje dla Beneficjentów spotkania z rządowymi, samorządowymi i pozarządowymi organizacjami oraz instytucjami.
2. Beneficjent może posługiwać się znakiem AIP po uzyskaniu zgody Dyrektora AIP.
 3. Rozpoczęcie świadczenia pomocy przez AIP następuje po podpisaniu z Beneficjentem stosownej umowy.
 4. W ramach AIP zostanie utworzony Studencki Preinkubator Przedsiębiorczości, w którym udostępnione zostanie jedno pomieszczenie biurowe dla osób chcących rozpocząć działalność gospodarczą.
 5. W ramach Preinkubatora świadczona będzie pomoc prawna dla kandydatów chcących podjąć działalność gospodarczą w ramach AIP. Studenci Uczelni będą preferowani w tego typu pomocy.

§ 5

[Zasady przyznawania pomocy AIP]

1. AIP przyznaje Pomoc przedsiębiorcom prowadzącym działalność gospodarczą we wszelkich prawem dozwolonych formach oraz osobom fizycznym, które zamierzają rozpocząć prowadzenie działalności gospodarczej.
2. Nie mogą korzystać z pomocy AIP projekty:
 - a) mogące stanowić zagrożenie dla środowiska naturalnego,
 - b) uciążliwe dla pozostałych firm działających w danym AIP,
 - c) sprzeczne z powszechnie przyjętymi normami obyczajowymi i zwyczajami stosowanymi w obrocie gospodarczym,
 - d) sprzeczne z misją i celami Uczelni, wymienionymi w statucie Uczelni.
3. Nie mogą korzystać z pomocy AIP:
 - a) osoby, które zostały prawomocnie skazane za przestępstwo objęte regulacją rozdziału XXII, XXVIII, XXXIII-XXXVII Kodeksu karnego lub przestępstwo karnoskarbowe,
 - b) osoby, wobec których orzeczono prawomocnie środek karny, o którym mowa w art. 41 § 2 Kodeksu karnego,
 - c) osoby, które w prowadzonej działalności gospodarczej dopuściły się naruszenia przepisów o nieuczciwej konkurencji.

4. W przypadkach, w których nie jest możliwe jednoznaczne ustalenie stanu faktycznego wymienionego w ust. 3 lub 4 niniejszego paragrafu, Rada Nadzorująca opiniuje przyznanie pomocy AIP.

§ 6

[Procedura przyznawania pomocy AIP]

1. Zgłaszanie wniosków odbywa się w ramach konkursu ogłaszanego przez AIP.
2. Regulamin konkursu przedstawia Dyrektor AIP do akceptacji Rady Nadzorującej. Po zaakceptowaniu Regulamin zostaje zamieszczony na stronie internetowej AIP.
3. Wnioski wybierane będą przez Komisję złożoną z Rady Nadzorującej i Dyrektora AIP.
4. Komisja ma prawo zapraszać na swoje posiedzenia dotyczące opiniowania wniosków przedstawiciela Parlamentu Studenckiego w charakterze obserwatora.
5. Parlament Studencki wybiera swojego przedstawiciela na okres 1 roku.
6. Po zakończeniu postępowania kwalifikacyjnego Dyrektor AIP podpisuje umowę z Beneficjentem.

§ 7

[Zasady działania beneficjentów w AIP]

1. W trakcie okresu inkubacji Beneficjent jest zobowiązany do realizowania przedsięwzięć określonych we wniosku oraz sporządzania sprawozdań i raportów, podlegających ocenie w szczególności Dyrektora AIP.
2. Pomoc w ramach AIP udzielana jest maksymalnie przez okres 36 miesięcy (okres inkubacji). W uzasadnionych przypadkach możliwe jest przedłużenie umowy z Beneficjentem, po uzyskaniu pozytywnej opinii Komisji, do 24 miesięcy.
3. Czynności kontrolnych i nadzorujących dokonuje Dyrektor AIP, a także powołani przez niego audytorzy, którzy mogą wydawać Beneficjentowi wiążące zalecenia. W szczególności nadzorowi poddane jest wykorzystywanie środków powierzonych Beneficjentowi przez AIP oraz zasobów przyznanych z dotacji, subwencji lub innych

form pomocy uzyskanych przy udziale AIP.

4. Beneficjent zobowiązany jest sumiennie i terminowo wypełniać obowiązki wynikające z niniejszego regulaminu, zawartej umowy, a także z zaleceń, o których mowa w ust. 3.
5. AIP może żądać od Beneficjenta okazania dokumentów umożliwiających dokonanie kontroli i czynności nadzorczych.
6. Beneficjent zobowiązany jest do składania AIP szczegółowych pisemnych raportów po każdym kwartale (do 15 dnia następnego miesiąca).
7. Beneficjent jest zobowiązany do wnoszenia na rzecz AIP comiesięcznych opłat na zasadach określonych w umowie.
8. Zasady odpłatności na dany rok kalendarzowy zostaną określone w taryfikatorze opłat. Taryfikator opłat na dany rok kalendarzowy ustala Dyrektor AIP w porozumieniu z Kanclerzem Uniwersytetu Zielonogórskiego po uzyskaniu pozytywnej opinii Rady Nadzorującej. Taryfikator publikowany jest na stronie internetowej AIP.
9. Beneficjent deklaruje, iż w miarę możliwości i potrzeb będzie korzystał w prowadzonej działalności z ofert innych beneficjentów Pomocy, co jednak nie może prowadzić do ograniczenia wolnej i uczciwej konkurencji.

§ 8

[Zakończenie świadczenia pomocy]

1. Zakończenie świadczenia pomocy przez AIP następuje w następujących przypadkach:
 - a) rozwiązanie umowy na mocy porozumienia stron,
 - b) wygaśnięcie umowy,
 - c) upływ okresu wypowiedzenia umowy dokonanego przez AIP lub Beneficjenta,
 - d) złożenie przez AIP lub Beneficjenta oświadczenia woli o rozwiązaniu umowy bez zachowania okresu wypowiedzenia.
2. Wygaśnięcie umowy następuje w razie zawieszenia dłuższego niż 2 miesiące lub likwidacji działalności gospodarczej, a w przypadku osób fizycznych śmierci Beneficjenta.
3. Wypowiedzenie przez AIP umowy z Beneficjentem może nastąpić z zachowaniem określonych umową terminów wypowiedzenia lub bez zachowania tych terminów w przypadku naruszenia przez Be-

beneficjenta niniejszego Regulaminu i umowy.

4. Wypowiedzenie przez Beneficjenta umowy z AIP z zachowaniem określonych umową terminów wypowiedzenia lub bez zachowania tych terminów może nastąpić w przypadku naruszenia przez AIP niniejszego Regulaminu.
5. Szczegółowe przypadki wypowiedzenia umowy ze skutkiem natychmiastowym określone zostaną w umowie podpisanej pomiędzy Beneficjentem a AIP.

§ 9

[Odpowiedzialność AIP wobec osób trzecich]

1. Beneficjenci Pomocy prowadzą działalność gospodarczą na własny rachunek i własne ryzyko.
2. AIP nie jest współlnikiem Beneficjenta w prowadzonej działalności gospodarczej i nie ponosi w stosunku do osób trzecich odpowiedzialności za jego działania lub zaniechania.

§ 10

[Postanowienia końcowe]

1. Zmiana regulaminu wiąże Beneficjenta, jeżeli w ciągu 14 dni od za-
wiadomienia go o niej, nie złożył oświadczenia o rozwiązaniu umo-
wy za wypowiedzeniem. Decydujące znaczenie ma data wpłynięcia
pisma do AIP lub nadania pisma listem poleconym.

Zatwierdzony przez Uchwałę Senatu UZ nr 92 z dnia 29.03.0

Załącznik 4.

Wzór umowy najmu

UMOWA NAJMU LOKALU UŻYTKOWEGO

zawarta w dniu roku w Poznaniu pomiędzy:

Fundacją Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, z siedzibą w Poznaniu (kod pocztowy 61-612), przy ul. Rubież 46, wpisaną do rejestru przedsiębiorców Krajowego Rejestru Sądowego pod numerem KRS 0000052045, której akta rejestrowe przechowywane są w Sądzie Rejonowym Poznań – Nowe Miasto i Wilda w Poznaniu, VIII Wydziale Gospodarczym KRS, posiadającą numer NIP 781-00-02-075 oraz REGON 631509229, reprezentowaną przez:

1) – Członka Zarządu,

2) – Członka Zarządu,

zwaną dalej „**Wynajmującym**”, a z siedzibą w,

ul.,, wpisaną do pod numerem, posiadającą numer NIP oraz REGON, reprezentowaną przez

zwaną dalej „**Najemcą**”

Wynajmujący i Najemca wspólnie dalej zwani „**Stronami**”, a każdy z nich z osobna „**Stroną**” zawierają umowę najmu lokalu użytkowego (zwaną dalej „**Umową**”), o następującej treści.

§ 1

1. Wynajmujący oświadcza, że jest użytkownikiem wieczystym nieruchomości położonej w Poznaniu, przy ul. Rubież 46, stanowiącej działkę o numerze ewidencyjnym 6/6, obręb Naramowice, dla której Sąd Rejonowy Poznań – Stare Miasto w Poznaniu V Wydział Ksiąg Wieczystych prowadzi księgę wieczystą KW PO1P/00228609/7, która to nieruchomość jest zabudowana między innymi budynkiem Inkubatora Technologicznego, zwanym dalej „**InQbatorem**”.
2. Wynajmujący oświadcza, że w budynku InQbatora znajduje się między innymi lokal użytkowy oznaczony symbolem o łącznej powierzchni użytkowej m² (..... metrów kwadratowych), zwany w dalszej części Umowy „**Przedmiotem Najmu**”.

3. Rzut kondygnacji budynku InQbatora z zaznaczonym Przedmiotem Najmu stanowi załącznik nr 1 do Umowy.
4. Wynajmujący oświadcza, że zawarcie przez niego Umowy nie narusza żadnych praw osób trzecich.

§ 2

1. Strony niniejszym zawierają umowę najmu Lokalu użytkowego oznaczonego symbolem, na mocy której Wynajmujący zobowiązuje się oddać Najemcy Przedmiot Najmu do używania na czas oznaczony wraz z możliwością korzystania z powierzchni wspólnych w budynku InQbatora a Najemca zobowiązuje się płacić Wynajmującemu umówiony czynsz.
2. Wydanie Przedmiotu Najmu Najemcy nastąpi w dniu roku na podstawie protokołu zdawczo-odbiorczego, podpisanego przez obie strony. W protokole zdawczo-odbiorczym stwierdzone zostaną między innymi stan techniczny Przedmiotu Najmu oraz wyposażenie. Wzór protokołu zdawczo-odbiorczego stanowi **załącznik nr 2** do Umowy.

§ 3

1. Przedmiot Najmu przeznaczony jest na cele biurowe związane z działalnością gospodarczą Najemcy.
2. Najemca obowiązany jest do prowadzenia w Przedmiocie Najmu działalności określonej w ust. 1 powyżej przez cały okres trwania Umowy.
3. Zaprzestanie prowadzenia przez Najemcę działalności na okres przekraczający trzy miesiące będzie uważane za rażące naruszenie Umowy, chyba że Najemca uzyska uprzednio zgodę Wynajmującego na zaprzestanie prowadzenia działalności, udzieloną pod rygorem nieważności w formie pisemnej.
4. Najemca zobowiązuje się do używania Przedmiotu Najmu zgodnie z przeznaczeniem Przedmiotu Najmu w celu określonym w ust. 1 powyżej w sposób jak najmniej uciążliwy dla sąsiadów i innych użytkowników InQbatora oraz do przestrzegania w odniesieniu do Przedmiotu Najmu zasad prawidłowej gospodarki oraz zasad wynikających z ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy.

W szczególności Najemca zobowiązuje się, iż ilość pracowników, zleceniobiorców, wykonawców oraz współpracowników Najemcy, zatrudnionych przez Najemcę w Przedmiocie Najmu, nie przekroczy □⁴³, pod rygorem skutków, o których mowa w § 5 ust. 3 Umowy. Skutki, o których mowa w § 5 ust. 3 Umowy będą miały również zastosowanie do Najemcy, w przypadku gdy Najemca w wyniku rozwoju nie będzie spełniał warunków do uznania go za mikro przedsiębiorcę lub małego przedsiębiorcę.

5. Najemca zobowiązuje się do korzystania z powierzchni wspólnych InQbatora, w sposób jak najmniej uciążliwy dla innych użytkowników InQbatora, w zakresie niezbędnym do prowadzenia przez Najemcę prawidłowej gospodarki.
6. Zmiana przeznaczenia Przedmiotu Najmu i rodzaju prowadzonej w nim działalności wymaga zgody Wynajmującego, udzielonej pod rygorem nieważności w formie pisemnej.
7. Najemca zobowiązuje się do przestrzegania Regulaminu InQbatora, stanowiącego **załącznik nr 3** do Umowy. Najemca oświadcza, że zapoznał się z aktualnie obowiązującą treścią Regulaminu InQbatora, stanowiącego **załącznik nr 3** do Umowy.

§ 4

1. Umowa najmu zostaje zawarta na czas oznaczony wynoszący (.....) lata, począwszy od roku.
2. Niniejsza umowa wygasa z dniem..... roku, o ile strony wyraźnie nie postanowią inaczej na piśmie. Przedłużenie najmu będzie skuteczne tylko wtedy, gdy zostanie zawarte w formie pisemnej. Przedłużenie najmu w innej formie, z wyjątkiem kwalifikowanych form pisemnych, będzie uważane za nieważne.

§ 5

1. Najemca zobowiązuje się uiszczać miesięczny czynsz najmu zgodnie ze stawką:
 - podstawową miesięcznego czynszu za wynajem powierzchni biu-

.....
⁴³ Ilość każdorazowo określana poprzez podzielenie powierzchni biurowej wynajmowanej przez Najemcę przez założoną powierzchnię na 1 pracownika wynoszącą 7,0 m²; np. dla Najemcy wynajmującego lokal użytkowy o powierzchni 70 m², maksymalna ilość pracowników będzie wynosiła 10 osób.

- rowej w przeszklonych boksach na sali wspólnej²;
 - podstawową miesięcznego czynszu za wynajem powierzchni biurowej²;
 - preferencyjną miesięcznego czynszu za wynajem powierzchni biurowej w przeszklonych boksach na sali wspólnej dla nowo powstałych przedsiębiorstw²;
 - preferencyjną miesięcznego czynszu za wynajem powierzchni biurowej dla nowopowstałych przedsiębiorstw⁴⁴;
- za 1 m² (jeden metr kwadratowy) przewidzianą w Cenniku Usług, stanowiącym **załącznik nr 4** do Umowy. Stawki preferencyjne miesięcznego czynszu dla nowo powstałych przedsiębiorstw zwiększają się automatycznie z początkiem kolejnego roku obowiązywania Umowy (pobytu Najemcy w InQbatorze), zgodnie z tabelą zawartą w Cenniku Usług – **załączniku nr 4** do Umowy. Nie wyłącza to możliwości waloryzowania preferencyjnych stawek miesięcznego czynszu zgodnie z postanowieniami § 5 ust. 5 Umowy.
2. Poza zapłatą czynszu najmu Najemca zobowiązuje się uiszczać miesięcznie zryczałtowaną opłatę eksploatacyjną za 1 m² (jeden metr kwadratowy) wynajmowanej powierzchni w wysokości określonej w **załączniku nr 4** do Umowy, obliczoną dla całej powierzchni Przedmiotu Najmu. Opłata eksploatacyjna pokrywa następujące koszty związane z eksploatacją Przedmiotu Najmu:
 - dostarczenie energii elektrycznej,
 - dostarczanie ciepła,
 - dostarczanie wody i odprowadzanie ścieków,
 - sprzątanie powierzchni wspólnej,
 - możliwość używania zestawu mebli lub zestawu komputerowego, o których mowa w § 7 ust. 3 i 4 Umowy,
 - oraz inne koszty związane z utrzymaniem budynku wymienione w Regulaminie InQbatora.
 3. W razie przekroczenia przez Najemcę ilości osób, o których mowa w § 3 ust. 4 Umowy, Najemca będzie zobowiązany do zapłaty, począwszy od miesiąca następującego po miesiącu, w którym przekroczenie nastąpiło miesięcznie zryczałtowanej zwiększonej opłaty eksploatacyjnej za 1 m² (jeden metr kwadratowy) wynajmowanej powierzchni w wysokości określonej w **załączniku nr 4** do Umowy.

wy, obliczoną dla całej powierzchni Przedmiotu Najmu. Późniejsze zmniejszenie ilości osób, o której mowa w zdaniu poprzednim nie powoduje zmniejszenia opłaty eksploatacyjnej. Pozostałe postanowienia ust. 2 powyżej stosuje się odpowiednio.

4. Obowiązek zapłaty czynszu oraz opłaty eksploatacyjnej powstaje z dniem wydania Przedmiotu Najmu Najemcy. W przypadku, gdy wydanie Przedmiotu Najmu nie nastąpi pierwszego dnia miesiąca kalendarzowego, czynsz ulegnie proporcjonalnie zmniejszeniu w stosunku do liczby dni, w czasie których Najemca nie był w posiadaniu Przedmiotu Najmu. Jeżeli nie dojdzie do wydania Przedmiotu Najmu z przyczyn leżących po stronie Najemcy, Najemca będzie zobowiązany do zapłaty czynszu począwszy od umówionego dnia wydania.
5. Stawka czynszu za metr kwadratowy będzie podlegać waloryzacji zgodnie z zasadami opisanymi w Regulaminie InQbatora, poprzez zmianę treści **załącznika nr 4** do Umowy, co nie stanowi zmiany Umowy. Do waloryzacji dokonanej w tym trybie nie stosuje się przepisu art. 6851 Kodeksu Cywilnego.
6. Zmiana stawki opłaty eksploatacyjnej następuje zgodnie z postanowieniami Regulaminu InQbatora poprzez zmianę treści załącznika nr 4 do Umowy, co nie stanowi zmiany Umowy. Do zmiany dokonanej w tym trybie nie stosuje się przepisu art. 6851 Kodeksu Cywilnego.
7. Do czynszu oraz opłaty eksploatacyjnej zostanie doliczony podatek od towarów i usług według stawek obowiązujących w dniu wystawienia faktury VAT.
8. Czynsz oraz opłata eksploatacyjna płatne są miesięcznie z góry, na rachunek bankowy Wynajmującego w Banku Nordea Bank Polska S.A. Oddział Poznań I o numerze, w terminie 14 (czternastu) dni od dnia wystawienia faktury przez Wynajmującego. Wynajmujący może wskazać Najemcy inny rachunek bankowy do dokonywania płatności związanych z niniejszą umową, co nie stanowi zmiany niniejszej umowy.
9. Najemca może dokonać potrącenia z kwoty czynszu swoich wierzytelności względem Wynajmującego tylko w przypadku, gdy zgłosił to Wynajmującemu na piśmie miesiąc przed terminem płatności, z tym zastrzeżeniem iż potrącenie roszczeń Najemcy jest możliwe tylko wtedy, jeżeli roszczenia Najemcy są uznane przez Wynajmują-

cego jako bezsporne lub roszczenia te zostały stwierdzone prawomocnym wyrokiem właściwego sądu.

10. Czynsz najmu oraz opłata eksploatacyjna, o których mowa w ust. 1 i 2 powyżej nie obejmują opłat za usługę teleinformatyczną oraz usługę kolokacji serwera świadczonych przez Wynajmującego na rzecz Najemcy na podstawie odrębnej umowy.

§ 6

1. Najemca zobowiązuje się w terminie do dnia roku wpłacić na rachunek Wynajmującego w Banku Nordea Bank Polska S.A. Oddział Poznań I o numerze kaucję w kwocie zł (..... złotych).
2. Kaucja, o której mowa powyżej w ust. 1 stanowi zabezpieczenie zapłaty czynszu, opłat eksploatacyjnych, kosztów usunięcia ewentualnych zniszczeń Przedmiotu Najmu, przekraczających normalne zużycie oraz innych ewentualnych roszczeń Wynajmującego wobec Najemcy w związku z opuszczeniem lokalu.
3. Wpłacona kaucja nie podlega oprocentowaniu ani waloryzacji.
4. Wynajmujący może potrącić z kaucji zaległe kwoty czynszu i opłat eksploatacyjnych, a Najemca zobowiązuje się do uzupełnienia kaucji do wysokości wskazanej w ust. 1 powyżej w ciągu miesiąca od dnia otrzymania oświadczenia o potrąceniu.
5. Zwrot lub rozliczenie kaucji nastąpi w nieprzekraczalnym terminie 30 (trzydziestu) dni od daty zwrotu Przedmiotu Najmu Wynajmującemu.

§ 7

1. Wynajmujący umożliwi Najemcy dostęp do linii telefonicznych w centrali Wynajmującego. Wszystkie koszty związane z funkcjonowaniem i użytkowaniem linii telefonicznej obciążają w całości Najemcę, według stawek określonych w Cenniku Usług, stanowiącym **załącznik nr 4** do Umowy. Warunki dostępu do linii telefonicznych, przyznane Najemcy numery oraz ilość linii telefonicznych zostaną uregulowane w oddzielnej umowie, której wzór stanowi **załącznik nr 5** do Umowy.

2. Wynajmujący udostępni Najemcy w ramach opłaty za czynsz dostęp do Internetu, jednak koszty jego użytkowania obciążą Najemcę, według stawek określonych w Cenniku Usług, stanowiącym **załącznik nr 4** do Umowy. Warunki dostępu do Internetu oraz wybrana przez Najemcę szybkość przesyłu danych zostaną uregulowane w oddzielnej umowie, której wzór stanowi **załącznik nr 5** do Umowy.
3. Wynajmujący w ramach opłaty eksploatacyjnej może umożliwić Najemcy korzystanie z jednego zestawu meblowego, składającego się z regału, szafy zamkniętej, biurka, kontenera, krzesła oraz telefonu. Zasady korzystania z zestawu meblowego określa protokół zdawczo-odbiorczy, którego wzór stanowi **załącznik nr 2** do Umowy.
4. Wynajmujący w ramach opłaty eksploatacyjnej może umożliwić Najemcy korzystanie z jednego zestawu komputerowego, składającego się z komputera stacjonarnego klasy PC, monitora oraz drukarki. Zasady korzystania z zestawu komputerowego określa protokół zdawczo-odbiorczy, którego wzór stanowi **załącznik nr 2** do Umowy.

§ 8

1. Z wyjątkiem wad ukrytych Wynajmujący odpowiada tylko za te wady Przedmiotu Najmu, które zostały ujawnione w protokole zdawczo-odbiorczym. Nieujawienie wad w tym protokole powoduje niemożliwość powoływania się przez Najemcę na ich istnienie.
2. W przypadku wystąpienia wad uniemożliwiających korzystanie z Przedmiotu Najmu w sposób ustalony w Umowie Najemca może wypowiedzieć najem bez zachowania terminów wypowiedzenia po bezskutecznym upływie odpowiedniego terminu, nie krótszego niż miesiąc, wyznaczonego Wynajmującemu przez Najemcę na piśmie, do usunięcia wad.
3. W przypadku konieczności usunięcia wad, których usunięcie będzie wymagało czasowego opuszczenia Przedmiotu Najmu przez Najemcę, Wynajmujący może zaoferować Najemcy lokal zastępczy o odpowiedniej powierzchni użytkowej, a Najemca ma wówczas obowiązek objąć zaoferowany lokal zastępczy. W takim przypadku Najemcy nie przysługuje żądanie obniżenia czynszu za okres trwania wad ograniczających możliwość korzystania z Przedmiotu Najmu.
4. W przypadku wystąpienia wad nieusuwalnych, Najemca ma obowiązek przyjąć inny lokal zamiast lokalu wykazującego wady nie-

usuwalne, jeżeli Wynajmujący zaoferuje Najemcy lokal zastępczy o odpowiedniej powierzchni użytkowej.

5. Jeżeli Najemca wykona naprawy obciążające Wynajmującego, bez uprzedniego poinformowania Wynajmującego o konieczności napraw i wyznaczenia Wynajmującemu odpowiedniego terminu do wykonania napraw, Wynajmujący nie będzie zobowiązany do zwrócenia Najemcy kosztów wykonanych napraw.
6. Postanowienia ustępów powyższych nie naruszają bezwzględnie obowiązujących przepisów prawa.

§ 9

1. Najemca nie może czynić w Przedmiocie Najmu zmian sprzecznych z Umową lub przeznaczeniem Przedmiotu Najmu, w szczególności zmian mogących naruszyć konstrukcję budynku.
2. Najemca ma prawo do dokonania ulepszeń Przedmiotu Najmu, jednakże wyłącznie za zgodą Wynajmującego udzieloną pod rygorem nieważności w formie pisemnej i w zakresie uzgodnionym z Wynajmującym.
3. Jeżeli Najemca za uprzednią zgodą Wynajmującego ulepszył Przedmiot Najmu, a Wynajmujący nie postanowił inaczej przy udzieleniu zgody na ulepszenia, Najemca zobowiązany jest w terminie 7 (siedmiu) dni po zakończeniu najmu do przywrócenia Przedmiotu Najmu do stanu poprzedniego. W przypadku opóźnienia w przywróceniu Przedmiotu Najmu do stanu poprzedniego, Najemca, niezależnie od obowiązku zwrotu Wynajmującemu udokumentowanych kosztów związanych z przywróceniem Przedmiotu Najmu do stanu poprzedniego, zobowiązany jest do zapłaty kary umownej w wysokości 2% czynszu obowiązującego w ostatnim pełnym miesiącu obowiązywania niniejszej umowy, za każdy dzień opóźnienia w przywróceniu Przedmiotu Najmu do stanu poprzedniego. Wynajmujący może dochodzić od Najemcy odszkodowania przenoszącego wysokość zastrzeżonej kary, na zasadach ogólnych.
4. Najemca może umieścić w Przedmiocie Najmu lub na budynku InQbatora oznaczenia reklamowe, na zasadach określonych w Regulaminie InQbatora.
5. Najemca jest zobowiązany utrzymywać Przedmiot Najmu w stanie przydatnym do umówionego użytku przez czas trwania najmu,

a w szczególności dokonywać na własny koszt wszelkich niezbędnych napraw i remontów bieżących związanych ze zwykłym korzystaniem z Przedmiotu Najmu oraz zabezpieczeń przed kradzieżą i zniszczeniem. Przez naprawy i remonty bieżące Strony rozumieją wszelkie inne naprawy i remonty, niż remonty o charakterze generalnym, o których mowa w ust. 7 poniżej. Montaż zabezpieczeń przed kradzieżą i zniszczeniem wymaga uprzedniej zgody Wynajmującego.

6. Najemca jest zobowiązany utrzymywać Przedmiot Najmu w czystości i porządku.
7. Remonty o charakterze generalnym obciążają Wynajmującego. Przez remonty o charakterze generalnym Strony rozumieją remonty elementów istotnych ze względu na żywotność budynku, w którym zlokalizowany jest Przedmiot Najmu, w szczególności remonty dachu, konstrukcji ścian nośnych, posadzek, fundamentów, instalacji doprowadzających media do Przedmiotu Najmu.
8. Najemca może zamontować w Przedmiocie Najmu instalacje, za uprzednią zgodą Wynajmującego, udzieloną pod rygorem nieważności w formie pisemnej. Najemca ponosi odpowiedzialność za urządzenia i inne instalacje zamontowane przez Najemcę w Przedmiocie Najmu. Najemca jest zobowiązany ubezpieczyć na własny koszt mienie Najemcy wniesione do Przedmiotu Najmu oraz przekazane mu przez Wynajmującego wyposażenie Przedmiotu Najmu.
9. Wynajmujący uprawniony jest do dokonywania kontroli stanu Przedmiotu Najmu wyłącznie w obecności przedstawiciela Najemcy i w umówionym wcześniej terminie. W imieniu Wynajmującego kontroli dokonywać będzie **Specjalista ds. administracyjnych InQbatora** albo osoba przez niego upoważniona. W razie niedostępności Przedmiotu Najmu w umówionym terminie Wynajmujący ma prawo wejść do Przedmiotu Najmu bez zgody Najemcy. Wszelkie szkody wynikłe z niedostępności Przedmiotu Najmu w umówionym terminie obciążać będą Najemcę.
10. Najemca ma obowiązek niezwłocznie zawiadomić Wynajmującego o wszelkich przypadkach uszkodzeń, awarii i o podobnych zdarzeniach, które wymagają napraw obciążających Wynajmującego. Wszelkie szkody wynikłe z opóźnienia powiadomienia obciążać będą Najemcę.

11. W przypadku konieczności usunięcia awarii lub przeprowadzenia remontów generalnych Najemca umożliwi Wynajmującemu dostęp do najmowanych pomieszczeń w wyznaczonym przez Wynajmującego terminie. Wszelkie szkody wynikłe z opóźnienia możliwości dostępu do Przedmiotu Najmu obciążać będą Najemcę.
12. Wynajmujący może wejść do lokalu pod nieobecność Najemcy w sytuacji zagrażającej życiu, zdrowiu lub mieniu Wynajmującego, Najemcy lub osób trzecich, przy czym Wynajmujący zobowiązany jest niezwłocznie powiadomić Najemcę o fakcie i okolicznościach wejścia do lokalu.
13. W innych uzasadnionych przypadkach Wynajmujący może wejść do lokalu pod nieobecność Najemcy komisyjnie, przy czym w skład komisji powołanej przez Wynajmującego w celu wejścia do lokalu musi wchodzić co najmniej trzy osoby.

§ 10

1. W dniu wygaśnięcia Umowy Najemca obowiązany jest zwrócić Przedmiot Najmu Wynajmującemu, wraz z wyposażeniem przekazanym przez Wynajmującego, w stanie nie pogorszonym, z zastrzeżeniem postanowień § 9 ust. 3 Umowy.
2. Najemca nie odpowiada za pogorszenie będące następstwem prawidłowego używania Przedmiotu Najmu i przekazanego wyposażenia.
3. Zwrot Przedmiotu Najmu Wynajmującemu zostanie potwierdzony protokołem zdawczo-odbiorczym, sporządzonym wspólnie przez obie strony.
4. Za straty przekraczające normalne zużycie lub powstałe w wyniku niewłaściwego korzystania z Przedmiotu Najmu, a także za zniszczone lub uszkodzone wyposażenie Przedmiotu Najmu Najemca zobowiązuje się zwrócić Wynajmującemu ich równowartość z chwili ustalenia odszkodowania, chyba że szczególne okoliczności wymagają przyjęcia za podstawę cen istniejących w innej chwili lub pokryć koszty naprawy – według wyboru Wynajmującego.
5. W przypadku opóźnienia w zwrocie Przedmiotu Najmu Wynajmującemu, Najemca zobowiązany jest do zapłaty kary umownej w wysokości 5% czynszu obowiązującego w ostatnim pełnym miesiącu obowiązywania niniejszej umowy, za każdy dzień opóźnienia

w zwrocie Przedmiotu Najmu. Wynajmujący może dochodzić od Najemcy odszkodowania przenoszącego wysokość zastrzeżonej kary, na zasadach ogólnych.

§ 11

1. Najemcy nie przysługuje prawo oddawania Przedmiotu Najmu w podnajem, dzierżawę ani do bezpłatnego używania osobie trzeciej, bez uprzedniej zgody Wynajmującego wyrażonej w formie pisemnej pod rygorem nieważności.
2. Przysługujące Najemcy prawo najmu nie może być przedmiotem wkładu do spółki, zamiany ani też w inny sposób obciążone, bez uprzedniej zgody Wynajmującego wyrażonej w formie pisemnej pod rygorem nieważności.
3. Najemcy nie przysługuje prawo dokonania cesji praw wynikających z niniejszej umowy, bez uprzedniej zgody Wynajmującego wyrażonej w formie pisemnej pod rygorem nieważności.
4. Najemca jest odpowiedzialny za działania i zaniechania osób zatrudnionych przez Najemcę w Przedmiocie Najmu oraz wszelkich osób trzecich odwiedzających Najemcę, jak za własne działanie lub zaniechanie.
5. Odpowiedzialność za szkody wyrządzone osobom trzecim związane z korzystaniem z Przedmiotu Najmu ponosi Najemca.

§ 12

1. Wynajmującemu przysługuje prawo rozwiązania Umowy ze skutkiem natychmiastowym w razie zalegania przez Najemcę z zapłatą czynszu lub opłaty eksploatacyjnej za co najmniej dwa pełne okresy płatności, pod warunkiem uprzedzenia Najemcy przez Wynajmującego na piśmie o zamiarze wypowiedzenia i udzielenia Najemcy dodatkowego terminu miesięcznego do zapłaty zaległego czynszu lub opłaty eksploatacyjnej.
2. Wynajmującemu przysługuje prawo rozwiązania Umowy najmu ze skutkiem natychmiastowym w razie:
 - zaprzestania przez Najemcę prowadzenia działalności na okres przekraczający trzy miesiące bez uprzedniej zgody Wynajmującego,

- dokonania przez Najemcę zmiany przeznaczenia Przedmiotu Najmu lub rodzaju prowadzonej w nim działalności bez uprzedniej zgody Wynajmującego,
 - poczynienia przez Najemcę w Przedmiocie Najmu zmian sprzecznych z Umową lub przeznaczeniem rzeczy,
 - dokonania przez Najemcę ulepszeń Przedmiotu Najmu, bez uprzedniej zgody Wynajmującego,
 - zamontowania przez Najemcę w Przedmiocie Najmu instalacji, bez uprzedniej zgody Wynajmującego,
 - oddania przez Najemcę Przedmiotu Najmu w podnajem, dzierżawę lub do bezpłatnego używania osobie trzeciej, bez uprzedniej zgody Wynajmującego,
 - wniesienia przez Najemcę prawa najmu jako wkładu do spółki, dokonania zamiany lub obciążenia prawa najmu w inny sposób, bez uprzedniej zgody Wynajmującego,
 - dokonania przez Najemcę cesji praw z Umowy, bez uprzedniej zgody Wynajmującego.
3. Wynajmującemu przysługuje prawo rozwiązania Umowy ze skutkiem natychmiastowym w razie rażącego naruszenia przez Najemcę innych zasad użytkowania Przedmiotu Najmu wymienionych w Umowie, niż zasady określone w ust. 2 powyżej, pod warunkiem uprzedzenia Najemcy przez Wynajmującego na piśmie o zamiarze wypowiedzenia i udzielenia Najemcy dodatkowego terminu siedmiodniowego do zaniechania naruszeń i usunięcia skutków dokonanych naruszeń.
 4. Wynajmującemu przysługuje prawo rozwiązania Umowy najmu ze skutkiem natychmiastowym w razie rażącego naruszenia przez Najemcę Regulaminu InQbatora, pod warunkiem uprzedzenia Najemcy przez Wynajmującego na piśmie o zamiarze wypowiedzenia i udzielenia Najemcy dodatkowego terminu siedmiodniowego do zaniechania naruszeń i usunięcia skutków dokonanych naruszeń.

§ 13

1. Wszelkie zawiadomienia wynikające lub związane z Umową będą miały formę pisemną lub formę uznawaną przez przepisy polskiego prawa za formę równorzędną z formą pisemną.
- 116 2. Zawiadomienie otrzymane w dniu innym niż dzień roboczy albo po

godzinie 16.00 w miejscu otrzymania, będzie uważane za doręczone następnego dnia roboczego.

3. Adres oraz numer faksu Wynajmującego dla wszelkich zawiadomień wynikających lub związanych z Umową są następujące:

Fundacja Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

ul. Rubież 46, 61-612 Poznań

Numer faksu: (61) 827 97 01

Do wiadomości:

bądź inny, o którym Wynajmujący może powiadomić Najemcę z wyprzedzeniem nie krótszym niż 5 (pięciu) dni roboczych.

4. Adres oraz numer faksu Najemcy dla wszelkich zawiadomień wynikających lub związanych z Umową są następujące:

.....

ul.

Numer faksu:.....

Do wiadomości:

bądź inny, o którym Najemca może powiadomić Wynajmującego z wyprzedzeniem nie krótszym niż 5 (pięciu) dni roboczych.

§ 14

1. Integralną część niniejszej umowy stanowią następujące Załączniki:

- Załącznik nr 1. Rzut kondygnacji budynku InQbatora,
- Załącznik nr 2. Wzór protokołu zdawczo-odbiorczego,
- Załącznik nr 3. Regulamin InQbatora,
- Załącznik nr 4. Cennik Usług,
- Załącznik nr 5. Wzór umowy o świadczenie usług teleinformatycznych.

2. Zmiana Regulaminu InQbatora, w zakresie w jakim zmiana ta nie odnosi się do postanowień Umowy, dokonywana jest przez Wynajmującego w drodze pisemnego zawiadomienia Najemcy i nie stanowi zmiany Umowy. Zmiana Regulaminu InQbatora, o której mowa w zdaniu poprzednim wchodzi w życie pierwszego dnia miesiąca następującego po miesiącu, w którym Wynajmujący doręczył Najemcy nową treść Regulaminu.

3. Zmiany w treści **załącznika nr 4** do Umowy, polegające na waloryzacji stawek miesięcznego czynszu, o której mowa w § 5 ust. 5 Umowy oraz aktualizacji stawki eksploatacyjnej, o której mowa

w § 5 ust. 6 Umowy, a także wszelkie inne zmiany pozostałych stawek ujętych w Cenniku Usług – **załączniku nr 4** do Umowy (inne niż zmiana stawek czynszu oraz stawki eksploatacyjnej), dokonywane są przez Wynajmującego jednostronnie, poprzez doręczenie Najemcy nowego Cennika Usług, i nie stanowią zmiany Umowy.

§ 15

Umowa została sporządzona w 2 (dwóch) jednobrzmiących egzemplarzach, po 1 (jednym) dla każdej ze stron.

§ 16

1. W przypadku, gdy jedno lub więcej postanowień Umowy okaże się nieważne nie narusza to ważności i mocy prawnej pozostałych postanowień Umowy, jej sensu oraz intencji Stron.
2. Wszelkie zmiany i uzupełnienia Umowy wymagają formy pisemnej pod rygorem nieważności.
3. W sprawach nieuregulowanych Umową będą miały zastosowanie przepisy Kodeksu cywilnego oraz Regulaminu InQbatora.
4. Wszelkie spory, kontrowersje i roszczenia powstające pomiędzy Stronami w związku z Umową, w tym między innymi dotyczące naruszenia, rozwiązania i ważności Umowy będą ostatecznie rozstrzygnięte przez sąd powszechny właściwy dla siedziby Wynajmującego.

Wynajmujący

Najemca

Załącznik 5.

Dokumentacja obsługi procesu inkubacji technologii

5.1. Przykładowa ścieżka dokumentacyjna

Początek procesu: z ZIT kontaktuje się osoba prezentująca pomysł na wprowadzenie na rynek produktu

	Czynność	Dokument	Załącznik
1	Pierwsze spotkanie osoby zgłaszającej pomysł komercyjny:	Kwestionariusz	Zał. 5.2

Pierwsze spotkanie z pomysłodawcą jest bardzo ważne – między przedstawicielem ZIT a pomysłodawcą musi zawiązać się wzajemne zaufanie i sympatia. Kwestionariusz porządkuje tok myślenia obu stron i wspólne wypełnienie wszystkich rubryk ma istotne znaczenie, bowiem kwestionariusz pozwala na odsunięcie emocji od celu działania. Wiąże się to z już omawianym innym punktem widzenia na pomysł pomysłodawcy i ZIT, reprezentującego sposób myślenia końcowego odbiorcy.

Przedstawiciele ZIT spotykają się często z pomysłodawcami, którzy: potrzebują pieniędzy na dalsze badania, a komercjalizacja ich nie interesuje; są zachwyceni swoim zupełnie nierealnym pomysłem; prezentują świetny, ale już zrealizowany przez innych pomysł; próbują zdobyć pieniądze na rozwój swojego pomysłu, traktując to spotkanie jako jedno z wielu; wreszcie: są pomysłodawcy, którzy lubią sobie tylko pogadać, a także tacy, którzy chcieliby coś wyłudzić.

Przedstawiciel ZIT musi zakładać dobrą wolę pomysłodawcy, a kwestionariusz pomaga mu w sposób zimny skonfrontować wizję z realiami.

2	Wewnętrzna Analiza Wartości Pomysłu Decyzja o przyjęciu do realizacji	Protokół Analizy Wartości Pomysłu	Zał. 5.3
---	--	-----------------------------------	----------

Wewnętrzna analiza wartości ma dwa podstawowe etapy. Pierwszy to weryfikacja założeń pomysłodawcy co do umiejscowienia produktu na rynku. Osoby z ZIT, które będą aktywne na spotkaniach związanych z pomysłem, muszą wyrobić sobie własny pogląd na realizację procesu. Zachowując tajemnicę, osoby te muszą zebrać dyskretnie wiadomości „u innych, którzy wiedzą” co do wartości pomysłu, jego ewentualnych zastosowań, a także co do wiarygodności pomysłodawcy. Silnym źródłem informacji jest oczywiście Internet, dający na ogół szybką orientację w danym temacie. Konieczne jest przesłanie dostępnych zapisów, przede wszystkim angielskich, bacznie na różnoraki dobór

słów kluczowych. Trzeba jednak pamiętać, że „twarde” dane pochodzą z „twardych” źródeł – artykuły dziennikarskie, fora dyskusyjne, a także Wikipedie wymagają zawsze weryfikacji. Bardziej wyrafinowanym jest również sprawdzenie danych w zasobach urzędów patentowych. Na podstawie zebranych informacji każda z osób zaangażowanych winna wyobrazić sobie jak doprowadziłaby do komercyjnego rezultatu, mając do dyspozycji wszelkie środki (nawet w konkretnych warunkach nierealne).

Drugi etap to dyskusja na wewnętrznym spotkaniu w sprawie projektu. W tym przypadku analiza wartości winna być przeprowadzona jako analiza całego ewentualnego procesu komercjalizacji, włączając w to zarówno stronę kosztów, jak i funkcjonalność pomysłu. Sposób prowadzenia dyskusji powinien być zbliżony do zasad prowadzenia burzy mózgów (najpierw zbieranie pozytywnych rozwiązań, potem ich rozpatrzenie). Dyskusja ma otwierać drogi do innych zastosowań pomysłu, przekształcenia funkcji czy zupełnie innych pomysłów związanych z pomysłem pierwotnym tylko skojarzeniami.

Opinie i spotkania powinny być spisywane i dołączane do dokumentacji projektu.

Procedurę Wewnętrznej Analizy Wartości kończy decyzja o odrzuceniu projektu, jego kontynuacji (zero – jeden), lub przedłużeniu działań do dalszych dyskusji (1/2 wg logiki Łukasiewicza).

3	Wspólne spotkanie: autorzy + ZIT o charakterze burzy mózgów, ustalenie wstępnego harmonogramu działań	Protokół Ustaień i Harmonogram	Zał. 5.4
---	---	--------------------------------	----------

Spotkanie ma na celu ponowne przedstawienie wizji autorów (pomysłodawcy) pomysłu oraz przedstawienie wyników analizy ZIT. Efektem powinna być wspólna decyzja o kontynuacji (0, 1/2, 1) spisana w protokole, w którym zawarty jest wstępny harmonogram postępowania (jeżeli podjęta była decyzja o kontynuacji).

4	Spisanie dokumentów uprawniających ZIT do reprezentacji interesów autorów	Porozumienie List przewodni Pełnomocnictwo Właściciela	Zał. 5.5; 5.6; 5.7
---	---	--	--------------------------

Elementem harmonogramu jest spisanie formalnych dokumentów odnośnie pomysłu (opracowania): określających listę autorów i ich wzajemne relacje (% wkład); stwierdzających właścielstwo; umocowanie ZIT jako reprezentanta właściciela. W zależności od stosunków prawnych właściciel – ZIT, uprawnienie ZIT do reprezentowania może zawie-

rać warunki, na jakich ZIT będzie wykonywał swoje obowiązki.

5	Zebrań ofert wykonawców modelu	Zestawienie	
---	--------------------------------	-------------	--

Jest to pierwszy etap materializacji komercjalizacji. ZIT wraz z autorami znajdują wykonawców (np. spośród samych autorów), tak, by skonstruować materialny model, odwzorowujący funkcjonalność przyszłego produktu.

6	Spotkanie z autorami, dyskusja ofert, ustalenie koordynatorów prac i koordynatora całości projektu; zatwierdzenie harmonogramu i kosztów	Protokół spotkania	
---	--	--------------------	--

To spotkanie wiąże się z akceptacją przez wszystkie strony harmonogramu działań wraz z kosztami poszczególnych czynności i stanowi *de facto* początek procesu komercjalizacji.

7	Wykonanie modelu: nadzór ze strony koordynatora autorów i osoby prowadzącej z ZIT	Dokumenty bieżące: faktury, umowy	
---	---	-----------------------------------	--

Jest to normalny nadzór projektowy, kończący się odbiorem wszystkich prac i rozliczeniem kosztów. ZIT dba o formalną stronę dokumentacyjno-finansową, przedstawiciel autorów o rozwiązania funkcjonalne.

8	Analiza wartości modelu	Protokół	
---	-------------------------	----------	--

Analizy wartości wykonanego modelu dokonuje zespół mieszany – autorzy i zaangażowane osoby z ZIT, a także, za zgodą obu stron, zewnętrzni eksperci.

9	Podjęcie decyzji o kontynuacji procesu	Protokół	
---	--	----------	--

Na podstawie analizy wartości modelu podejmuje się decyzję (0, ½, 1) o zarzuceniu projektu, konieczności zgromadzenia danych dodatkowych dla podjęcia decyzji lub kontynuacji procesu, to jest przystąpienia do budowy prototypu.

10	...		
----	-----	--	--

Gdy podjęto decyzję budowy prototypu, działania zaczynają się jak w pkt. 5 powyżej. Rozpoczynają się też poszukiwania inwestora i producenta.

5.2. Kwestionariusz komercjalizacji

Kwestionariusz Komercjalizacji

Data:

	Skrót nazwy opracowania (pomysłu)
	Pełna nazwa opracowania
	Zgłaszający: Imię, Nazwisko; e-mail; telefon; Afiliacja: nazwa instytucji; wydział; www ...
	Właściciel opracowania: nazwa instytucji (osoba fizyczna); adres (jeżeli inny niż wyżej)
	Autorzy opracowania: imię, nazwisko; e-mail; telefon; afiliacja
	Skrócony opis istoty opracowania
	Czystość i zdolność patentowa [tak -nie-nie wiem]

	Przeznaczenie Produktu; grupa docelowa odbiorców
	Zysk docelowego odbiorcy
	Produkty konkurencyjne
	W czym proponowany produkt jest lepszy od konkurencji?
	Sposób wprowadzenia do grupy docelowej
	Oszacowanie kosztów produkcji; oszacowanie ceny rynkowej
	Wstępny harmonogram działań

W imieniu ZIT oświadczam, że treść rozmowy oraz informacje zawarte w powyższym kwestionariuszu stanowią dla ZIT tajemnicę służbową i nie zostaną bez zezwolenia Zgłaszającego ujawnione osobom spoza ZIT.

	Osoba wypełniająca kwestionariusz: Imię, Nazwisko; e-mail; telefon
	Podpis osoby wypełniającej
	Podpis osoby zgłaszającej

Kwestionariusz drukuje się w dwóch egzemplarzach, oba na prawach oryginału, jeden do archiwum ZIT, drugi dla Zgłaszającego.

5.3. Protokół Analizy Wartości Opracowania

Protokół Analizy Wartości Opracowania

Data:

Skrót nazwy opracowania

Analiza Wartości, poszerzenie funkcjonalności

Uczestnicy:

- 1.
- 2.

		Komentarz, wnioski
1.	Przeznaczenie Produktu; grupa docelowa odbiorców	
2.	Zysk docelowego odbiorcy	
3.	Produkty konkurencyjne	
4.	W czym proponowany produkt jest lepszy od konkurencji?	
5.	Sposób wprowadzenia do grupy docelowej	
6.	Szacunek kosztów produkcji; szacunek ceny rynkowej	
7.	Wstępny harmonogram działań	

Decyzja o kontynuacji tak/nie

Uzasadnienie:

Gdy decyzja pozytywna:

Lista propozycji udoskonalenia procesu:

1. ...
2. ...
3. ...

Osoba odpowiedzialna za projekt:

--

Harmonogram działań, szacunek kosztów

Działanie	Koszt	Kto odpowiedzialny	Data rozpoczęcia	Data zakończenia	Wykonano data

Podpis osoby odpowiedzialnej za Projekt

5.4. Protokół Ustaleń; Harmonogram działań

Protokół Ustaleń; Harmonogram działań

Data:

Skrót nazwy opracowania

Uczestnicy:

Autorzy:

- 1.
- 2.

ZIT:

- 1.
- 2.

Decyzja o kontynuacji tak/nie

Uzasadnienie:

Harmonogram działań:

Czynność	Osoba odpowiedzialna	Planowane rozpoczęcie	Planowane zakończenie	Planowany koszt	Zakończono	Koszt

Podpis: Reprezentant autorów	Podpis: Reprezentant ZIT

5.5. Porozumienie Autorów o Komerccjalizacji Opracowania

Porozumienie Autorów o Komerccjalizacji Opracowania

Strony Porozumienia (dalej Strony):

Imię i Nazwisko	PESEL

Strony zgodnie oświadczają, że:

1. Przygotowały wspólnie Opracowanie o nazwie:
..... (dalej Opracowanie);
2. Podjęły zgodną decyzję o komercjalizacji Opracowania;
3. Zgodnie i jednomyślnie przyjęły poniższe postanowienia i oświadczenia.

Postanowienia i oświadczenia Umowy:

1. *Autorami Opracowania*, którego opis jest załącznikiem nr 1 do niniejszej umowy, są wymienione powyżej Strony i nikt inny poza tymi osobami,
2. Ustala się, że wkład poszczególnych *Autorów* do sporządzenia *Opracowania*, bez względu na to czy wkład ten był intelektualny, materialny, czy wykonawczy, odpowiada procentowym udziałom zapisanym w tabeli w punkcie 12 poniżej.
3. Opracowanie powstało w
i w ramach projektu
....., będącym wynikiem umowy
.....
4. Zgodnie z faktem, o którym mowa w punkcie 3 powyżej, Właścicielem *Opracowania* jest
i w częściach
5. Pełnomocnikiem do spraw *Komerccjalizacji* określonego tutaj *Opracowania* ustanawia się (PESEL)
w imieniu wszystkich *Autorów*.
6. Wszyscy *Autorzy* zobowiązują się do współdziałania w ramach swoich możliwości przy procesie *Komerccjalizacji* opracowania, w tym do bezpośredniego wkładu intelektualnego i wkładu pracy, które to wkłady będą każdorazowo określone i wyceniane.

7. W przypadku, gdy w trakcie procesu komercjalizacji *Autorzy* stwierdzą, że nastąpiła istotna zmiana w odniesieniu do zapisu niniejszej umowy, w szczególności co do zmian w zespole *Autorów*, zmian w procentowym udziale poszczególnych *Autorów* czy zmiany pełnomocnika *Autorów*, koniecznym jest sporządzenie aneksu do niniejszej umowy w formie pisemnej.
8. Każdy z *Autorów* zobowiązuje się do zachowania poufności odnośnie wszelkich informacji pozyskanych w trakcie współpracy nad *Opracowaniem* i w trakcie procesu *Komercjalizacji*, jeżeli są to informacje wrażliwe, których ujawnienie obniżyłoby *Wartość Komercyjną Opracowania*, z zastrzeżeniem, że ujawnienie wyżej powołanych informacji może nastąpić, gdy wymagać tego będzie przepis obowiązującego prawa.
9. W przypadku ujawnienia informacji wrażliwych, które spowoduje obniżenie *Wartości Komercyjnej Opracowania*, *Właściciel Opracowania* i *Autorzy* mogą wystąpić o odpowiednią rekompensatę od osób winnych ujawnienia, stosując wszelkie środki prawne.
10. Podział *Wpływów z Komercjalizacji Opracowania* należnych *Autorom* na podstawie odrębnej umowy z *Właścicielem Opracowania* będzie zgodny z procentowymi udziałami w *Opracowaniu* zapisanymi w tabeli w punkcie 12 poniżej i nie musi być tożsamy z udziałem niektórych lub wszystkich *Autorów* w istniejących lub powstałych w procesie *Komercjalizacji* zastrzeżeniach patentowych, opisujących całość lub część *Opracowania* i chroniących *Opracowanie* przed nieuprawnionym zastosowaniem.
11. Wszelkie spory wynikłe między Stronami rozstrzygać się będą poprzez negocjacje i kompromisy aż do wypracowania konsensusu, a w przypadku jego niewykonania w trybie sądu polubownego, przy czym sąd będzie uwzględniał w pierwszym rzędzie interes *Właściciela Opracowania*, w drugim rzędzie interes większości *Autorów*, a dopiero w trzecim rzędzie interes jednostki.
12. Udział w sporządzeniu *Opracowania* jest następujący:

Imię i Nazwisko	PESEL	Udział w %

13. Umowę sporządzono w jednobrzmiących egzemplarzach, po jednym dla każdego z *Autorów* oraz dwóch dla *Właściciela Opracowania* oraz jednym dla ZIT.

14. Umowa zawarta jest na czas nieograniczony.

Umowa zawarta w dniu 2010

	Imię i Nazwisko	PESEL	Podpis

5.6. List wnioskujący o komercjalizację opracowania

List wnioskujący o komercjalizację opracowania

Data

Imię Nazwisko

PESEL

Reprezentant Zespołu Autorów

Opracowania

Kierownik

Organizacja będąca

właścicielem opracowania

w/m

W efekcie prac badawczych zespołu, którego jestem reprezentantem, powstało opracowanie o nazwie:

Nazwa Opracowania:

którego opis znajduje się w załączeniu (załącznik nr 1). W załączniku nr 2 (Porozumienie Autorów o Komercjalizacji Opracowania) przedstawiona jest lista autorów wraz z procentowym wkładem do opracowania.

Uprzejmie proszę o akceptację rozpoczęcia procesu komercjalizacji, przy czym reprezentantem wobec osób trzecich w tej sprawie byłby ZIT.

Z wyrazami szacunku,

.....

Imię Nazwisko

Reprezentant autorów Opracowania

Podpis i pieczęćka

Uwagi

IT		popieram	
Dyrektor Instytutu		popieram	
Dziekan Wydziału		popieram	
		popieram	

5.7. Pełnomocnictwo do komercjalizacji opracowania

Data:

Nazwa, adres Właściciela opracowania

PEŁNOMOCNICTWO

Na podstawie art. 95 i n. Kodeksu cywilnego oraz art. 66 ust. 1 ustawy z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz. U. nr 164, poz. 1356 z późn. zm.) upoważniam:

Imię Nazwisko

Dyrektora IT, do wykonywania w imieniu Właściciela czynności faktycznych i prawnych związanych z **komercjalizacją opracowania** o nazwie przygotowane przez zespół, który reprezentuje (*Imię Nazwisko*).

Niniejsze pełnomocnictwo jest ważne do odwołania i nie obejmuje prawa do ustanawiania dalszych pełnomocnictw.

Reprezentant Właściciela Opracowania

.....

Załącznik 6.

Zarządzanie wiedzą przy inkubacji technologii

Dokumenty rejestrują fakty, a także ustalają wzajemne relacje między autorami, między autorami a właścicielem (właścicielami) pomysłu i opracowań, między ZIT a właścicielem i autorami, a także relacje między ZIT a wykonawcami. Dokumentuje się również relacje z potencjalnymi inwestorami oraz producentami.

Dokumentacja procesu, mimo że jest wtórna w odniesieniu do ścieżki podstawowej – ścieżki technologii – jest równie ważna, jak ścieżki pozostałe. Przy odpowiedniej organizacji – stosując **zasady sprytniej administracji** – dokumentowanie nie jest uciążliwe, gdyż przedsięwzięcia komercjalizacyjne od strony dokumentacyjnej są podobne. Wprowadzenie standardowych operacyjnych procedur (SOP) powoduje rutynizację procesów i, w rezultacie, ułatwia pracę.

Niezbędnym narzędziem dla prowadzących przedsięwzięcia jest możliwość równoległej do formy papierowej cyfrowej rejestracji dokumentów. Do tego celu stosowany jest szereg programów. Najbardziej popularnym jest stosowanie własnego rozwiązania z pomocą standardowych aplikacji *MS Access*TM, *MS Project*TM czy *MS Excel*TM⁴⁵, jednak zastosowanie specjalistycznego programu CRM (**C**ustomer **R**elationship **M**anagement) jak *SAP*TM⁴⁶, *ACT!*TM⁴⁷ czy *POLARIS*TM⁴⁸ ułatwia zarządzanie, monitoring i kontrolę prowadzenia projektów.

Na szczególną uwagę zasługuje aplikacja **POLARIS**, gdyż została skonstruowana specjalnie dla rozwiązania problemu zorganizowania baz danych osób, instytucji, projektów, aktywności, dokumentów i płatności we wszystkich możliwych relacjach. Łatwa synchronizacja z *MS Outlook*TM i *MS Excel*TM, możliwość stosowania różnorodnych szablonów daje w efekcie potężne narzędzie do prowadzenia niemal wszystkich spraw prowadzonych przez niewielki zespół administracyjny każdego inkubatora. Cechą równie ważną jak funkcjonalność jest przyjazność obsługi i jej intuicyjność – nauczenie się większości funkcji tego programu to dla chętniej osoby kwestia paru dni.

Schemat zarządzania dokumentami z pomocą *POLARIS* przedstawiony jest poniżej.

⁴⁵ Składniki pakietu firmy Microsoft MS OfficeTM

⁴⁶ <http://www.sap.com/poland/index.epx>

⁴⁷ <http://www.actsage.pl/>

⁴⁸ <http://polaris.com.pl/>

6.1. Zarządzanie wiedzą z pomocą aplikacji POLARIS:

POLARIS to siedem niezależnych baz danych, których rekordy mogą być połączone ze sobą, odwzorowując rzeczywiste powiązania. Poniżej parę uwag prezentujących zalety tego specyficznego programu.

Niezależne bazy danych:

Osoby	Instytucje	Projekty	Dokumenty	Aktywności	Płatności	Umowy
-------	------------	----------	-----------	------------	-----------	-------

Baza Osoby: pełna informacja o osobach umieszczona w poszczególnych polach, zawierająca wszystkie dane potrzebne do nawiązania kontaktu oraz do zawarcia umowy. Możliwy zapis dodatkowych informacji, w tym przypisanych do danej osoby notatek.

Baza Instytucje: pełna informacja o instytucji umieszczona w poszczególnych polach.

Baza Projekty: pełny opis projektu wraz z danymi, dotyczącymi dat oraz budżetu.

Baza Dokumenty: rejestracja poszczególnych dokumentów zapisanych w danym komputerze wraz z ich opisem.

Baza Aktywności: rejestracja i opis zdarzeń w czasie.

Baza Płatności: rejestracja i opis zdarzeń finansowych.

Baza Umowy: rejestracja umów w dodatkowej bazie.

Wszystkie poszczególne rekordy we wszystkich bazach mogą być wzajemnie przypisane:

Przykład:

Organizujemy spotkanie w ramach projektu XX:

Projekt XX jest wpisany do **Bazy Projekty**, spotkanie rejestrujemy w **Bazie Aktywności** i przypisujemy do projektu XX, a następnie przypisujemy z **Bazy Osoby** uczestników spotkania.

Ustawienie całości to kwestia paru minut. W efekcie możemy do wybranych osób wysłać grupowe e-maile, konstruować z pomocą szablonów odpowiednie dokumenty.

Dokumenty typu notatki czy protokoły możemy rejestrować na bieżąco w **Bazie Dokumenty** i przypisać je zbiorczo do wszystkich uczestników lub tylko wybranych. Gdy pojawiają się związane ze spotkaniem dokumenty finansowe, możemy je opisać i wprowadzić dane do **Bazy Płatności**.

Wzajemne powiązania skutkują tym, że przy danej wybranej osobie możemy prosto znaleźć listę spotkań, w których uczestniczyła, listę pro-

projektów, z którymi była związana, jakie były z daną osobą związane płatności, a także wszystkie dokumenty zapisane w danym komputerze.

Powyższa zasada tyczy się także konkretnego projektu – mamy pełną kontrolę, kto i w jakim zakresie współpracuje z projektem, jakie jest jego zaawansowanie, jakie dokumenty są do projektu przypisane, jakie aktywności itp.

Stosowanie odpowiednio skonstruowanych szablonów powoduje, że po wpisaniu danej osoby do bazy i po opisanu podstawowych paru danych związanych z np. umową o dzieło, możemy wydrukować „jednym ruchem” komplet dokumentów: umowa, protokół odbioru, rachunek, oświadczenie podatkowe itp., pozostawiając w bazach tylko zasadnicze dane.

Stosując konsekwentnie **POLARIS**, wprowadzamy porządek, prowadząc wiele projektów na różnym stopniu zaangażowania, z jednoczesną możliwością monitorowania wydatków oraz przestrzegania harmonogramu. Raportowanie może odbywać się poprzez arkusze MS Excel i dokumenty Word.

Bazy danych łatwo synchronizują się z bazami MS Outlook. Wszystkie operacje są bardzo łatwe, w szczególności dzięki systemowi filtrów opartych na deskryptorach i słowach kluczowych.

Bibliografia

1. Aernoudt R.: *Incubators: Tool for Entrepreneurship?*, Small Business Economics 23, Dordrecht 2004.
2. Allen D.N., McCluskey R.: *Structure, Policy, Services and Performance In the Incubator Industry*, Entrepreneurship. Theory and Practice, Winter 1990.
3. Belbin M.: *Twoja rola w zespole (Team Roles at Work)*, Gdańskie Wydawnictwa Psychologiczne, Gdańsk 2008.
4. Käksi M.: *Prezentacja Innopraxis*, Ltd. 2010.
5. Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów; *Nowe partnerstwo na rzecz modernizacji uczelni: Forum UE na rzecz dialogu uczelni i przedsiębiorstw*; Bruksela, 2.4.2009 KOM(2009) 158.
6. Matusiak K. B., Mażewska M., Niesiołowski T.: *Lokalny system wspierania przedsiębiorczości*, MPiPS, Warszawa 1998.
7. Matusiak K.B. (red.): *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2009*, Łódź/Warszawa 2009.
8. Matusiak K. B.: *Rozwój systemów wsparcia przedsiębiorczości. Przesłanki, polityka i instytucje*, IE, Radom-Łódź 2006.
9. Matusiak K. B. (red.): *Innowacje i Transfer Technologii – słownik pojęć*, PARP, Warszawa 2008.
10. Mian S.A.: *Technology Business Incubation: Learning from the US Experience* [w:] *Technology Incubators: Nurturing Small Firms*, OECD, Paris 1997, s. 106-129.
11. Peters T.: *Thriving on Chaos, Handbook for a management revolution*, Harper Perennial 1991.
12. Rauhala J.: *Prezentacja Technopolis*, 2010.
13. *Regulamin Inkubatora Technologicznego Poznańskiego Parku Naukowo-Technologicznego Fundacji UAM*, Poznań, Listopad 2009.
14. Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 27 stycznia 2005 r. w sprawie Krajowego Systemu Usług dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw.
15. Rice M.P., Matthews J.B.: *Growing New Ventures, Creating New Jobs: Principles & Practices of Successful Business Incubation*, Westport 1995.
16. Saffar A.M.: *Internationalization and Business Support In Asia – Pacific*, [w:] *Essay Collection, The 11th International Training Workshop on Business Incubation*, Shanghai 2008.

Strony internetowe:

1. www.arp.com.pl/spo/-index.php?lang=pl&page=dzialanie
2. <http://www.aip.uz.zgora.pl/index.php?historia>
3. www.belbin.com,
4. www.idisc.net
5. www.inqbator.pl
6. www.ksu.parp.gov.pl/pl/ksi?first=Y
7. www.mojafirma.infor.pl/raport-dnia/120184,Pomoc-de-minimis.html
8. www.ppnt.gdynia.pl/eppnt.html#e-Inkubator
9. www.ukbi.co.uk/about-ukbi/the-framework.aspx

Wykaz rysunków, tabel i załączników

Rysunek 1. Fazy rozwoju inkubatorów.

Rysunek 2. Schemat organizacyjny inkubatora technologicznego.

Rysunek 3. Schemat powiązań Nauka-Gospodarka.

Rysunek 4. Struktura organizacyjna zespołu ZIT.

Rysunek 5. Usługi świadczone przez inkubator technologiczny.

Rysunek 6. Klienci zewnętrzni inkubatora.

Tabela 1. Typologia inkubatorów według celu działalności.

Tabela 2. Warunki niezbędne do działania IT.

Tabela 3. Cechy charakterologiczne według M. Belbina.

Tabela 4. Pytania pomocnicze do definiowania kryteriów wejścia do inkubatora.

Tabela 5. Rodzaje działań promocyjnych.

Tabela 6. Elementy analizy rynku.

Załącznik 1. Dobre praktyki w realizacji zadań inkubatorów technologicznych – dobre praktyki w kompozycji usług inkubatora.

Załącznik 2. Dobre praktyki w budowaniu środowiska dla rozwoju innowacyjnych form.

Załącznik 3. Regulamin Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości Uniwersytetu Zielonogórskiego.

Załącznik 4. Wzór umowy najmu.

Załącznik 5. Dokumentacja obsługi procesu inkubacji technologii.

Autorzy



Marzena Mażewska – konsultant, trener, specjalistka z zakresu organizacji i zarządzania przedsiębiorczością, absolwentka Uniwersytetu Gdańskiego i Wyższej Szkoły Biznesu i Administracji w Warszawie. Posiada dwudziestoletnie doświadczenie w doradztwie dla MSP oraz instytucji otoczenia biznesu w dziedzinie inkubacji przedsiębiorczości i innowacji, transferu technologii oraz rozwoju regionalnego. W latach 1996-1998 ekspert Projektu Banku Światowego w zakresie rozwoju przedsiębiorczości w Polsce, a w latach 2000-2007 ekspert Programu Rozwoju Ekonomiki i Przedsiębiorczości Fundacji Open Society Institute w Nowym Jorku na Europę Wschodnią i Azję Centralną. Współuczestniczyła w realizacji kilkudziesięciu krajowych i międzynarodowych projektów związanych z rozwojem sektora MSP i instytucji otoczenia biznesu. Autorka i współautorka ponad 60 publikacji, analiz, ekspertyz i opracowań w wyżej wymienionym zakresie. Członek Zarządu Stowarzyszenia Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce.



prof. dr hab. Andrzej Rabczenko – Studiował chemię i fizykę na Uniwersytecie Warszawskim – mgr chemii, doktorat, habilitacja i profesura z zakresu biofizyki molekularnej i bioinformatyki. Pracę naukową rozpoczął w 1963 roku w Instytucie Biochemii i Biofizyki PAN. Odbывał staże naukowe w Getyndze, Cambridge i Paryżu. Był promotorem sześciu prac doktorskich. Jest jednym z organizatorów zakładu biofizyki Uniwersytetu Warszawskiego. W 1982 roku powołał do życia Dom Handlowy Nauki sp. z o.o. – pierwszy inkubator technologii i przedsiębiorczości w Polsce (i jeden z pierwszych na świecie). W ramach jego działalności powstało kilkaset nowych produktów oraz ponad sto nowych firm innowacyjnych. DHN w szczycie swojego rozwoju miał 12 samodzielnych oddziałów w głównych ośrodkach akademickich w Polsce, a w projektach uczestniczyło ok. 1,5 tysiąca osób. Struktura i sposób działania zespołów, zajmujących się komercjalizacją wyników badań naukowych w niczym nie różniły się od obecnych praktyk w tej dziedzinie. Najbardziej zbliżone były do systemów izraelskich (Yeda, czy Technion R&D Foundation) i do działalności organizacji Angel investors w USA. 1994-1998 – był radcą (nauka i technologia) w Ambasadzie RP w Waszyngtonie. 1998-2003 – zajmował stanowisko koordynatora Europejskich Centrów Doskonałości CEMB oraz MAMBA, a także „Maria Curie Training Site”. Był Sekretarzem komitetów organizacyjnych dwóch międzynarodowych konferencji oraz skarbnikiem 29-tego Kongresu FEBS (ok. 1,5 tys. uczestników). Organizował środowiskowe konsorcjum instytucji naukowych kampusu Ochota dla koordynacji działań na rzecz biotechnologii (wynik to budowanego obecnie Centrum Nauki i Technologii CeNT). Przez dwa lata był również trenerem soft-management szwajcarskiej firmy Gustaw Kaeser Training International. 2004-2008 – pełnił funkcję radcy-ministra (nauka i technologia) w Ambasadzie RP w Waszyngtonie. Od 2009 roku zajmuje się transferem technologii w Politechnice Warszawskiej – obecnie zajmuje stanowisko dyrektora Centrum Transferu Technologii i Rozwoju Przedsiębiorczości PW.

Anna Tórz – absolwentka Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu oraz Uniwersytetu Wrocławskiego. Ukończyła Podyplomowe Studia Komerccjalizacji Nauki i Technologii (Master of Science in Science and Technology Commercialization) na Uniwersytecie Łódzkim. Jest słuchaczką studiów doktoranckich na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Kierownik InQbatora Technologicznego Poznańskiego Parku Naukowo-Technologicznego Fundacji UAM. Realizuje i kieruje projektami z zakresu wspierania rozwoju przedsiębiorczości akademickiej, finansowanymi z funduszy strukturalnych i krajowych. Redaktor Naczelna kwartalnika IQ – pisma promującego innowacje, transfer technologii i postawy proprzedsiębiorcze. W latach 2008-2011 Przewodnicząca Sekcji Parków i Inkubatorów Technologicznych Stowarzyszenia Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce.



Opiekun merytoryczny

dr Krzysztof B. Matusiak – jest pracownikiem naukowo-badawczym i wykładowcą w Instytucie Ekonomii Uniwersytetu Łódzkiego. Jego zainteresowania badawcze dotyczą zagadnień przedsiębiorczości i samozatrudnienia, małych firm, innowacji i transferu technologii, funkcjonowania rynków pracy oraz instytucjonalnych form wspomagania rozwoju regionalnego. W działaniach aplikacyjnych posiada 20 lat doświadczeń w kierowaniu i realizacji projektów badawczych oraz aplikacyjnych w dziedzinie inkubacji przedsiębiorczości i innowacji, transferu technologii oraz rozwoju regionalnego w Polsce i Europie Środkowo-Wschodniej. W szerokim zakresie współpracuje z wieloma instytucjami europejskimi, rządowymi, samorządowymi i pozarządowymi. Autor lub współautor ponad 200 publikacji i ekspertyz. Od września 2005 r. Prezes Stowarzyszenia Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce.



SKUTECZNE OTOCZENIE INNOWACYJNEGO BIZNESU

Skuteczne Otoczenie Innowacyjnego Biznesu to inicjatywa Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), która ma na celu wspieranie rozwoju ośrodków innowacji, czyli parków i inkubatorów technologicznych, centrów innowacji i centrów transferu technologii, akademickich inkubatorów przedsiębiorczości oraz sieci aniołów biznesu i funduszy kapitału zaangażowanego. Doświadczenia światowe wskazują, że tego typu podmioty silnie wpisują się we współczesną logikę rozwoju ekonomiczno-społecznego, stanowiąc infrastrukturę gospodarki wiedzy. Umożliwiają one przede wszystkim zbliżenie nauki do biznesu, a tym samym poprawę warunków dla innowacyjnej przedsiębiorczości, transferu technologii i komercjalizacji wiedzy. Odgrywają kluczową rolę w budowie efektywnego systemu innowacji w wymiarze krajowym, jak i poszczególnych regionów.

Kompetentne i profesjonalne zaplecze instytucjonalne może efektywnie wspierać innowacyjną przedsiębiorczość oraz procesy transferu technologii i komercjalizacji wiedzy. Ośrodki innowacji powinny stymulować powstawanie i rozwój nowych innowacyjnych firm, współpracę pomiędzy przedsiębiorstwami a uczelniami, jak również pomiędzy samymi przedsiębiorstwami, przyczyniając się do budowy gospodarki opartej na wiedzy. Funkcją tych instytucji jest świadczenie specjalistycznych usług proinnowacyjnych, z reguły nie dostępnych na rynku.

W Polsce działa ponad 240 różnego rodzaju instytucji zajmujących się wsparciem rozwoju innowacyjnego biznesu, ale ich działalność często jednak nie jest dostatecznie profesjonalna i odbiega od światowych standardów. Ośrodki innowacji borykają się w polskich warunkach ciągle z wieloma problemami.

Inicjatywa PARP zakłada wzmocnienie potencjału i kompetencji ośrodków innowacji oraz kształtowanie dogodnych warunków dla poprawy innowacyjności polskiej gospodarki. W pierwszym etapie prac zdefiniowano elementy składające się na polski system transferu technologii i komercjalizacji wiedzy (STTiKW) oraz określono jego siły motoryczne i bariery¹.

Wzmocnienie ośrodków innowacji w Polsce jest realizowane poprzez szerokie spektrum działań tworzących dogodne warunki dla rozwoju otoczenia innowacyjnego biznesu, obejmujące:

- opracowanie zestawu rekomendacji zmian w polskim STTiKW², uporządko-

¹ Wyniki prac zawiera publikacja – *System transferu technologii i komercjalizacji wiedzy w Polsce – siły motoryczne i bariery*, pod red. K.B. Matusiak, J. Guliński, PARP, Poznań–Łódź–Wrocław–Warszawa 2010, s. 51

² *Rekomendacje zmian w polskim systemie transferu technologii i komercjalizacji wiedzy*, pod red. K.B. Matusiak, J. Guliński, PARP, Warszawa 2010, s. 166

wanych w spójne kategorie propozycji działań i instrumentów w zakresie: systemowo-strukturalnym, regulacyjnym, instytucjonalnym i organizacyjnym, świadomości i kultury innowacji oraz kompetencji kadr dla innowacyjnej gospodarki;

- rozwój kompetencji i wzmocnienie skuteczności funkcjonowania ośrodków innowacji poprzez przygotowanie, organizację i obsługę spotkań, seminariów, krajowych i zagranicznych wyjazdów studyjnych oraz opracowanie podręczników, broszur, prezentacji, audycji audio i video dotyczących różnych aspektów funkcjonowania ośrodków innowacji i rozwoju usług proinnowacyjnych;
- utworzenie internetowej bazy zagranicznych i krajowych dobrych praktyk³, pokazującej ciekawe mechanizmy funkcjonowania ośrodków innowacji oraz form usług proinnowacyjnych, wartych upowszechnienia w polskich warunkach;
- popularyzację problematyki innowacji i komercjalizacji wiedzy, zwiększenie świadomości opinii publicznej oraz władz samorządowych i rządowych o roli i miejscu ośrodków innowacji w rozwoju gospodarki opartej na wiedzy.

Szczegółowe informacje o inicjatywie, jak i planowanych działaniach:
skuteczneotoczenie@parp.gov.pl
www.pi.gov.pl/bios

³ <http://www.pi.gov.pl/bin-debug/>

