Uwarunkowania skuteczności działania inkubatorów przedsiębiorczości

WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

Ekonomia

Uwarunkowania skuteczności działania inkubatorów przedsiębiorczości

Krzysztof Świeszczak

WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

ŁÓDŹ 2016

Krzysztof Świeszczak – Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny
Instytut Finansów, Katedra Bankowości, 90-255 Łódź, ul. POW 3/5

RECENZENT

Piotr Niedzielski

REDAKTOR INICJUJĄCY

Monika Borowczyk

REDAKTOR WYDAWNICTWA UŁ

Bogusława Kwiatkowska

SKŁAD I ŁAMANIE

Munda – Maciej Torz

PROJEKT OKŁADKI

Stämpfli Polska Sp. z o.o.

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Shutterstock.com

© Copyright by Krzysztof Świeszczak, Łódź 2016

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2016

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.07281.16.0.M

Ark. wyd. 19,0; ark. druk. 19,25

ISBN 978-83-8088-053-5

e-ISBN 978-83-8088-054-2

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. (42) 665 58 63

Spis treści

Wstęp	9
Rozdział I	
Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości	15
1.1. Definicja przedsiębiorstwa	16
1.1.1. Przedsiębiorstwo z punktu widzenia ekonomii.	17
1.1.2. Przedsiębiorstwo z punktu widzenia prawa polskiego	18
1.2. Pojęcie przedsiębiorczości i przedsiębiorcy	19
1.2.1. Historyczne ujęcie przedsiębiorczości i przedsiębiorcy.	20
1.2.2. Współczesne ujęcie przedsiębiorczości i przedsiębiorcy	23
1.3. Modele działań przedsiębiorczych	27
1.3.1. Przedsiębiorczość żywiłowa	27
1.3.2. Przedsiębiorczość ewolucyjna.	28
1.3.3. Przedsiębiorczość etyczna	29
1.3.4. Przedsiębiorczość systemowa	30
1.4. Przedsiębiorstwo w teorii ekonomii	30
1.4.1. Neoklasyczna teoria przedsiębiorstwa	31
1.4.2. Koncepcja menedżerska	32
1.4.3. Teoria kosztów transakcyjnych	33
1.4.4. Przedsiębiorstwo w teorii agencji.	34
1.4.5. Podejście behawioralne	35
1.4.6. Koncepcja mechanizmu alokacji zasobów	36
1.4.7. Teoria praw własności	37
1.5. Cykl życia przedsiębiorstw	38
1.5.1. Koncepcja dwuetapowego cyklu życia przedsiębiorstwa	40
1.5.2. Koncepcja trzyletowego cyklu życia przedsiębiorstwa	40
1.5.3. Koncepcja czteroletowego cyklu życia przedsiębiorstwa	42
1.5.4. Koncepcja pięcioletowego cyklu życia przedsiębiorstwa	44
1.6. Etapy tworzenia przedsiębiorstw	48
1.7. Potrzeby nowego przedsiębiorstwa	53
1.8. Przesłanki wspierania mikro- i małych przedsiębiorstw	55
1.9. Formy wspierania mikro- i małych podmiotów gospodarczych w Polsce	56
1.9.1. Finansowe instrumenty wspierające mikro- i małe przedsiębiorstwa	58
1.9.2. Instrumenty niefinansowe wspierające mikro- i małe przedsiębiorstwa ...	63

Rozdział II

Inkubator przedsiębiorczości jako forma wspierania nowo tworzonego podmiotu gospodarczego	65
2.1. Pojęcie inkubatorów przedsiębiorczości	66
2.2. Specyfika inkubatorów przedsiębiorczości	70
2.2.1. Cele działania inkubatorów przedsiębiorczości	71
2.2.2. Zadania inkubatorów przedsiębiorczości	73
2.2.3. Cechy inkubatorów przedsiębiorczości	74
2.3. Inicjatorzy inkubatorów przedsiębiorczości oraz ich formy prawne	79
2.4. Przebieg procesu inkubacji	83
2.4.1. Koncepcja czterostopniowego procesu inkubacji	83
2.4.2. Koncepcja sześciostopniowego procesu inkubacji	92
2.5. Rodzaje inkubatorów przedsiębiorczości	93
2.5.1. Tradycyjne inkubatory przedsiębiorczości	98
2.5.2. Inkubatory przedsiębiorczości „nowej generacji”	99
2.5.3. Publiczne inkubatory przedsiębiorczości (<i>not-for-profit</i>)	100
2.5.4. Prywatne inkubatory przedsiębiorczości (<i>not-for-profit</i> oraz <i>for-profit</i>)	101
2.5.5. Akademickie inkubatory przedsiębiorczości	103
2.5.6. Technologiczne inkubatory przedsiębiorczości	106
2.5.7. Alternatywne formy inkubatorów przedsiębiorczości	107

Rozdział III

Inkubacja przedsiębiorczości na świecie	111
3.1. Historia inkubatorów przedsiębiorczości	112
3.1.1. Historia inkubatorów przedsiębiorczości na świecie	113
3.1.2. Historia inkubatorów przedsiębiorczości w Polsce i w województwie łódzkim	117
3.2. Analiza wyników dotychczasowych badań dotyczących sposobu funkcjonowania inkubatorów przedsiębiorczości	120
3.2.1. Cechy inkubatorów przedsiębiorczości w wybranych krajach	123
3.2.2. <i>Benchmarking</i> inkubatorów przedsiębiorczości w Unii Europejskiej	130
3.2.3. Przeciętny inkubator przedsiębiorczości w Polsce	138
3.2.4. Kluczowe czynniki sukcesu inkubatorów przedsiębiorczości na świecie. ...	141
3.3. Autorski wzorzec inkubatora przedsiębiorczości oraz mierniki skuteczności funkcjonowania tych instytucji	148
3.3.1. Komponenty autorskiego wzorca inkubatora przedsiębiorczości.	148
3.3.2. Wspieranie postaw przedsiębiorczych u potencjalnych przedsiębiorców. ...	150
3.3.3. Monitoring skuteczności działań podejmowanych przez inkubatory przedsiębiorczości... ..	151
3.3.4. Świadczenie usług przez inkubator przedsiębiorczości	152
3.3.5. Wewnętrzna i zewnętrzna sieć współpracy	153
3.3.6. Polityka wejścia do oraz wyjścia z inkubatora przedsiębiorczości	154
3.3.7. Mierniki skuteczności funkcjonowania inkubatorów przedsiębiorczości ...	154

Rozdział IV

Inkubatory przedsiębiorczości w województwie łódzkim	159
4.1. Organizacja i metodologia badania	160
4.2. Podstawowe informacje o inkubatorach przedsiębiorczości z województwa łódzkiego objętych badaniem	163
4.2.1. Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości w Łodzi	164
4.2.2. Inkubator Przedsiębiorczości w Kleszczowie	165

4.2.3. Inkubator Przedsiębiorczości w Kutnie	166
4.2.4. Inkubator Technologiczny w Bełchatowie	166
4.2.5. Inkubator Uniwersytetu Łódzkiego	167
4.2.6. Łódzki Inkubator Technologiczny	168
4.2.7. Żelowski Inkubator Przedsiębiorczości	169
4.3. Klasyfikacja inkubatorów w województwie łódzkim	170
4.4. Analiza opisowa sposobu funkcjonowania inkubatorów przedsiębiorczości zlokalizowanych w województwie łódzkim	173
4.4.1. Wspieranie postaw przedsiębiorczych u potencjalnych przedsiębiorców ..	174
4.4.2. Monitoring skuteczności działań podejmowanych przez inkubatory przedsiębiorczości	179
4.4.3. Świadczenie usług przez inkubator przedsiębiorczości	187
4.4.4. Wewnętrzna i zewnętrzna sieć współpracy	192
4.4.5. Polityka wejścia do oraz wyjścia z inkubatora przedsiębiorczości	197

Rozdział V

Analiza skuteczności inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego oraz rekomendacje w zakresie inkubacji podmiotów gospodarczych	203
5.1. Analiza porównawcza benchmarku inkubatora przedsiębiorczości z inkubatorami z województwa łódzkiego	204
5.2. Analiza wskaźnikowa skuteczności inkubatorów przedsiębiorczości zlokalizowanych w województwie łódzkim	209
5.2.1. Poziomy skuteczności działania inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego	210
5.2.2. Analiza w obszarze wspierania postaw przedsiębiorczych u potencjalnych przedsiębiorców	216
5.2.3. Analiza w obszarze monitoringu skuteczności działań podejmowanych przez inkubatory przedsiębiorczości	223
5.2.4. Analiza w obszarze świadczenia usług przez inkubator przedsiębiorczości ..	232
5.2.5. Analiza w obszarze wewnętrznej i zewnętrznej sieci współpracy	239
5.2.6. Analiza w obszarze polityki wejścia do oraz wyjścia z inkubatora przedsiębiorczości	247
5.2.7. Ogólna analiza skuteczności inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego	254
5.3. Wnioski i rekomendacje w zakresie poprawy skuteczności inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego	256
5.3.1. Ocena skuteczności funkcjonowania inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego w świetle prowadzonej przez nie działalności	257
5.3.2. Rekomendowane kierunki rozwoju inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego koncentrujące się wokół poprawy skuteczności ich funkcjonowania	260
Zakończenie	271
Bibliografia	275
Spis aktów prawnych	299
Netografia	301
Spis rysunków	303
Spis tabel	305

Wstęp

Sklonność społeczeństwa do prowadzenia własnej działalności gospodarczej odgrywa istotną rolę w rozwoju krajowych gospodarek. Jej wpływ na wzrost Produktu Krajowego Brutto, aktywizację osób pozostających bez zatrudnienia, a tym samym zmniejszenie liczby osób bezrobotnych oraz redukcję dysproporcji w poziomie zasobności ludności poszczególnych regionów czy państw sprawia, iż przedsiębiorczość jest obszarem zainteresowania wielu decydentów, wspólnot, organizacji czy społeczności. Termin ten analizowany jest na wielu płaszczyznach, jednakże uwaga zarówno badaczy, jak i reprezentantów wskazanych grup coraz częściej koncentruje się wokół aspektu związanego z tworzeniem przedsiębiorstw. Biorąc pod uwagę stan wielu gospodarek krajowych, sukcesem jest utworzenie każdego podmiotu gospodarczego, natomiast porażką jego upadłość, i to bez względu na formę organizacyjno-prawną jednostki. Należy przy tym podkreślić, iż z perspektywy roli, jaką działalność gospodarcza odgrywa w życiu społeczno-gospodarczym, fundamentalne znaczenie ma tworzenie mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw, które dzięki swojej specyfice w istotny sposób wpływają na rozwój gospodarczy wielu państw.

Biorąc pod uwagę charakterystykę jednostek należących do sektora MSP, ich potrzeby oraz bariery, niekiedy uniemożliwiające ich egzystencję na rynku, warto zwrócić uwagę na konieczność kreowania narzędzi wspomagających postawy przedsiębiorcze, wsparcia instytucjonalnego oraz rządowych programów pomocowych. Mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa mogą przynosić wiele korzyści zarówno dla społeczności lokalnych, jak i rozwoju regionalnego, jednakże bardzo często potrzebują pomocy już na etapie ich tworzenia. Wsparcie dla podmiotów gospodarczych należących do sektora MSP powinno zaczynać się już na etapie pojawienia się pomysłu na biznes, w innych przypadkach może okazać się, że wskaźniki przeżywalności jednostek

gospodarczych¹ – będące jednym z barometrów ich sytuacji na rynku – będą na niskich poziomach, co będzie równoznaczne z porażką wielu przedsiębiorczych inicjatyw.

Postawy przedsiębiorcze oraz przedsiębiorstwa będące następstwem pomysłów na biznes są przedmiotem zainteresowania wielu instytucji wspomagających tworzenie oraz rozwój przedsiębiorstw z różnych sektorów. Spośród licznych instrumentów wsparcia jednostek z sektora MSP na szczególną uwagę zasługują inkubatory przedsiębiorczości, których działalność koncentruje się wokół kompleksowej pomocy udzielanej zarówno obecnym, jak i potencjalnym przedsiębiorcom. Pomimo to, iż w zasadzie każda ze wskazanych instytucji jest inna, posiada własne, niekiedy unikatowe cechy, zadania oraz cele, organizacje te należą do najbardziej popularnych form wspomagania postaw przedsiębiorczych funkcjonujących na całym świecie. W związku z tym podmioty gospodarcze objęte wsparciem uczestniczą w procesie inkubacji, którego finalnym celem jest przygotowanie przedsiębiorstw do stabilnej egzystencji na rynku, dzięki uniknięciu wielu błędów stanowiących dla niej zagrożenie.

Specyfika inkubatorów przedsiębiorczości obserwowanych w różnych krajach sprawia, iż mogą one być klasyfikowane według różnych kryteriów. Wydaje się to oczywiste, zwłaszcza biorąc pod uwagę kilkudziesięcioletnią historię tych organizacji oraz dynamicznie zmieniające się otoczenie, w którym funkcjonują. Należy przy tym zauważyć, iż występujące różnice determinują powstawanie nowych ośrodków wspierających postawy przedsiębiorcze w ramach procesu inkubacji, co jest szczególnie istotne w kontekście rozwoju inkubatorów przedsiębiorczości jako narzędzia wspomagającego tworzenie i rozwój podmiotów gospodarczych.

Pomimo różnorodnych typologii instytucji inkubujących przedsiębiorstwa, można dostrzec pewne wspólne ich cechy, które stanowią kluczowe czynniki sukcesu każdej tego typu organizacji. Oryginalnym osiągnięciem niniejszej pracy jest skonstruowanie autorskiego wzorca inkubatora przedsiębiorczości. Został on zbudowany w oparciu o analizy sposobu funkcjonowania ośrodków funkcjonujących w wielu krajach i składa się z obszarów stanowiących fundament procesu inkubacji. Oznacza to, iż abstrahując od wielu innych charakterystyk, zidentyfikowane czynniki determinują skuteczność działalności każdej instytucji inkubującej podmioty gospodarcze.

1 Termin ten rozumiany jest jako wskaźnik przetrwania podmiotów gospodarczych na rynku – w literaturze przedmiotu analizowana miara badana jest w ujęciu rocznym (odsetek przedsiębiorstw egzystujących na rynku po 12 miesiącach od momentu ich utworzenia), trzyletnim (odsetek przedsiębiorstw egzystujących na rynku po 3 latach od momentu ich utworzenia) oraz pięcioletnim (odsetek przedsiębiorstw egzystujących na rynku po 5 latach od momentu ich utworzenia).

Sformułowanie problemu badawczego umożliwiło ustalenie celu głównego pracy, którym jest ocena skuteczności działania inkubatorów przedsiębiorczości zlokalizowanych w województwie łódzkim. Dla realizacji wyznaczonego celu badawczego praca została podzielona na dwie części, tj.: teoretyczną i empiryczną. W ramach tej pierwszej wyodrębniono trzy rozdziały przygotowane w oparciu o krytyczną analizę literatury przedmiotu. Zakres przedmiotowy warstwy teoretycznej obejmuje rozpoznanie inkubatorów przedsiębiorczości, jako instrumentów wspierających postawy przedsiębiorcze, a także uwarunkowań skuteczności wskazanych instytucji. W trakcie badań literaturowych wykorzystano ponad 480 źródeł bibliograficznych, na które złożyły się pozycje zwarte, artykuły naukowe polskiego i angielskiego obszaru językowego, 5 aktów prawnych, jak również ponad 30 stron internetowych związanych głównie z działalnością badanych ośrodków wspierających postawy przedsiębiorcze w ramach procesu inkubacji oraz organizacji je skupiających.

W pierwszym rozdziale zdefiniowano przedsiębiorcę i przedsiębiorczość oraz przedstawiono te terminy z punktów widzenia różnych nurtów w kontekście teorii ekonomii. W rozdziale tym zaprezentowany został również proces założycielski nowego przedsiębiorstwa, jego potrzeby, cykle życia organizacji, a także formy wspierania mikro- i małych podmiotów gospodarczych.

Rozdział drugi poświęcono na przedstawienie inkubatorów przedsiębiorczości jako instrumentów wspierania przedsiębiorczości. Przedstawiono w nim definicję instytucji inkubującej podmioty gospodarcze, jej specyfikę oraz zaprezentowano proces inkubacji. W rozdziale tym omówione zostały ponadto formy prawne inkubatorów przedsiębiorczości, scharakteryzowano ich inicjatorów, a także dokonana została charakterystyka wyodrębnionych rodzajów inkubatorów przedsiębiorczości.

W rozdziale trzecim przedstawiono historię instytucji inkubujących podmioty gospodarcze, a także zaprezentowano sposób działania analizowanych organizacji oraz czynniki determinujące ich skuteczność. W rozdziale tym analizie poddano dane pochodzące z Polski, Unii Europejskiej oraz wybranych państw spoza UE, czego efektem jest wyodrębnienie obszarów przesądzających o sukcesie inkubatorów przedsiębiorczości oraz stworzenie wzorca tych ośrodków.

Komponentami części empirycznej niniejszej pracy są rozdziały czwarty oraz piąty. Skoncentrowano się w nich wokół przeprowadzonych badań, pozwalających na udzielenie odpowiedzi na pytania badawcze stanowiące cel główny pracy. Wykorzystanym narzędziem badawczym były wywiady kwestionariuszowe o mniejszym stopniu standaryzacji, umożliwiające pogłębioną analizę skuteczności działania inkubatorów przedsiębiorczości. Badaniem objęte zostały wszystkie instytucje

inkubujące podmioty gospodarcze zlokalizowane w województwie łódzkim w 2012 r.; badanie przeprowadzono w pierwszym półroczu 2013 r. Interpretacja wyników otrzymanych dzięki przeprowadzeniu wywiadów kwestionariuszowych z menedżerami oraz pracownikami inkubatorów przedsiębiorczości oparta została o analizę opisową oraz wskaźnikową.

Rozdział czwarty poświęcono aspektom metodologicznym pracy oraz analizie specyfiki i sposobu funkcjonowania inkubatorów przedsiębiorczości zlokalizowanych w województwie łódzkim. Zwrócono w nim uwagę m.in. na organizację i metodologię badań, a także dokonano klasyfikacji ośrodków inkubujących podmioty gospodarcze w województwie łódzkim oraz przeanalizowano sposób działania badanych organizacji w zidentyfikowanych obszarach determinujących ich skuteczność.

Piąty rozdział pracy poświęcony został przedstawieniu wyników badań empirycznych dotyczących skuteczności poszczególnych inkubatorów przedsiębiorczości w województwie łódzkim. Dokonano w nim analizy porównawczej inkubatorów przedsiębiorczości zlokalizowanych w regionie łódzkim z *benchmarkiem* instytucji inkubujących podmioty gospodarcze opracowanym w Unii Europejskiej w 2002 r. W rozdziale tym przeprowadzono ponadto analizę wskaźnikową w zakresie zidentyfikowanych obszarów determinujących sposób działania ośrodków wspierających postawy przedsiębiorcze w ramach procesu inkubacji, dzięki czemu możliwa była ocena ich skuteczności. Ponadto w tej części pracy zaproponowano działania, których przedsięwzięcie wpłynie w pozytywny sposób na skuteczność inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego.

Należy podkreślić, iż zarówno część teoretyczna, jak i merytoryczna niniejszej pracy zostanie wykorzystana w dalszych badaniach nad problematyką skuteczności funkcjonowania inkubatorów przedsiębiorczości. Biorąc pod uwagę szczególne znaczenie wyników badań dla rozwoju przedsiębiorczości regionu łódzkiego, mogą one być wykorzystane jako rekomendacje dla podmiotów uczestniczących w badaniu oraz decydentów województwa łódzkiego w celu poprawy skuteczności działania instytucji inkubujących podmioty gospodarcze. Analizy przeprowadzone w niniejszej pracy identyfikują obszary działalności inkubatorów przedsiębiorczości wymagające wprowadzenia modyfikacji, skutkujących wzrostem wartości wskaźnika przeżywalności przedsiębiorstw objętych wsparciem, a co za tym idzie zwiększeniem ich szans na przetrwanie oraz ekspansję na nowe rynki.

Reasumując, podjęto próbę określenia preferowanych kierunków rozwoju badanych instytucji inkubujących podmioty gospodarcze oraz wskazano potrzebę prowadzenia dalszych badań w analizowanym obszarze.

Serdecznie dziękuję wszystkim, którzy udzielili mi wsparcia w pracy nad niniejszą książką, przyczyniając się tym samym do jej powstania. Dziękuję Recenzentom, Pani Profesor Aurelii Bielawskiej oraz Pani Profesor Bożenie Mikołajczyk za wnikliwe recenzje oraz niezwykle cenne uwagi i wskazówki.

Podziękowania składam także Pani Profesor Monice Marcinkowskiej za wspieranie moich naukowych wysiłków, niezwykle wartościowe rady oraz owocną współpracę.

Szczególne podziękowania należą się mojej Żonie oraz Rodzicom – bez ich wsparcia, serdeczności oraz cierpliwości ta monografia z pewnością nigdy by nie powstała.

Rozdział I

Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości

W ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat zdecydowana większość gospodarek koncentruje swoją uwagę na zjawisku przedsiębiorczości. Wynika to między innymi z faktu, iż determinuje ona powstawanie nowych produktów i usług oraz kreuje nowe miejsca pracy¹. Innymi słowy przedsiębiorczość, a co za tym idzie określone postawy społeczeństwa, wynikające z posiadanych kompetencji, zaowocowały wieloma niezwykle udanymi – nie tylko z ekonomicznego punktu widzenia – przedsięwzięciami. Stały się one przede wszystkim przykładami tego, jak kreatywna jednostka może zamienić swój, niejednokrotnie bardzo ryzykowny, pomysł na dobrze prosperujące przedsiębiorstwo². Sukcesy pojedynczych założycieli podmiotów gospodarczych spowodowały znaczne zainteresowanie prowadzeniem własnej działalności gospodarczej, co z kolei przyczyniło się do wielokrotnego – na przestrzeni ponad 200 lat – definiowania pojęcia przedsiębiorczości oraz przedsiębiorcy³.

Przedsiębiorczość wpływa na funkcjonowanie wszystkich organizacji niezależnie od ich wielkości, długości prowadzonej działalności, statusu prawnego czy struktury własności. Objawia się ona nie tylko tworzeniem nowych przedsiębiorstw, ale, co równie ważne, modernizowaniem już istniejących, sprawiając tym samym, iż stają się one bardziej dynamiczne i lepiej przystosowane do szybko zmieniającego się otoczenia⁴.

-
- 1 G. G. Brenkert, *Innovation, rule breaking and the ethics of entrepreneurship*, "Journal of Business Venturing" 2009, vol. 24 (5), s. 449.
 - 2 B. Wierzbza, M. Makiewicz, *Przedsiębiorczość*, Fundacja Gospodarcza, Gdynia 2005, s. 29.
 - 3 T. Kraśnicka, *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej*, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice 2002, s. 21.
 - 4 A. C. García, D. Ribeiro, S. Roig, *Introduction*, [w:] A. C. García, D. Ribeiro, S. Roig (eds.), *Entrepreneurship: concepts, theory and perspective*, Springer, Heidelberg 2007, s. 4.

Z drugiej strony nie można zapominać o znaczeniu przedsiębiorczości dla gospodarki wielu państw⁵. Wpływa ona m.in. na to, iż wśród przedsiębiorstw ogółem na całym świecie dominują podmioty gospodarcze należące do sektora MSP, stając się poniekąd motorem rozwoju determinującym tworzenie nowych produktów, usług czy miejsc pracy⁶. Może to wynikać z wielu czynników, wśród których wymienić należy m.in. rosnącą innowacyjność podmiotów gospodarczych w wielu krajach, wzrost kompetencji poszczególnych pracowników, a także coraz większą koncentrację jednostek na osiągnięciu zamierzonych celów⁷.

Obecnie wśród zdecydowanej większości ekonomistów panuje przekonanie, iż przedsiębiorczość jest podstawą funkcjonowania gospodarki rynkowej⁸. Wpływa ona na konkurencyjność podmiotów gospodarczych, przyczyniając się również do rozwoju zarówno regionów, jak i państw⁹.

1.1. Definicja przedsiębiorstwa

Zgodnie z interpretacją *Uniwersalnego słownika języka polskiego* termin przedsiębiorstwo jest utożsamiany z „samodzielną jednostką gospodarczą, wyodrębnioną pod względem ekonomicznym, organizacyjnym i prawnym, obejmującą jeden zakład produkcyjny lub większą ich liczbę”¹⁰. Inną definicją jest określenie tego pojęcia jako „samodzielnej jednostki gospodarczej, przemysłowej, handlowej – państwowej lub prywatnej, zorganizowanej w celu odpłatnego świadczenia rzeczy lub usług”¹¹.

Należy zwrócić uwagę na fakt, iż termin ten jest różnie interpretowany, dlatego też w dalszej części pracy przedstawione zostaną dwa, kluczowe

5 P. Chmieliński, *Wspieranie przedsiębiorczości w działalności gospodarczej małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, [w:] M. Strużycki (red.), *Przedsiębiorczość w teorii i praktyce*, SGH, Warszawa 2005, s. 169.

6 OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2005, OECD, 2005, s. 16.

7 D. B. Audretsch, M. C. Keilbach, E. Lehmann, *Entrepreneurship and Economic Growth*, Oxford University Press, New York 2006, s. 3–5.

8 A. de Bruin, A. Dupuis, *Introduction: Concepts and Themes*, [w:] A. de Bruin, A. Dupuis (eds.), *Entrepreneurship: New Perspectives in a Global Age*, Ashgate Publishing, Aldershot 2003, s. 1.

9 E. J. Malecki, *Entrepreneurship in regional and local development*, „International Regional Science Review” 1994, vol. 16 (1–2), s. 119–153.

10 S. Dubisz (red.), *Uniwersalny słownik języka polskiego*, t. III, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 650.

11 W. Doroszewski (red.), *Słownik języka polskiego*, t. VII, Państwowe Wydawnictwo Wiedza Powszechna, Warszawa 1965, s. 199.

z punktu widzenia dalszych rozważań, stanowiska – perspektywa ekonomii (co stanowi przedmiot badań w punkcie 1.1.1) oraz prawa polskiego (co z kolei wyjaśniono w punkcie 1.1.2).

1.1.1. Przedsiębiorstwo z punktu widzenia ekonomii

Z punktu widzenia ekonomii przedsiębiorstwem jest podmiot o charakterze wytwórczym, skoncentrowany na zaspokajaniu potrzeb, któremu towarzyszy oczekiwanie za nie pośredniej lub bezpośredniej zapłaty¹².

Termin ten jest również wyjaśniany jako „względnie autonomiczna organizacja dążąca do osiągania korzyści ekonomicznych i składająca się z co najmniej jednej jednostki regulującej działalność gospodarczą, np. poprzez decyzje, co produkować, po jakiej cenie sprzedawać, z czego produkować, ile płacić za pracę itd., oraz z co najmniej jednej jednostki realizującej materialne procesy gospodarcze, takie jak np.: produkcja, sprzedaż, transport, komunikacja, deponowanie i pożyczanie pieniędzy, itd.”¹³ Należy przy tym zauważyć, iż definicja ta nie obejmuje mikroprzedsiębiorstw, których specyfika sprowadza się m.in. do ograniczonej struktury organizacyjnej, a niejednokrotnie w przypadku tego typu jednostek działalność jest prowadzona przez jedną osobę – właściciela podmiotu.

Podsumowując, w literaturze przedmiotu można wyróżnić trzy podejścia do postrzegania pojęcia przedsiębiorstwa¹⁴:

- techniczno-wytwórcze – w tej koncepcji jest ono utożsamiane z organizacją przetwarzającą dostępne zasoby na produkty, których celem jest zaspokajanie potrzeb;
- finansowych korzyści – zgodnie z tym nurtem podmiot gospodarczy jest skoncentrowany na wypracowywaniu maksymalnych zysków dla właściciela;
- funkcjonalne – w tym kontekście szczególnie istotne jest zwrócenie uwagi na mechanizmy funkcjonowania organizacji.

Jak widać, w zależności od perspektywy, z której analizuje się badane zagadnienie, akcentuje się różne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Biorąc pod uwagę mnogość definicji analizowanego terminu dla potrzeb dalszych rozważań, za najbardziej kompleksową charakterystykę

12 E. Czarny, J. Miroński, *Alternatywne wizje przedsiębiorstwa w teorii mikroekonomii i nauce o zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej”, nr 17, Szkoła Główna Handlowa Kolegium Gospodarki Światowej, Warszawa 2005, s. 146.

13 W. Pomykało (red.), *Encyklopedia biznesu*, t. I, Warszawa 1995, s. 694.

14 N. Grzenkowicz [et al.], *Podstawy funkcjonowania przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2008, s. 12.

tego pojęcia przyjmuje się określenie użyte przez S. Sudolą, gdzie wspomniany autor określa przedsiębiorstwo jako „jednostkę prowadzącą działalność gospodarczą, dążącą do zaspokojenia potrzeb innych podmiotów życia społecznego przez wytwarzanie produktów lub świadczenie usług, przy czym działalność ta jest motywowana chęcią uzyskania korzyści majątkowych i prowadzona samodzielnie na ryzyko właściciela lub właścicieli”¹⁵. Należy tu podkreślić rolę, jaką odgrywają czynniki produkcji – dzięki wykorzystaniu i przetwarzaniu przez podmiot gospodarczy następuje włączanie ich w łańcuchy wartości.

1.1.2. Przedsiębiorstwo z punktu widzenia prawa polskiego

W polskim prawie wyróżnia się następujące podejścia do problematyki przedsiębiorstw¹⁶:

- podmiotowe – w kontekście osoby prowadzącej działalność gospodarczą;
- przedmiotowe – jako zespół składników materialnych i niematerialnych potrzebnych do prowadzenia działalności¹⁷;
- funkcjonalne – z punktu widzenia podejmowanych przedsięwzięć.

Pierwsza charakterystyka odnosi się do podmiotów praw i obowiązków, które posiadają osobowość prawną na mocy przepisów prawa z racji prowadzenia działalności gospodarczej¹⁸. Termin ten używany był w znaczeniu podmiotowym głównie w okresie socjalizmu przy okazji objaśniania pojęcia przedsiębiorstwa państwowego. Należy jednak zauważyć, iż obecnie również występuje w przepisach prawa¹⁹.

Podejście przedmiotowe jest dominujące w literaturze²⁰. Jest ono zawarte w art. 55¹ kodeksu cywilnego („przedsiębiorstwo jest zorganizowanym zespołem składników niematerialnych i materialnych przeznaczonym do prowadzenia działalności gospodarczej”²¹), do którego

15 S. Sudół, *Przedsiębiorstwo*, PWE, Warszawa 2006, s. 36.

16 G. Materna, *Pojęcie przedsiębiorcy w polskim i europejskim prawie ochrony konkurencji*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009, s. 57.

17 J. Okolski, *Prawo handlowe*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2008, s. 66.

18 E. Norek, *Przedsiębiorstwo w obrocie gospodarczym*, LexisNexis Polska, Warszawa 2007, s. 38.

19 R. Flejszar, *Przedsiębiorca w postępowaniu cywilnym rozpoznawczym*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2006, s. 36.

20 C. Kosikowski, *Przedsiębiorca w prawie polskim na tle prawa europejskiego*, LexisNexis, Warszawa 2003, s. 27.

21 Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny, tj. Dz. U. 1964.16.93 z późn. zm., art. 55, ust. 1.

bezpośrednio odnosi się wyrok Sądu Najwyższego. Zgodnie z nim „ustawowa definicja przedsiębiorstwa w znaczeniu przedmiotowym odrywa to pojęcie od podmiotu, do którego przedsiębiorstwo należy, i kładzie nacisk na tworzące je składniki materialne i niematerialne oraz ich połączenie organizacyjne i funkcjonalne”²².

Ostatnia koncepcja związana jest z podejściem funkcjonalnym, które utożsamia podmiot z prowadzeniem działalności gospodarczej w celach zarobkowych oraz charakteryzuje go jako nie zawsze korzystający z wyodrębnionego zespołu składników materialnych i niematerialnych²³.

1.2. Pojęcie przedsiębiorczości i przedsiębiorcy

Najczęściej w literaturze przedsiębiorczość jest charakteryzowana z punktu widzenia ekonomii oraz gospodarki, a co za tym idzie poprzez pewne podejście do życia jednostki, które owocuje gotowością do podejmowania określonych wyzwań i osiągnięcia wcześniej wyznaczonych celów. Takie ujęcie problematyki ma zastosowanie w niniejszej pracy, aczkolwiek należy zwrócić uwagę, iż oprócz wspomnianego aspektu, wielu autorów zauważa również obecność tego zjawiska w życiu politycznym, społecznym, a także prywatnym²⁴.

Jedną z podstawowych charakterystyk przedsiębiorczości z punktu widzenia ekonomii jest określenie jej jako dynamicznego procesu dostrzegania, przekształcania oraz tworzenia, który wymaga zaangażowania energii i pasji w celu kreowania, a także wdrażania nowych pomysłów lub rozwiązań²⁵. Może być ona ponadto postrzegana jako konsekwencja ciągu zdarzeń i działań, które odbywają się na przestrzeni czasu, niejednokrotnie w długim jego horyzoncie. Istotne jest to, iż zaczyna się od koncepcji dotyczącej „czegoś” nowego, natomiast tym „czymś” najczęściej jest produkt bądź usługa²⁶. Jest ona również wyrażana jako sposób

22 Wyrok SN z dnia 8 kwietnia 2003 r. IV CKN 51/01, LEX nr 78892.

23 L. Kieres (red.), *Administracyjne prawo gospodarcze*, Kolonia Limited, Wrocław 2005, s. 92.

24 R. Koppl, *Entrepreneurial Behavior as a Human Universal*, [w:] A. Zacharakis, M. Minniti, S. Spinelli, M. P. Rice, T. G. Habbershon (eds.), *Entrepreneurship: The Engine of Growth. Vol. 1*, Greenwood Publishing Group, Westport 2007, s. 8.

25 D. F. Kuratko, R. M. Hodgetts, *Entrepreneurship: Theory, Process, and Practice (eighth edition)*, Cengage Learning, Mason 2008, s. 21.

26 R. A. Baron, S. A. Shane, *Entrepreneurship: a process perspective*, South-Western College Pub, Mason 2007, s. 3.

myślenia, postrzegania oraz postępowania, skoncentrowany na poszukiwaniu szans²⁷.

Jak zauważono, zarówno pojęcie przedsiębiorczości, jak i przedsiębiorcy są różnie definiowane²⁸. Wielu autorów podejmowało próby określania powyższych terminów, jednakże charakterystyki, które na przestrzeni wielu lat powstawały, niejednokrotnie były ze sobą powiązane, „zazębiały się” lub też stawały się uzupełnieniem wcześniej funkcjonujących. W dalszej części pracy zaprezentowano różne podejścia zarówno do terminu przedsiębiorcy, jak i przedsiębiorczości, prezentując tym samym ewolucję definicji i myśli ekonomicznych na przestrzeni kilkuset ostatnich lat.

W punkcie 1.2.1 przedstawiono historyczne ujęcie omawianej problematyki, natomiast w części 1.2.2 pracy przybliżono przegląd współczesnych interpretacji tych pojęć.

1.2.1. Historyczne ujęcie przedsiębiorczości i przedsiębiorcy

Ze względu na liczne rozważania wielu autorów w literaturze przedmiotu, a także w celu jak najszerszego historycznego ujęcia problematyki postanowiono sklasyfikować pojęcie przedsiębiorczości oraz przedsiębiorcy w ramach następujących kategorii:

- w kontekście podejmowania ryzyka,
- innowacji,
- z punktu widzenia koordynacji czynników produkcji²⁹.

Z punktu widzenia historii myśli ekonomicznej kluczowym momentem było rozróżnienie dwóch terminów, tj. kapitalisty oraz przedsiębiorcy. Jako pierwszy podjął się tego zadania Richard Cantillon, który w 1755 r. zaprezentował różnicę między tymi dwiema osobami³⁰. Według niego kapitalistą był posiadacz określonego kapitału, natomiast przedsiębiorcą jednostka wykorzystująca ów kapitał i tym samym ponosząca ryzyko. Istotnym z punktu widzenia rozważań Cantillona okazało się uwzględnienie ryzyka skorelowanego z nieprzewidywalnością wyników wcześniej podejmowa-

27 J. A. Timmons, *New venture creation: entrepreneurship for the 21st century. Fifth Edition*, McGraw-Hill, Boston 1999, s. 27.

28 W. Janasz (red.), *Innowacje w rozwoju przedsiębiorczości w procesie transformacji*, Difin, Warszawa 2004, s. 17–25.

29 B. Rogoda, *Przedsiębiorczość i innowacje*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005, s. 9.

30 P. Kilby, *Hunting the Heffalump*, [w:] P. Kilby (ed.), *Entrepreneurship and Economic Development*, The Free Press, New York 1977, s. 15.

nych działań³¹. Autor scharakteryzował przedsiębiorczość jako „zdolność do przewidywania i skłonność do podejmowania ryzyka, natomiast przedsiębiorcę jako osobę, która dobrze znając określony rynek, wykorzystuje pojawiającą się na nim okazję, stworzoną przez brak równowagi między popytem i podażą”³². Jest to skorelowane z możliwością uzyskania zarobku³³ – dla Cantillona przedsiębiorca był osobą dokonującą arbitrażu³⁴, tzn. jednostką kupującą na jednym rynku określone czynniki produkcji po ustalonej, z założenia niższej, cenie, natomiast sprzedającą je na innym rynku po nieznannej cenie, oczekując, iż będzie ona wyższa od ceny zakupu³⁵.

Drugi koncept, którego autorem jest J. A. Schumpeter, pozycjonuje przedsiębiorcę w samym centrum teorii rozwoju gospodarczego³⁶. Myśl ta została przedstawiona w języku angielskim w 1934 r., jednakże po raz pierwszy zaprezentowano ją ponad 20 lat wcześniej w niemieckojęzycznej publikacji³⁷. Autor oparł w niej swoją teorię na założeniu, iż jedynie przeprowadzanie dynamicznych modyfikacji już istniejących mechanizmów, za które odpowiedzialny jest przedsiębiorca, może kreować rozwój gospodarczy³⁸. Schumpeter nazwał te procesy „twórczą destrukcją”³⁹, rozumianą jako wdrażanie różnego rodzaju nowych kombinacji, które mogły przybierać następującą formę⁴⁰:

- rozwoju nowych produktów,
- rozwoju nowych metod produkcji,
- identyfikacji nowych rynków,
- odkrycia nowych źródeł dostaw,
- rozwoju nowych form organizacyjnych.

31 R. Cantillon, *Essay on the Nature of Trade*, [w:] M. Casson (ed.), *Entrepreneurship*, An Elgar Reference Collection, Aldershot 1990, s. 7.

32 M. Łuczak, *Przedsiębiorczość w zarządzaniu firmą*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej, Warszawa 2003, s. 11.

33 F. Bławat, *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm*, Gdańskie Towarzystwo Naukowe, Gdańsk 2003, s. 18.

34 T. Gruszecki, *Przedsiębiorca*, Wydawnictwo Cedor, Warszawa 1994, s. 33.

35 A. E. Murphy, *Richard Cantillon: Entrepreneur and Economist*, Oxford University Press, New York 1986, s. 98.

36 L. Tyson, T. Petrin, H. Rogers, *Promoting Entrepreneurship in Eastern Europe*, “Small Business Economics” 1994, vol. 6 (3), s. 165.

37 H. Peukert, *The Missing Chapter in Schumpeter's The Theory of Economic Development*, [w:] J. G. Backhaus (ed.), *Joseph Alois Schumpeter: entrepreneurship, style and visions*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht 2003, s. 230.

38 Z. Makieła, *Przedsiębiorczość. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. ks. Bronisława Markiewicza, Jarosław 2007, s. 16.

39 R. L. Nolan, D. C. Croson, *Creative destruction: a six-stage process for transforming the organization*, Harvard Business Press, Boston 1995, s. 10.

40 J. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960, s. 104.

Teoria ta oparta jest na dynamicznym rozwoju gospodarczym, uzyskiwanym poprzez permanentną destrukcję i ponowne osiągnięcie równowagi⁴¹. Co istotne, w koncepcji duży nacisk kładziony jest na wiedzę oraz wizję przedsiębiorcy⁴², które są niezbędne do tworzenia nowego przedsiębiorstwa lub przeprowadzania istotnych zmian w już funkcjonującym⁴³. Oba przypadki mogą determinować innowacyjność⁴⁴.

Zgodnie z kolejną teorią (według Jean-Baptiste'a Saya) przedsiębiorca był odpowiedzialny za koordynowanie, organizowanie oraz nadzorowanie czynników produkcji⁴⁵. Należy podkreślić, iż jego wartość według tego konceptu determinowana była przede wszystkim przez umiejętności zarządzania⁴⁶, natomiast możliwość ich obserwacji stanowiła wartość dodaną dla rozwoju całej przedsiębiorczości⁴⁷. Według Saya, „przedsiębiorca przemysłowy” pełnił równolegle dwie funkcje⁴⁸ – z jednej strony był pośrednikiem, który kupował usługi produkcyjne niezbędne do tworzenia produktów, z drugiej zaś liderem⁴⁹, którego operatywność wpływała w istotny sposób na zdolność do przezwyciężania pojawiających się problemów oraz możliwości wykorzystywania istniejącej już wiedzy⁵⁰.

Należy zauważyć, iż na bazie koncepcji Cantillona powstały dwa odrębne nurty postrzegania przedsiębiorczości. Reprezentantem pierw-

41 B. Godziszewski, M. Haffer, M. J. Stankiewicz, S. Sudół, *Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania*, PWE, Warszawa 2011, s. 21.

42 B. Ujda-Dyńska, *Przedsiębiorca i przedsiębiorczość w teorii ekonomii*, [w:] K. Jaremczuk (red.), *Uwarunkowania przedsiębiorczości*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa, Tarnobrzeg 2004, s. 197.

43 W. D. Bygrave, A. Zacharakis, *Entrepreneurship*, John Wiley and Sons, Hoboken 2010, s. 1.

44 J. Olko, *Przedsiębiorczość i jej istota*, [w:] K. Jaremczuk, *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości – szanse i zagrożenia*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa, Tarnobrzeg 2003, s. 110.

45 C. H. Wee, W. S. Lim, R. Lee, *Entrepreneurship: A review with implications for further research*, „Journal of Small Business and Entrepreneurship” 1994, vol. 11 (4), s. 26.

46 D. W. Wingham, *Entrepreneurship through the ages*, [w:] H. P. Welsch (ed.), *Entrepreneurship: the way ahead*, Routledge, New York 2004, s. 30.

47 L. Marco, *From the dynamics of the entrepreneur to the analysis of the firm: la science des affaires, 1819–1855*, [w:] G. Faccarello (ed.), *Studies in the history of French political economy: from Bodin to Walras*, Routledge, London 1998, s. 300.

48 J. R. Elkjaer, *The Entrepreneur in Economic Theory: An Example of the Development and Influence of a Concept*, „History of European Ideas” 1991, vol. 13, s. 806.

49 M. E. Gerber, *Mit przedsiębiorczości: Dlaczego większość małych firm upada i jak temu zaradzić?*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2007, s. 30–31.

50 S. C. Parker, *Economics of Self-Employment and Entrepreneurship*, Cambridge University Press, Cambridge 2004, s. 40.

szego jest Israel Kirzner (koncepcja omówiona szerzej w punkcie 1.1.2 pracy), natomiast drugiego Frank Hyneman Knight, według którego kategoria ta jest nierozzerwalnie związana z ryzykiem występującym w prowadzonej działalności gospodarczej⁵¹. Autor zwraca szczególną uwagę na niepewność, z którą muszą zmagać się przedsiębiorcy⁵². Jest ona konsekwencją m.in. ograniczonej wiedzy dotyczącej dostępności zasobów naturalnych, zmian technologicznych, a także zmieniających się cen. Autor wprowadził wyraźne rozróżnienie pomiędzy ryzykiem i niepewnością⁵³, charakteryzując pierwszy termin jako następstwo zdarzeń, których prawdopodobieństwo wystąpienia jesteśmy w stanie ocenić i tym samym, w określonym stopniu, możemy się na nie przygotować⁵⁴. Niepewność pojawia się w związku z ewentualnym wystąpieniem zmian w otoczeniu mogących powodować konsekwencje, których nie jesteśmy w stanie estymować⁵⁵. Knight był zdania, iż właśnie ten drugi termin oznacza sytuację niemierzalną z żadnej perspektywy⁵⁶.

1.2.2. Współczesne ujęcie przedsiębiorczości i przedsiębiorcy

Podobnie jak w punkcie 1.2.1 niniejszej pracy, współczesne postrzeganie terminów przedsiębiorczości oraz przedsiębiorcy przedstawiono z perspektywy ich różnorodnego, wieloaspektowego znaczenia. W związku z powyższym, wspomniane pojęcia w literaturze przedmiotu analizowane są na następujących płaszczyznach:

- z punktu widzenia dostrzegania możliwości⁵⁷,
- jako prowadzenie małego podmiotu gospodarczego⁵⁸,

51 J. Dębska, B. Ślusarczyk, *Uwarunkowania przedsiębiorczości we współczesnym procesie gospodarowania*, [w:] A. Arent (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem i regionem wobec wyzwań europejskich*, Politechnika Lubelska, Lublin 2010, s. 40.

52 C. P. Yadav, *Encyclopaedia of Entrepreneurship Development*, Anmol Publications PVT. LTD., New Delhi 2000, s. 102.

53 W. Samecki, *Ryzyko i niepewność w działalności przedsiębiorstwa przemysłowego*, PWE, Warszawa 1967, s. 10.

54 M. Nawojczyk, *Przedsiębiorczość. O trudnościach w aplikacji teorii*, NOMOS, Kraków 2009, s. 72.

55 A. J. Baker, *Business decision making*, Taylor & Francis, London 1981, s. 48.

56 P. Davidson, *Financial markets, money, and the real world*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2002, s. 39.

57 J. P. J. de Jong, O. Marsili, *Schumpeter versus Kirzner: An empirical investigation of opportunity types*, EIM, Zoetermeer 2010, s. 5.

58 B. Glinka, *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 15.

- w kontekście cech jednostek⁵⁹,
- z perspektywy tworzenia przedsiębiorstw⁶⁰,
- jako inicjatywa w organizacji⁶¹,
- w kontekście przedmiotu kształcenia⁶².

Nawiązując do punktu 1.1.2 pracy, przegląd współczesnych teorii dotyczących przedsiębiorczości oraz przedsiębiorcy rozpoczęto od przedstawienia konceptu reprezentowanego przez Israela Kirznera. Idea ta kładzie szczególny nacisk na znaczenie jednostek zajmujących się pośrednictwem lub arbitrażem, skoncentrowanych na zyskowych przedsięwzięciach⁶³. Kirzner zauważał, iż wspomniana działalność była równoznaczna z możliwością wypracowania zysku, powstałego w wyniku transakcji kupna – sprzedaży⁶⁴. Co istotne, zdaniem autora dostępność powyższych szans czy okazji na rynku jest taka sama dla każdego. Ta kwestia jest fundamentalna – Kirzner uważał, iż warunkiem odnoszenia sukcesów przez przedsiębiorcę, jest dostrzeganie możliwości, których inni nie zauważają⁶⁵. Zgodnie z prezentowanym nurtem, właśnie ta umiejętność stanowiła przewagę części jednostek nad pozostałymi⁶⁶.

Z punktu widzenia prowadzenia podmiotu gospodarczego należącego do sektora MSP przedsiębiorca jest charakteryzowany jako jednostka zarządzająca małą organizacją⁶⁷. Autorzy koncepcji dokonują

59 H. Demirer, M. Kara, *The Effects Of Personal Background Factors On Students' Entrepreneurial Attributes*, "Journal of Entrepreneurship and Development" 2007, vol. 2 (2), s. 50–52.

60 N. Krueger, *The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability*, "Entrepreneurship: Theory and Practice" 1993, vol. 18, s. 5–21.

61 L. E. Boone, D. L. Kurtz, *Contemporary Business 2010 Update*, John Wiley and Sons, Hoboken 2009, s. 204.

62 P. Van der Sijde, A. Ridder, G. Blaauw, C. Diensberg (eds.), *Teaching entrepreneurship: cases for education and training*, Springer, Heidelberg 2008, s. 1.

63 S. Ioannides, *Entrepreneurship, contracts and the corporate firm: Austrian insights on the contractual nature of business organization*, [w:] N. J. Foss, P. G. Klein (ed.), *Entrepreneurship and the firm: Austrian perspectives on economic organization*, Edward Elgar Publishing, Northampton 2002, s. 129–131.

64 I. M. Kirzner, *The driving force of the market: essays in Austrian economics*, Routledge, London 2002, s. 240.

65 I. Kirzner, *Entrepreneurship, Entitlement, and Economic Justice (1978)*, [w:] P. Valentyne, H. Steiner (ed.), *Left-libertarianism and its critics: the contemporary debate*, Palgrave Macmillan, New York 2000, s. 194–195.

66 R. Koppl, M. Minniti, *Market Processes and Entrepreneurial Studies*, [w:] Z. J. Acs, D. B. Audretsch (eds.), *Handbook of Entrepreneurship Research: An Interdisciplinary Survey and Introduction*, Springer, New York 2010, s. 225.

67 R. F. Hébert, A. N. Link, *In Search of the Meaning of Entrepreneurship*, "Small Business Economics" 1989, vol. 1, s. 47.

rozróżnienia pomiędzy osobą, która jest zarazem właścicielem przedsiębiorstwa i jego administratorem, a indywiduum jedynie nadzorującym jego działalność⁶⁸.

Kolejny koncept na przestrzeni lat wielokrotnie ewoluował. Pierwotnie zakładano, iż przedsiębiorcą człowiek się rodzi i albo ma określone atrybuty i wtedy może się nim stać, albo nie, co było równoznaczne z brakiem określonych możliwości⁶⁹. Wśród cech, jakimi powinny charakteryzować się jednostki, wymienia się m.in.: motywację, kreatywność, pewność siebie, a także gotowość do podejmowania ryzyka. Obecnie uznaje się, iż każda jednostka posiada określony potencjał, który jest kształtowany przez jej otoczenie (rodzinę, pracę, społeczeństwo itd.)⁷⁰.

Z punktu widzenia tworzenia podmiotów gospodarczych przedsiębiorczość utożsamiana jest z procesem, w którym powstają nowe organizacje⁷¹. Co istotne, trwa on do zakończenia procedury tworzenia przedsiębiorstwa⁷². W trakcie tego procesu nadrzędnym celem jest stworzenie warunków do wykorzystania szansy, jaka powstaje w wyniku rozpoczęcia działalności gospodarczej⁷³.

Innym spojrzeniem na przedsiębiorczość jest analizowanie jej w kontekście inicjowania pewnych procesów w organizacji. Teoria ta oparta jest na wprowadzaniu i udoskonalaniu⁷⁴ nowych projektów wewnątrz struktury funkcjonującego podmiotu gospodarczego⁷⁵. Proces ten jest określany mianem intraprzsiębiorczości lub przedsiębiorczości wewnątrzorganizacyjnej i oznacza umożliwienie zatrudnionym osobom

68 N. A. Cummings, *Managing a managed care organization*, [w:] W. T. O'Donohue, J. Fisher (eds.), *Management and administrative skills for the mental health professional*, Academic Press, New York 1999, s. 133–151.

69 D. F. Kuratko, R. M. Hodgetts, *Entrepreneurship: A Contemporary Approach*, The Dryden Press, Fort Worth 1997, s. 100–106.

70 M. H. Morris, D. F. Kuratko, J. G. Covin, *Corporate entrepreneurship and innovation: entrepreneurial development within organizations*, Cengage Learning, Mason 2008, s. 27.

71 J. Targalski, *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2003, s. 8.

72 M. B. Low, I. C. MacMillan, *Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges*, "Journal of Management" 1988, vol. 35, s. 141.

73 T. Zhang, *Elderly entrepreneurship in an aging US economy: it's never too late*, World Scientific Publishing, Singapore 2008, s. 13.

74 G. T. Lumpkin, *Intrapreneurship and Training in Entrepreneurship*, [w:] J. R. Baum, M. Fresk, R. A. Baron (eds.), *The psychology of entrepreneurship*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah 2007, s. 237.

75 S. Łobesko, *Trendy rozwojowe inteligentnych organizacji w globalnej gospodarce*, PARP, Warszawa 2009, s. 18.

w przedsiębiorstwie pełnienie określonych funkcji i zadań przedsiębiorcy⁷⁶. Powyższego określenia po raz pierwszy użył G. Pinchot w 1985 r., jako swoistą odpowiedź na wzrastającą biurokratyzację organizacji⁷⁷, wyznaczając tym samym alternatywną „ścieżkę” rozwoju dla podmiotów. Zgodnie z konceptem miał być on skorelowany ze zwiększaniem autonomiczności intraprzedsiebiorców, czyli wybranych pracowników organizacji, co miało pozytywnie wpływać na ich kreatywność i innowacyjność⁷⁸, a to z kolei powinno przekładać się na zdolność konkurencyjności na rynku⁷⁹.

W następnym ujęciu przedsiębiorczość postrzegana jest jako przedmiot kształcenia. Koncepcja ta charakteryzuje wspomniany termin jako dyscyplinę, która może być nauczana tak jak każda inna dziedzina naukowa⁸⁰. W teorii zwraca się szczególną uwagę na przygotowanie jednostek do rozpoczęcia działalności gospodarczej⁸¹. Zgodnie z tą koncepcją kształcenie w tej specyficznej dziedzinie determinuje zdolność osób uczących się do aktywizacji w zakresie rozpoczynania działalności gospodarczej⁸². Obecnie coraz częstszym zjawiskiem jest koncentrowanie się nie tylko na jednostce, potencjalnym przedsiębiorcy, ale również na grupach osób, organizacjach⁸³. Wynika to z faktu, iż niektóre jednostki mogą z różnych przyczyn nie być w stanie stworzyć przedsiębiorstwa, jednakże współpracując z innymi, będą mogły z sukcesem utworzyć i zarządzać podmiotem gospodarczym⁸⁴.

76 B. Piasecki, *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 38.

77 J. Thompson, F. Martin, *Strategic Management 6th*, Cengage Learning EMEA, Andover 2010, s. 422.

78 J. Madura, *Introduction to business*, Thomson South-Western, Mason 2006, s. 295.

79 G. Pinchot, *Intrapreneuring*, Harper and Row, New York, 1985, s. 11.

80 P. F. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2007, s. xvi.

81 M. Laukkanen, *Exploring alternative approaches in high-level entrepreneurship education: creating micro-mechanisms for endogenous regional growth*, "Entrepreneurship and Regional Development" 2000, vol. 12, s. 25–47.

82 B. Johannisson, H. Landstroem, J. Rosenberg, *University training for entrepreneurship – an action frame of reference*, "European Journal of Engineering Education" 1998, vol. 23 (4), s. 477–496.

83 H. Etzkowitz, *Incubation of incubators: innovation as a triple helix of university-industry-government networks*, "Science and Public Policy" 2002, vol. 29 (2), s. 115–128.

84 H. Etzkowitz, *Research groups as 'quasi-firms': the invention of the entrepreneurial university*, "Research Policy" 2003, vol. 32 (1), s. 109–121.

1.3. Modele działań przedsiębiorczych

Postawy przedsiębiorcze z jednej strony mogą być rozważane jako pewien zestaw lub zespół cech charakteryzujących jednostki ludzkie, z drugiej zaś jako przedsięwzięcie określonych działań wobec problemów życiowych i/lub zawodowych. Pomimo faktu, iż określone atrybuty jednostek (np. kreatywność, operatywność oraz skłonność do podejmowania ryzyka) odgrywają istotną rolę w kontekście dokonywanych wyborów, na szczególną uwagę zasługuje drugie ujęcie.

Formowanie się postaw przedsiębiorczych zależy od wielu czynników, do których zaliczyć można m.in.: tło historyczne, sytuację ekonomiczną oraz polityczną, obowiązujące normy prawne, a także stosunek obywateli do prowadzenia działalności gospodarczej⁸⁵. W związku z tym modele działań mogą się różnicować w istotny sposób np. w zależności od zmieniających się warunków, dynamiki tych zmian oraz ich kierunku, a także panującej koniunktury lub dekonunktury na rynku.

Obserwując rozwój przedsiębiorczości na przestrzeni wielu lat, ekonomiści wyróżnili następujące wzorce działań przedsiębiorczych⁸⁶:

- żywiołowy,
- ewolucyjny,
- etyczny,
- systemowy.

W praktyce można zaobserwować występowanie poszczególnych wzorców w dwojaki sposób. Z jednej strony mogą one zaistnieć jako jedyne, dominujące modele w danej gospodarce, z drugiej zaś możliwe są połączenia powyższych schematów zachowań przedsiębiorczych⁸⁷.

1.3.1. Przedsiębiorczość żywiołowa

Przedsiębiorczość żywiołowa charakteryzuje się wysokim poziomem ryzyka, co jest skorelowane z koncentracją działań wokół powodzenia przedsięwzięcia, kapitału, maksymalizacji wyniku finansowego przez

85 J. Moczyłowska, I. Pacewicz, *Przedsiębiorczość*, Wydawnictwo Oświatowe FOSZE, Rzeszów 2007, s. 28.

86 L. H. Haber, *Zachowania przedsiębiorcze – próba typologii*, „Przegląd Organizacji” 1996, nr 5, s. 15–18.

87 M. Łuczak, *Przedsiębiorczość...*, s. 46.

konkretne jednostki lub nieliczne grupy, bez względu na posiadane aktualnie zasoby⁸⁸. Może ona przybierać następujące formy⁸⁹:

1. Pozytywną – socjocentryczna, dokonująca transformacji wcześniej obowiązujących aktów prawnych z perspektywy nowego ładu ekonomicznego kraju. Cechą charakterystyczną dla tej formy przedsiębiorczości jest poszanowanie demokracji.
2. Neutralną – bardzo często jest utożsamiana z działaniem na pograniczu prawa, interpretowaniem jego przepisów w taki sposób, aby ewentualne luki prawne można było wykorzystać na swoją korzyść⁹⁰.
3. Negatywną – egocentryczna, skoncentrowana na indywidualnych korzyściach bez przestrzegania obowiązujących przepisów prawa⁹¹.

Zgodnie z teorią procesów żywiolowych, zachowania przedsiębiorcze można określić mianem niezależnych lub spontanicznych, a co za tym idzie możliwość wpływania na nie jest ograniczona⁹². W związku z powyższym, najczęściej większość działań sprowadza się do redukowania ich negatywnych skutków.

1.3.2. Przedsiębiorczość ewolucyjna

Przedsiębiorczość ewolucyjna wykształciła się na bazie założenia, iż każdy pracownik najemny może prowadzić działalność gospodarczą. Warunkiem podjęcia takiej decyzji jest permanentne doskonalenie oraz doszkaltanie jednostki w celu stałego podnoszenia swoich umiejętności, kwalifikacji czy poziomu wiedzy⁹³. Taka ścieżka kariery zawodowej jest dość często zauważana w praktyce – osoba rozpoczyna karierę jako pracownik, rozwija się, awansuje, aż do chwili kiedy sama uznaje, iż jest w stanie rozpocząć prowadzenie własnej działalności, tym samym stając się przedsiębiorcą⁹⁴.

88 S. Kwiatkowski, *Perspektywy przedsiębiorczości w XXI wieku*, [w:] B. Piasecki (red.), *Przedsiębiorczości rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w XXI wieku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002, s. 255.

89 M. Łuczak, *Przedsiębiorczość...*, s. 47.

90 D. Skrzypiński, *Organizacje pracodawców i przedsiębiorców w procesie kształtowania się stosunków przemysłowych w Polsce po 1989 roku*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2001, s. 112.

91 Z. Bauman, *Ponowoczesne wzory osobowe*, „Studia Socjologiczne” 1993, nr 2, s. 7–31.

92 L. H. Haber, *Wzory przedsiębiorczości w świadomości przyszłych menedżerów*, „Studia Socjologiczne” 1995, nr 1–2, s. 71.

93 B. Kożuch, *Pojęcie i istota przedsiębiorczości*, [w:] H. Wnorowski, A. Letkiewicz (red.), *Praktyczne problemy przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2001, s. 12–14.

94 S. Marek, M. Bałasiewicz (red.), *Podstawy nauki o organizacji: przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*, PWE, Warszawa 2008, s. 33.

Powyższy fakt jest zdeterminowany m.in. coraz większą aprobatą społeczeństwa dla takich działań, natomiast jednostki, którym udaje się osiągnąć sukces zawodowy w ten sposób, stają się wzorem do naśladowania dla innych⁹⁵. Trzeba jednakże pamiętać, iż taką ścieżkę kariery powinny wybierać przede wszystkim osoby charakteryzujące się określonymi cechami, takimi jak⁹⁶: konsekwencja w dążeniu do celu, cierpliwość, profesjonalne podejście do wykonywanych obowiązków itd.

1.3.3. Przedsiębiorczość etyczna

Przedsiębiorczość etyczna wynika z przestrzeganych przez przedsiębiorców przekonań, przeświadczeń, wzorców, reguł istniejących w społeczeństwie, systemów religijnych⁹⁷, filozoficznych i kulturowych w życiu codziennym oraz w działalności gospodarczej⁹⁸. Do norm obowiązujących w tym wzorcu zalicza się m.in.⁹⁹:

- ideał pracy oparty na religijności jednostek¹⁰⁰,
- oszczędność wynikająca z moralności przedsiębiorców,
- bogacenie się dzięki sumiennej i sprawiedliwej pracy.

Wartości te niejednokrotnie decydują o sposobie funkcjonowania podmiotu gospodarczego na rynku, jednakże z reguły nie są one determinowane przez akty prawne i przepisy. O działaniach jednostek decydują ich wewnętrzne poglądy oraz reprezentowane wartości, których konsekwencją jest podejście do działalności gospodarczej przejawiające się ponoszeniem pełnej odpowiedzialności za podejmowane decyzje oraz bieżące działania¹⁰¹.

95 M. L. Kourilsky, W. B. Walstad, A. Thomas, *The entrepreneur in youth: an untapped resource for economic growth, social entrepreneurship, and education*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2007, s. 21.

96 K. Krzyżanowska, *Przedsiębiorczość zespołowa rolników i jej uwarunkowania*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2003, s. 38.

97 D. D. Clercq, M. Dakhli, *Personal strain and ethical standards of the self-employed*, "Journal of Business Venturing" 2009, no. 24, s. 478.

98 W. Czemieli-Grzybowska, *Ewaluacja pojęcia przedsiębiorczości*, [w:] W. Czemieli-Grzybowska (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem społecznym – raport z badań*, Regionalny Instytut Społeczno-Ekonomiczny w Białymstoku, Białystok 2010, s. 110.

99 J. Moczyłowska, I. Pacewicz, *Przedsiębiorczość...*, s. 26.

100 D. S. Landes, *Bogactwo i nędza narodów. Dlaczego jedni są bogaci, a inni tak ubodzy*, Muza, Warszawa 2000, s. 196–215.

101 D. Payne, B. Joyner, *Successful U.S. entrepreneurs: identifying ethical decision-making and social responsibility behaviors*, "Journal of Business Ethics" 2006, no. 65 (3), s. 203–217.

1.3.4. Przedsiębiorczość systemowa

Występowanie przedsiębiorczości systemowej w praktyce jest typowe dla gospodarki rynkowej¹⁰². Jest to związane z pełnieniem przez państwo roli promotora przedsiębiorczości, który propaguje postawy przedsiębiorcze w społeczeństwie oraz stwarza korzystne warunki dla rozpoczynania własnej działalności gospodarczej¹⁰³.

Taka polityka poszczególnych gospodarek sprawia, iż coraz większa część społeczeństwa angażuje się w tworzenie własnych przedsiębiorstw, kreując tym samym nowe postawy wśród obywateli. Obejmują one nacisk m.in. na pomysłowość i innowacyjność, których opis znajduje się w biznes planach, niezbędnych do otrzymania wsparcia na rozpoczęcie działalności gospodarczej. Nie można zapomnieć, iż zachowania przedsiębiorcze oraz bieżące działania przedsiębiorców są monitorowane w sposób ciągły, dzięki czemu redukuje się ryzyko związane chociażby z niewłaściwym wykorzystaniem wcześniej otrzymanych środków¹⁰⁴.

1.4. Przedsiębiorstwo w teorii ekonomii

W ostatnim ćwierćwieczu XX w. oraz w pierwszych latach XXI w. zaobserwowano znaczącą intensyfikację badań naukowych nad przedsiębiorstwami. W związku z pogłębianiem analiz nad ich istotą oraz włączaniem innych dyscyplin naukowych, tj. socjologii czy psychologii, opracowano wiele koncepcji skoncentrowanych na problematyce podmiotów gospodarczych, relacji międzyludzkich wewnątrz tych instytucji czy powiązań z otoczeniem wewnętrznym oraz zewnętrznym¹⁰⁵. Ze

102 W. Gierańczyk, *Rozwój społeczeństwa informacyjnego a przedsiębiorczość w krajach transformujących się*, [w:] Z. Zioto, T. Rachwał (red.), *Rola przedsiębiorczości w kształtowaniu społeczeństwa informacyjnego*, „Przedsiębiorczość – Edukacja”, nr 5, Wydawnictwo Nowa Era, Warszawa–Kraków 2009, s. 21.

103 M. Kawa, *Grupy producentów rolnych jako forma przedsiębiorczości zespołowej*, [w:] S. Makarski (red.), *Transfer wiedzy i działań innowacyjnych w obszarze agrobiznesu. Uwarunkowania, mechanizmy, efekty*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2007, s. 283.

104 F. Kapusta, *Przedsiębiorczość. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań–Wrocław 2006, s. 33.

105 J. Czupiał, M. Karaś, *Rozwój wiedzy o przedsiębiorstwie i zarządzaniu nim*, [w:] J. Lichtarski (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2005, s. 27–28.

względu na mnogość rozważań dotyczących przedsiębiorstw w dalszej części pracy zaprezentowane zostaną wybrane teorie reprezentujące główne nurty rozwoju wiedzy o podmiotach gospodarczych oraz sposobach ich funkcjonowania.

1.4.1. Neoklasyczna teoria przedsiębiorstwa

Z punktu widzenia neoklasycznej teorii przedsiębiorstwa podmiot gospodarczy jest postrzegany jako „czarna skrzynka”¹⁰⁶, w związku z czym istotne są przede wszystkim dwa stany: „na wejściu” i „na wyjściu”¹⁰⁷. Przedmiotem zainteresowania neoklasyków są z jednej strony czynniki produkcji (ilość oraz rodzaj), ich ceny, selekcja oraz zastosowanie właściwej technologii, z drugiej zaś wypracowany rezultat, tj. produkt i jego sprzedaż w określonych warunkach rynkowych.

W powyższej koncepcji istotny jest uzyskany efekt, natomiast procesy, jakie zachodzą wewnątrz podmiotu gospodarczego, są swoistym tłem i schodzą na dalszy plan¹⁰⁸. Jest to skorelowane z wyznaczonym celem – dopóki jest on osiągany, takie aspekty jak sposób jego realizacji lub role, jakie odgrywają osoby zaangażowane w jego osiągnięcie, nie są zbyt istotne z punktu widzenia funkcjonowania przedsiębiorstwa¹⁰⁹.

Kluczowe w tym nurcie jest takie połączenie dostępnych czynników produkcji, aby w określonych warunkach rynkowych i technologicznych optymalizować cel przedsiębiorstwa¹¹⁰, tj. maksymalizować zysk¹¹¹ lub minimalizować koszty¹¹².

106 M. Casson, *Entrepreneurship and the theory of the firm*, “Journal of Economic Behavior & Organization” 2005, vol. 58, s. 328.

107 S. Himmelweit, R. Simonetti, A. Trigg, *Microeconomics: neoclassical and institutional perspectives on economic behaviour*, Thomson Learning, London 2001, s. 208.

108 T. J. Webster, *Managerial economics: theory and practice*, Elsevier, San Diego 2003, s. 19.

109 M. Moschandreas, *Business economics (second edition)*, Thomson Learning, London 2000, s. 1.

110 N. Boccard, *Industrial organization: a contract based approach*, Nicolas Boccard, Girona 2006, s. 255.

111 J. J. Vromen, *Economic evolution: an enquiry into the foundations of new institutional economics*, Routledge, Abington 1995, s. 14.

112 O. Lange, *Ekonomia polityczna*, t. 1, PWN, Warszawa 1959, s. 148.

1.4.2. Koncepcja menedżerska

Rzeczony menedżerskich teorii przedsiębiorstwa datowany jest na okres po II wojnie światowej¹¹³. Ich powstanie z jednej strony wynikało z krytyki zbytniego zaufania w możliwość odniesienia sukcesu przez przedsiębiorcę-właściciela, z drugiej zaś opierało się na obserwacjach wielkich korporacji, w których nastąpiło wyraźne oddzielenie własności kapitału od funkcji zarządzania tym kapitałem¹¹⁴.

Proces rozdzielania, o którym mowa wcześniej, spowodował wyraźny podział struktury uczestników korporacji na dwie grupy:

1. Właścicieli – akcjonariuszy niejednokrotnie dysponujących znaczącymi udziałami, pozwalającymi im wpływać na strategię czy kierunek rozwoju spółki. Są oni najczęściej skoncentrowani na maksymalizowaniu dywidendy oraz wzroście wartości posiadanych walorów¹¹⁵.
2. Menedżerów – sprawujących funkcje decyzyjne, w większości przypadków skupionych na maksymalizacji własnego wynagrodzenia, zarówno w postaci wypłacanych im środków, jak i zróżnicowanych świadczeń na rzecz ich rodzin¹¹⁶.

W związku z ograniczoną możliwością zarządzania podmiotem gospodarczym przez właścicieli, menedżerowie przejawiają skłonność do podejmowania korzystnych dla siebie decyzji¹¹⁷. Oznacza to, iż kluczowy cel z perspektywy długookresowego horyzontu (istotny dla pierwszej grupy), jakim jest rozwój spółki, jest uzależniony od skuteczności kontroli czy nadzoru nad zarządzającymi przedsiębiorstwem. Widoczny jest tu istotny dysonans pomiędzy celami właścicieli (maksymalizacja zysków podmiotu gospodarczego)¹¹⁸ oraz celami menedżerów (maksymalizacja ich własnych korzyści)¹¹⁹.

113 M. Nasiłowski, *System rynkowy: podstawy mikro- i makroekonomii*, Key Text Wydawnictwo, Warszawa 2007, s. 175.

114 M. L. Trivedi, *Managerial Economics: Theory & Application*, Tata McGraw-Hill Education, New Delhi 2002, s. 83.

115 J. Czupiał, M. Karaś, *Rozwój...*, s. 30.

116 D. N. Dwivedi, *Microeconomics: Theory And Applications*, Pearson Education India, New Delhi 2002, s. 287.

117 D. C. Mueller, *Profits in the long run*, Cambridge University Press, New York 1986, s. 143–157.

118 M. C. Sawyer, *The Economics of Industries and Firms. Second edition*, Routledge, London 1985, s. 179.

119 A. J. Dignam, M. Galanis, *The globalization of corporate governance*, Ashgate Publishing, Ltd., Farnham 2009, s. 25.

1.4.3. Teoria kosztów transakcyjnych

Teoria kosztów transakcyjnych narodziła się pod koniec lat 30. ubiegłego wieku i na początku rozwijana była przez R. H. Coase'a¹²⁰, następnie zaś przez O. Williamsona¹²¹. Nawiązuje ona do specyficznego rodzaju kosztów, które ponoszone są właściwie przez wszystkie przedsiębiorstwa.

Koszty transakcyjne stanowią nieodłączny element zawierania większości kontraktów czy realizacji ratyfikowanych wcześniej umów. W tej kategorii zawierają się koszty dotyczące m.in. zbierania niezbędnych informacji, poszukiwania potencjalnych kontrahentów czy przeprowadzania negocjacji handlowych¹²². Ich wielkość jest w istotny sposób skorelowana ze skalą produkcji – przy dużej ilości wytwarzanych dóbr lub świadczonych usług jednostkowe koszty transakcyjne mogą być niższe, natomiast przy mniejszej liczbie produktów – wyższe¹²³.

W zależności od tego, czy koszty transakcyjne występują przed czy po zawarciu transakcji, mogą być one podzielone na¹²⁴:

1. *Ex ante* – wszystkie koszty obejmujące etapy przygotowania, negocjowania oraz podpisania kontraktu¹²⁵. Są one związane m.in. z następującymi czynnościami: poszukiwaniem informacji o potencjalnych partnerach handlowych, doradztwem prawnym czy gwarancjami środków pieniężnych dla poszczególnych inwestycji¹²⁶.
2. *Ex post* – całokształt kosztów ponoszonych w związku z nadzorem, egzekwowaniem oraz zmianą zapisów umowy (aneksowaniem)¹²⁷. Wynikają one m.in. z kontroli jakości dostarczanych

120 A. Noga, *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009, s. 122.

121 M. Moszoro, *Partnerstwo publiczno-prywatne w sferze użyteczności publicznej*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 30.

122 O. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York 1985, s. 20–22.

123 M. Nasiłowski, *System...*, s. 177.

124 O. Williamson, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 33–35.

125 Z. Staniek, *Uwarunkowania i wyznaczniki efektywności systemu instytucjonalnego*, [w:] W. Pachó (red.), *Szkice ze współczesnej teorii ekonomii*, SGH, Warszawa 2005, s. 24.

126 A. Krzeminska, *Determinants and Management of Make-and-Buy*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2008, s. 59.

127 M. Klug, *Market Entry Strategies in Eastern Europe in the Context of the European Union: An Empirical Research Into German Firms Entering the Polish Market*, DUV, Wiesbaden 2006, s. 22.

towarów, egzekwowania określonych postaw od kontrahenta oraz zmiany warunków umów długoterminowych¹²⁸.

Teoria kosztów transakcyjnych jest szczególnie istotna z punktu widzenia maksymalizacji zysku przedsiębiorstw¹²⁹.

1.4.4. Przedsiębiorstwo w teorii agencji

Termin „teoria agencji” po raz pierwszy został użyty w 1973 r.¹³⁰ w celu scharakteryzowania relacji pomiędzy pryncypałami (akcjonariuszami) oraz zatrudnionymi przez nich agentami (menedżerami)¹³¹, czyli jednostkami mającymi osiągać wspólne korzyści poprzez realizację wyznaczonych celów¹³². Różnice między tymi dwiema grupami są dość oczywiste i zostały wyjaśnione przy okazji prezentowania koncepcji menedżerskiej (punkt 1.4.2), jednakże teoria agencji nie ogranicza się *stricto* tylko do tych zbiorowości. Opisuje ona całokształt relacji, jakie występują w działalności gospodarczej jako swoisty zbiór kontraktów¹³³ pomiędzy np.: dostawcą – odbiorcą, wierzycielem – dłużnikiem czy kierownikiem (menedżerem niższego szczebla) – pracownikami¹³⁴.

Biorąc pod uwagę przedsiębiorstwo i relacje właściciel – menedżer, przedmiotem zainteresowań badaczy było przede wszystkim to, jak kształtowałyby się wyniki finansowe podmiotu w przypadku, gdy osoba, która zarządza podmiotem gospodarczym, byłaby jednocześnie właścicielem lub zakontraktowanym kierownikiem¹³⁵. Tu pojawia się kwestia kluczowa – estymacja kosztu agencji, czyli kosztu związanego z nadzorem oraz motywowaniem jednostek zatrudnionych w przedsiębior-

128 C. Jäger, *The Transaction Cost Theory Within the Context of Economic Sciences: Summary*, BoD – Books on Demand, Norderstedt 2008, s. 13.

129 A. Noga, *Teorie...*, s. 140.

130 S. A. Ross, *The economic theory of agency: the principal's problem*, „American Economic Review” 1973, no. 62, s. 134–139.

131 S. R. Clegg, C. Hardy, *Introduction. Organizations, Organization and Organizing*, [w:] S. R. Clegg, C. Hardy, W. R. Nord (eds.), *Handbook of organization studies*, SAGE Publications Ltd., London 1996, s. 15.

132 L. Donaldson, *The ethereal hand: organizational economics and management theory*, „Academy of Management Review” 1990, no. 15 (3), s. 369–381.

133 T. Clarke, *Introduction to part two*, [w:] T. Clarke (ed.), *Theories of corporate governance: the philosophical foundations of corporate governance*, Routledge, Abingdon 2004, s. 57.

134 A. Noga, *Teorie...*, s. 156.

135 M. Armstrong, *Employee reward*, CIPD Publishing, London 2002, s. 40.

stwie¹³⁶. Jego występowanie determinuje konieczność optymalizowania przez podmioty gospodarcze, zwłaszcza wielkie korporacje, struktury organizacyjnej, która jest szczególnie istotna z perspektywy np. przepływu informacji pomiędzy różnymi departamentami czy działami oraz synchronizacji interesów jednostkowych w celu zrealizowania planu przez całą organizację¹³⁷.

1.4.5. Podejście behawioralne

Za twórców behawioralnej teorii przedsiębiorstwa uznawani są Herbert Simon, James March oraz Richard Cyert¹³⁸. Opracowana w połowie XX w.¹³⁹ koncepcja dotyczyła procesów decyzyjnych wewnątrz podmiotów gospodarczych w warunkach niepewności, charakterystycznych dla ich otoczenia. Koncentrowała się ona na wyjaśnieniu, w jaki sposób przedsiębiorstwo warunkuje podejmowanie decyzji przez jednostki zaangażowane w jego działalność, jednocześnie zapewniając im spójność oraz zbieżność celów jednostkowych z celem ogólnym działalności organizacji¹⁴⁰.

Jedną z cech koncepcji było przyjęcie przez H. Simona w 1947 r. założenia o ograniczonej racjonalności¹⁴¹, wynikającej z natury człowieka¹⁴². Wynika to z faktu, iż jednostka nie jest w stanie w pełni zrozumieć rzeczywistości¹⁴³. Konsekwencją tego jest postrzeganie podmiotu gospodarczego jako specyficznej koalicji jednostek lub ich grup, które mogą realizować sprzeczne cele¹⁴⁴. Są one skorelowane z określonym poziomem

136 M. C. Jensen, W. H. Meckling, *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure*, "Journal of Financial Economics" 1976, no. 3, s. 308.

137 L. Hye-Rin, B. McKercher, S. S. Kim, *The relationship between convention hosts and professional conference organizers*, "International Journal of Hospitality Management" 2009, no. 28, s. 557.

138 M. Huse, *Boards, governance and value creation: the human side of corporate governance*, Cambridge University Press, Cambridge 2007, s. 132.

139 M. Augier, J. G. March, *A retrospective look at A Behavioral Theory of the Firm*, "Journal of Economic Behavior & Organization" 2008, vol. 66, s. 5.

140 J. T. Mahoney, *Economic foundations of strategy*, SAGE Publications Inc., Thousand Oaks 2005, s. 2

141 R. K. Sapru, *Administrative Theories and Management Thought*, PHI Learning Pvt. Ltd., New Delhi 2006, s. 184.

142 J. G. March, H. A. Simon, *Organizations*, Wiley, New York 1958, s. 47–52.

143 R. K. Sapru, *Public policy: Art and craft of policy analysis*, PHI Learning Pvt. Ltd., New Delhi 2010, s. 89.

144 S. W. Douma, H. Schreuder, *Economic approaches to organizations. Fourth edition*, Pearson Education, Harlow 2008, s. 117.

aspiracji, wyrażanym przez poszukiwanie zadowalającej decyzji alternatywnej¹⁴⁵. Jej zidentyfikowanie polega na rozpoznaniu wszystkich aspektów związanych z określonym procesem decyzyjnym¹⁴⁶.

Dla lepszego wyjaśnienia terminu zadowalającej decyzji alternatywnej wprowadzone zostały pojęcia poziomu aspiracji i osiągnięć¹⁴⁷. Pierwsze charakteryzuje cel osiągalny dla jednostki lub ich grup, natomiast drugie jest synonimem rzeczywistego wyniku osiągniętego przez nie¹⁴⁸. Te dwa poziomy są szczególnie istotne z punktu widzenia funkcjonowania organizacji i powinny być do siebie dopasowane, ponieważ zbyt duże odchylenie w jakimkolwiek kierunku może oznaczać z jednej strony frustrację, z drugiej zaś poczucie braku wyzwań, a tym samym brak motywacji do rozwoju¹⁴⁹.

1.4.6. Koncepcja mechanizmu alokacji zasobów

Alternatywą dla teorii mechanizmu rynkowego jest koncepcja mechanizmu alokacji zasobów w teorii przedsiębiorstw¹⁵⁰. Upraszczając, pierwszy z nich doskonale charakteryzuje „niewidzialna ręka rynku” – mowa tu o sytuacji, w której to popyt i podaż wyznaczają kierunek zmian¹⁵¹. W przypadku mechanizmu alokacji zasobów, rynek jest determinowany przez system zarządzania w podmiotach gospodarczych. Proces ten ma, w przeciwieństwie do mechanizmu rynkowego, charakter osobowy, wynikający ze struktury organizacyjnej organizacji. Zarządzanie w przedsiębiorstwach opiera się na podejmowaniu decyzji alokacyjnych,

145 W. J. Gonzalez, *Rationality in Economics and Scientific Predictions: A Critical Reconstruction of Bounded Rationality and Its Role in Economic Predictions*, [w:] A. Ibarra, T. Mormann (eds.), *Representations of scientific rationality: contemporary formal philosophy of science in Spain*, Rodopi, Amsterdam–Atlanta, 1997, s. 205–206.

146 R. Selten, *What Is Bounded Rationality?*, [w:] G. Gigerenzer, R. Selten (eds.), *Bounded rationality: the adaptive toolbox*, MIT Press, Cambridge 2002, s. 13–14.

147 G. M. Hodgson, *Evolution and institutions: on evolutionary economics and the evolution of economics*, Edward Elgar Publishing, Northampton 1999, s. 161.

148 S. Dasgupta, *Innovation in the Social Sciences: Herbert A. Simon and the Birth of a Research Tradition*, [w:] L. V. Shavinina (ed.), *The international handbook on innovation*, Elsevier Science Ltd., Kidlington 2003, s. 462.

149 T. Burke, A. Genn-Bash, B. Haines, *Competition in theory and practice*, Routledge, London 1991, s. 99.

150 T. Ichiishi, *The cooperative nature of the firm*, Cambridge University Press, Cambridge 1993, s. 3.

151 G. A. Cory, *The consilient brain: the bioneurological basis of economics, society, and politics*, Kluwer Academic, New York 2004, s. 58.

tj. przypisywania określonych zasobów do konkretnych zadań, które są skorelowane z wyznaczonymi wcześniej celami¹⁵².

Powyższa koncepcja wskazuje, iż w gospodarce rynkowej występują dwa mechanizmy¹⁵³. Działają one równolegle, są w stosunku do siebie komplementarne, jednakże według innych zasad – przedsiębiorstwo w tym nurcie jest ujęte jako instytucja alternatywna dla rynku¹⁵⁴. Według badaczy, gdyby mechanizm rynkowy należał do doskonałych, nie byłoby miejsca dla koncepcji mechanizmu alokacji zasobów w teorii przedsiębiorstw. Funkcjonowanie podmiotów gospodarczych wynika z pewnych niedoskonałości rynku¹⁵⁵.

1.4.7. Teoria praw własności

Początek koncepcji praw własności datowany jest na lata 60. XX w. i przypada na okres pracy badawczej A. A. Alchiana, H. Demsetza oraz Y. Barzela¹⁵⁶. Przedmiotem zainteresowania badaczy w tym nurcie są aktywa podmiotów gospodarczych¹⁵⁷, rozpatrywane w kontekście m.in.: zarządzania nimi, uzyskiwania określonych korzyści wynikających z faktu ich posiadania, zmiany struktury majątku i transferowania prawa własności na inne przedsiębiorstwa¹⁵⁸. Wynika to z faktu, iż teoria ta oparta jest na założeniu, że owe prawa są zbywalne, podzielne, a także niezależne¹⁵⁹.

Prawa własności motywują jednostki do działania na rzecz optymalizacji wykorzystania posiadanych aktywów¹⁶⁰. Właśnie ten aspekt koncepcji okazał się fundamentalny z punktu widzenia ustalenia źródeł efektywności

152 J. Czupiał, M. Karaś, *Rozwój...*, s. 31–32.

153 R. H. Coase, *The Nature of the Firm*, "Economica" 1937, vol. 4 (16), s. 386–405.

154 A. Noga, *Teorie...*, s. 122.

155 C. Pitelis, *On knowledge and power in the theory of the firm*, [w:] M. G. Colombo (ed.), *The Changing Boundaries of the Firm: Explaining Evolving Inter-firm Relations*, Routledge, London 2002, s. 61.

156 D. E. Andersson, *Property rights, consumption and the market process*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2008, s. 26.

157 M. Morroni, *Knowledge, scale and transactions in the theory of the firm*, Cambridge University Press, Cambridge 2006, s. 91.

158 D. A. Fuchs, *An institutional basis for environmental stewardship: the structure and quality of property rights*, Kluwer Academic, Dordrecht 2003, s. 44.

159 O. Weinstein, *The current state of the economic theory of the firm: contractual, competence-based, and beyond*, [w:] Y. Biondi, A. Canziani, T. Kirat (eds.), *The Firm as an Entity: Implications for Economics, Accounting and the Law*, Routledge, Abingdon 2007, s. 33.

160 A. Dral, *Powszechna ochrona trwałości stosunku pracy: tendencje zmian*, Wolters Kluwer Polska – OFICYNA, Warszawa 2009, s. 439–440.

prywatnych podmiotów gospodarczych¹⁶¹. Zgodnie z teorią praw własności, przedsiębiorstwa te są bardziej zainteresowane maksymalizacją korzyści wynikających z optymalnej alokacji zasobów niż podmioty państwowe¹⁶², tym samym są z reguły najbardziej efektywną formą prowadzenia działalności¹⁶³. Fakt ten jest skorelowany ze skłonnością do ryzyka – w organizacjach prywatnych właściciel (przedsiębiorca) jest skłonny ponieść relatywnie wysokie ryzyko w celu osiągnięcia określonych, wyższych korzyści własnych¹⁶⁴. W przedsiębiorstwie państwowym najczęściej brak jest motywacji do działania, zaś bardzo często celem jest utrzymanie *status quo*, co w praktyce znajduje swoje odzwierciedlenie w znacznie niższej efektywności działania¹⁶⁵. W podmiocie prywatnym błędna decyzja menedżera może spektakularnie i z efektem niemalże natychmiastowym zakończyć działalność przedsiębiorstwa, natomiast w państwowym ewentualna strata pokrywana jest przez państwo, co w konsekwencji powoduje znacznie mniejsze konsekwencje dla samej organizacji¹⁶⁶.

1.5. Cykl życia przedsiębiorstw

Wieloletnie obserwacje funkcjonowania podmiotów gospodarczych przyczyniły się do postrzegania ich z perspektywy swoistego „organizmu żywego”¹⁶⁷, na który składają się osoby pracujące na jego rzecz¹⁶⁸. Porównanie to jest nieprzypadkowe, ponieważ przedsiębiorstwo – podobnie jak człowiek – przechodzi przez określone cykle życia¹⁶⁹. Różnica w tym

161 B. Bozeman, *Public values and public interest: counterbalancing economic individualism*, Georgetown University Press, Washington D. C. 2007, s. 55.

162 G. A. Hodge, *Privatization: an international review of performance*, Westview Press, Boulder 2000, s. 41.

163 M. Bałtowski, *Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych: przebieg i ocena*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 86.

164 R. E. Freeman, R. A. Phillips, *Efficiency, Effectiveness and Ethics: A Stakeholder View*, [w:] W. Gasparski, L. V. Ryan (eds.), *Human action in business: praxiological and ethical dimensions*, Transaction Publishers, New Brunswick 1996, s. 67.

165 M. Florio, *The great divestiture: evaluating the welfare impact of the British privatizations 1979–1997*, MIT Press, Cambridge 2004, s. 49.

166 M. Nasiłowski, *System...*, s. 179–180.

167 A. Roncaglia, *The wealth of ideas: a history of economic thought*, Cambridge University Press, Cambridge 2005, s. 444.

168 A. W. Steiss, *Strategic Management for Public and Nonprofit Organizations*, CRC Press, New York 2003, s. 101.

169 J. Targalski, *Przedsiębiorczość...*, s. 15.

przypadku polega na tym, iż podmiot gospodarczy nie ma określonej, przybliżonej żywotności, co oznacza, iż może prowadzić działalność gospodarczą nawet przez setki lat.

Każde przedsiębiorstwo jest inne¹⁷⁰ – ma inne cele, działa w innych warunkach, posiada inny potencjał rozwoju itd., jednakże wszystkie podmioty gospodarcze muszą niejednokrotnie zmierzyć się z podobnymi problemami powstałymi na różnych etapach funkcjonowania¹⁷¹. Pomiędzy organizacje mogą być całkowicie różne, dylematy, przed którymi stają, są przewidywalne w określonych fazach życia przedsiębiorstw¹⁷².

Poszczególne etapy cyklu życia podmiotów gospodarczych charakteryzują się następującymi cechami¹⁷³:

- mogą być one porównane do ciągu zdarzeń – występują w kolejności chronologicznej, zgodnie z fazami życia przedsiębiorstwa,
- przebieg etapów jest trudny do odwrócenia – przejście do następnej fazy na ogół oznacza brak możliwości powrotu do wcześniejszej,
- wszystkie etapy życia wpływają w różny sposób na poszczególne aspekty funkcjonowania podmiotu gospodarczego.

Liczba faz cyklu życia przedsiębiorstw nie jest jednoznacznie określona. Zależy ona od koncepcji ekonomicznej, jednakże w literaturze przedmiotu najczęściej można spotkać teorie, w których „żywotność” przedsiębiorstwa składa się od 2¹⁷⁴ do 5 etapów¹⁷⁵.

Bez względu na wyodrębnioną liczbę faz cyklu życia przedsiębiorstw, w wielu teoriach odnaleźć można podobne etapy funkcjonowania podmiotów. Różnice w nomenklaturze wynikają bardzo często z perspektywy kryterium ich wyróżniania – różni autorzy wyznaczali rozmaite fazy prowadzenia działalności gospodarczej, zwracając uwagę na wieloaspektowość zjawiska. W dalszej części pracy zaprezentowane zostaną koncepcje dotyczące cykliczności życia przedsiębiorstw. Wspomniane teorie zostały wybrane w taki sposób, aby z jednej strony przedstawić złożoność problemu, z drugiej zaś zaprezentować jak najszerszy zakres występujących koncepcji.

170 M. H. Morris, D. F. Kuratko, J. G. Covin, *Corporate...*, s. 15.

171 M. Sinclair-Hunt, H. Simms, *Organisational Behaviour and Change Management*, Select Knowledge Limited, Cambridge 2005, s. 47.

172 E. Solymossy, *Entrepreneur and Organization Symbiotic Change and Transition*, [w:] M. A. Galindo, J. Guzman, D. Ribeiro (eds.), *Entrepreneurship and business: a regional perspective*, Springer, Heidelberg 2008, s. 271.

173 R. E. Quinn, K. Cameron, *Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence*, „Management Science” 1983, vol. 29 (1), s. 33.

174 M. L. Trivedi, *Managerial...*, s. 83.

175 C. Mac an Bhaird, *Resourcing Small and Medium Sized Enterprises: A Financial Growth Life Cycle Approach*, Springer, Heidelberg 2010, s. 24.

1.5.1. Koncepcja dwuetapowego cyklu życia przedsiębiorstwa

Koncepcja dwuetapowego cyklu życia podmiotów gospodarczych wyróżnia następujące etapy funkcjonowania jednostek¹⁷⁶:

1. Fazę wczesnego rozwoju – jest to okres walki o utrzymanie się na rynku, w trakcie którego wypracowane zyski są reinwestowane. Angażowanie kapitału w przedsięwzięcia na tym etapie jest ryzykowne, jednakże może przynieść relatywnie wysokie stopy zwrotu. Jednym z głównych celów jest przetrwanie podmiotu gospodarczego.
2. Fazę dojrzałości – okres ten jest swoistym sprawdzianem dla przedsiębiorstwa w sektorze. Jeśli organizacja nie jest w stanie konkurować z innymi jednostkami w branży, jest likwidowana. Etap dojrzałości charakteryzuje się większym prawdopodobieństwem wystąpienia konfliktu na linii menedżer – akcjonariusz.

Jak widać, koncepcja dwuetapowego cyklu życia przedsiębiorstwa stanowi pewne uproszczenie, dlatego też wielu badaczy analizuje bardziej szczegółowe teorie związane z egzystencją podmiotów gospodarczych na rynku.

1.5.2. Koncepcja trzyetapowego cyklu życia przedsiębiorstwa

W ramach koncepcji trzyetapowego cyklu życia podmiotów gospodarczych szerzej omówiona zostanie teoria K. Gersicka, który obserwując przedsiębiorstwa rodzinne¹⁷⁷ wyróżnił trzy następujące fazy funkcjonowania organizacji¹⁷⁸:

1. Powstanie podmiotu;
2. Ekspansję przedsiębiorstwa;
3. Dojrzałość podmiotu.

Pierwsza faza obejmuje wczesny etap życia przedsiębiorstwa. Jest szczególnie istotna dla dalszego funkcjonowania podmiotu gospodarczego i składa się z dwóch elementów¹⁷⁹, tj. tworzenia oraz przetrwania jednostki.

176 M. L. Trivedi, *Managerial...*, s. 83.

177 A. G. Sandig, G. J. Labadie, W. Saris, X. M. Mayordomo, *Internal factors of family business performance: an integrated theoretical model*, [w:] P. Poutziouris, K. Smyrnios, S. Klein (eds.), *Handbook of research on family business*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2006, s. 145.

178 M. Ericson, *A Narrative Approach to Business Growth*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2010, s. 20.

179 K. E. Gersick, J. A. Davis, M. M. Hampton, I. Lansberg, *Generation to generation: life cycles of the family business*, Harvard Business Press, Boston 1997, s. 106.

Pierwszy z nich obejmuje okres czasu, jaki upływa pomiędzy narodzeniem się koncepcji dotyczącej planowanej działalności gospodarczej do momentu jej rozpoczęcia. Od chwili powstania idei do wdrożenia pomysłu w życie może minąć sporo czasu – zależy to przede wszystkim od stopnia skomplikowania działalności podmiotu czy środków, którymi dysponuje ono na starcie¹⁸⁰. Jest to szczególnie istotne ze względu na dalsze losy przedsiębiorstwa – odpowiednie przygotowanie się do prowadzenia działalności nowo powstałej jednostki wymaga zaplanowania i uwzględnienia wielu aspektów, które w niedalekiej przyszłości mogą zadecydować o powodzeniu całego przedsięwzięcia¹⁸¹. W większości przypadków niezbędne jest opracowanie biznes planu, czyli dokumentu mającego dać odpowiedź na pytanie, czy pomysł jest rentowny, jakie są zagrożenia jego realizacji itd.¹⁸² Drugi etap obejmuje początkowy okres funkcjonowania przedsiębiorstwa – jednostka musi udowodnić, że potrafi pozyskać klientów, następnie zaspokoić ich potrzeby i co najważniejsze, że sam pomysł jest rentowny¹⁸³. Problemy na początku działalności większości podmiotów gospodarczych wynikają m.in. z ograniczonej zdolności do generowania środków pieniężnych, nieefektywnego zarządzania czy trudności w sprzedaży produktów. Czynniki te zagrażają ich egzystencji, negatywnie wpływając na możliwości ewentualnego rozwoju¹⁸⁴. Należy podkreślić, iż według badaczy już w trakcie pierwszego roku prowadzenia działalności gospodarczej z różnych powodów przestaje funkcjonować od 50%¹⁸⁵ nawet do 80% podmiotów¹⁸⁶. Zagadnieniom związanym z tworzeniem oraz przetrwaniem przedsiębiorstw został poświęcony podrozdział 1.6 pracy.

W przypadku drugiego etapu funkcjonowania organizacji autor koncepcji zauważa, iż rozwój przedsiębiorstwa może dokonywać się na dwa sposoby. Pierwszy oparty jest na produkcji lub usłudze, która szybko zdobywa rynek. W ten sposób rozwój przedsiębiorstwa jest bardzo

180 S. C. Harper, *The McGraw-Hill guide to starting your own business: a step-by-step blueprint for the first-time entrepreneur*, McGraw-Hill Professional, New York 2003, s. 52.

181 N. Grzenkiewicz [et al.], *Podstawy...*, s. 30.

182 S. C. Harper, *Extraordinary Entrepreneurship: The Professional's Guide to Starting an Exceptional Enterprise*, John Wiley and Sons, Hoboken 2006, s. 170.

183 N. F. Krueger, *Sociological insights*, [w:] N. F. Krueger (ed.), *Entrepreneurship: critical perspectives on business and management*. Vol. 3, Taylor & Francis, London 2002, s. 90.

184 D. Hey-Cunningham, *Financial Statements Demystified*, Allen & Unwin, Crows Nest 2007, s. 2.

185 B. Jackson, *Make it on your own!: how to succeed in your own business*, Productive Publications, Canada 1996, s. 24.

186 R. Weiner, *Creativity & beyond: cultures, values, and change*, SUNY Press, Albany 2000, s. 214.

dynamiczny, zaś sama faza może być bardzo krótka. Druga możliwość jest bardziej czasochłonna – produkt lub usługa zmierza w kierunku zdobycia rynku, natomiast ewolucja jako etap cyklu życia przedsiębiorstwa jest procesem stopniowym¹⁸⁷.

Ostatnia faza cyklu życia przedsiębiorstwa rozpoczyna się w chwili, gdy proces ewolucji produktów lub usług permanentnie zwalnia swoje tempo. Taka obserwacja wymaga udzielenia odpowiedzi na pytanie: „odświeżyć” czy zakończyć działalność? Pierwszy termin oznacza m.in. duże zmiany dla organizacji, nowe produkty, różnego rodzaju innowacje itd., gdyż bez nich przedsiębiorstwo po pewnym czasie samoistnie przestanie funkcjonować, tym samym zakończy działalność¹⁸⁸.

W ramach teorii trzyetapowego cyklu życia przedsiębiorstw, wyróżnia się również koncepcję składającą się z następujących elementów¹⁸⁹:

1. Fazy założycielskiej – obejmującej powołanie podmiotu do życia i podejmowanie starań na rzecz jego przetrwania;
2. Fazy wchodzenia na rynek i ekspansji – okres zbierania doświadczeń oraz rozwoju;
3. Fazy skostnienia – etap, w którym ryzyko związane z prowadzoną działalnością jest większe, tym samym wzrasta prawdopodobieństwo jej zakończenia.

Kolejny nurt charakteryzuje trzyetapowy cykl życia podmiotów gospodarczych jako¹⁹⁰:

1. Tworzenie nowego przedsiębiorstwa;
2. Etap postępu i rozwoju;
3. Fazę transformacji i zmian.

Jak widać w wielu przypadkach literatura przedmiotu wskazuje na podobne fazy trzyetapowego cyklu życia przedsiębiorstw, jednakże autorzy koncepcji dla ich wyróżnienia używają różnej nomenklatury.

1.5.3. Koncepcja czteroetapowego cyklu życia przedsiębiorstwa

W ramach koncepcji czteroetapowego cyklu życia podmiotów gospodarczych szerzej omówiona zostanie teoria Quinna oraz Camerona. Badacze zidentyfikowali następujące fazy egzystencji przedsiębiorstwa¹⁹¹:

187 K. E. Gersick, *Generation...*, s. 106.

188 *Ibidem*, s. 106.

189 J. Kortan (red.), *Podstawy ekonomiki i zarządzania przedsiębiorstwem*, C. H. Beck, Warszawa 1997, s. 113.

190 W. B. Gartner, M. G. Bellamy, *Enterprise*, Cengage Learning, Mason 2009, s. 12.

191 L. A. Costanzo, V. Tzoumpa, *The engaging manager and the role of knowledge absorptive capacity: an organizational life-cycle perspective*, [w:] M. F. Özbilgin, M. Öz-

1. Przedsiębiorczości – etap ten jest synonimem walki o przetrwanie, a następnie rozwoju organizacji. Katalizatorem przemian w podmiocie jest przedsiębiorczość i kreatywność osób zaangażowanych w jego funkcjonowanie¹⁹². Na tym etapie autorzy konceptu zaznaczają potrzebę podjęcia działań innowacyjnych w celu ugruntowania swojej pozycji na rynku¹⁹³.
2. Kolektywności – cechą charakterystyczną dla tej fazy jest podkreślenie znaczenia relacji pomiędzy osobami pracującymi na rzecz podmiotu oraz możliwości ich współpracy¹⁹⁴. Etap ten obejmuje okres, w którym jednostki zaangażowane w pracę w przedsiębiorstwie silnie się z nim identyfikują¹⁹⁵.
3. Formalizacji i kontroli – w fazie tej nacisk jest kładziony na ustanawianie procedur określających zasady funkcjonowania organizacji oraz ukształtowanie trwałej struktury organizacyjnej¹⁹⁶. Według autorów powyższe procesy wpływają pozytywnie na efektywność prowadzonej działalności gospodarczej¹⁹⁷.
4. Wypracowania struktury – w ostatnim etapie cyklu życia przedsiębiorstwa szczególnie istotna jest efektywność struktury organizacyjnej¹⁹⁸. Zmienia ona swój kształt – następuje decentralizacja¹⁹⁹ oraz rozpoczyna się proces adaptacji nowych sposobów zarządza-

bilgin, A. Malakh-Pines (eds.), *Career choice in management and entrepreneurship: a research companion*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2007, s. 382.

- 192 G. Early, *Leadership expectations: how executive expectations are created and used in a non-profit setting*, Paternoster, Milton Keynes 2005, s. 82.
- 193 T. N. Carroll, S. Karim, *Predicting Organizational Reconfiguration*, [w:] A. Bøllingtoft, D. D. Håkonsson, J. F. Nielsen, C. C. Snow, J. P. Ulhøi (eds.), *New Approaches to Organization Design: Theory and Practice of Adaptive Enterprises*, Springer, New York 2009, s. 87.
- 194 M. M. Subrahmaniyam, *Performance Management: Measure and Improve the Effectiveness of Your Employees*, Global India Publications, New Delhi 2009, s. 39.
- 195 L. Holbeche, *The high performance organization: creating dynamic stability and sustainable success*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford 2005, s. 85.
- 196 L. B. Cardinal, S. B. Sitkin, C. P. Long, *A configurational theory of control*, [w:] S. B. Sitkin, L. B. Cardinal, K. Bijlsma-Frankema (eds.), *Organizational Control*, Cambridge University Press, Cambridge 2010, s. 70–71.
- 197 R. B. Carton, Ch. W. Hofer, *Measuring Organizational Performance: Metrics for Entrepreneurship and Strategic Management Research*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2008, s. 48.
- 198 J. Hedman, A. Borell, *The Impact of Enterprise Resource Planning Systems on Organizational Effectiveness: An Artifact Evaluation*, [w:] F. Fui-Hoon Nah (ed.), *Enterprise resource planning solutions and management*, Idea Group Inc (IGI), Hershey 2002, s. 136.
- 199 B. Mulford, *Organizational Learning and Educational Change*, [w:] A. Hargreaves (ed.), *Extending educational change*, Springer, Dordrecht 2005, s. 348.

nia podmiotem gospodarczym²⁰⁰. W związku z powyższym w tej fazie następuje swoista odnowa organizacji²⁰¹.

Powyższa koncepcja powstała na podstawie analizy 9 modeli opisujących cykl życia przedsiębiorstw, których częścią wspólną były takie same etapy rozwoju organizacji²⁰².

1.5.4. Koncepcja pięcioetapowego cyklu życia przedsiębiorstwa

Jedną z bardziej popularnych koncepcji cyklu życia przedsiębiorstwa jest nurt oparty na pięciu fazach jego funkcjonowania. Przedstawicielem tej teorii jest m.in. L. Greiner, który zauważa, iż podmioty gospodarcze przechodzą przez etapy składające się z dwóch elementów – ewolucyjnego rozwoju oraz rewolucji²⁰³, będącej konsekwencją kryzysu następującego pod koniec każdej fazy²⁰⁴. Szczególnie istotna z punktu widzenia przedsiębiorstwa jest reakcja na osiągnięty punkt krytyczny – wyznacza ona zakres przyszłego rozwoju organizacji²⁰⁵. Koncepcję Greinera przedstawia rysunek 1.

Zgodnie z koncepcją L. Greinera, wyróżnia się następujące etapy cyklu życia przedsiębiorstw²⁰⁶:

1. Fazę wzrostu przez kreatywność;
2. Fazę wzrostu przez wytyczne;
3. Fazę wzrostu przez delegowanie;
4. Fazę wzrostu przez koordynację;
5. Fazę wzrostu przez współpracę.

Pierwszy etap obejmuje początkowy okres działalności podmiotu gospodarczego²⁰⁷, w trakcie którego następuje wprowadzenie produktu

200 J. G. Bruhn, H. M. Rebach, *Sociological Practice: Intervention and Social Change*, Springer, New York 2007, s. 49.

201 H. G. Rainey, *Understanding and managing public organizations*, John Wiley and Sons, San Francisco 2003, s. 358.

202 K. Moores, M. Barrett, *Learning family business: paradoxes and pathways*, Ashgate Publishing, Ltd., Aldershot 2002, s. 22.

203 L. E. Greiner, *Evolution and revolution as organizations grow*, "Harvard Business Review" 1972, vol. 50 (4), s. 37.

204 O. P. Roche, *Corporate governance & organization life cycle: the changing role and composition of the board of directors*, Cambria Press, Amherst 2009, s. 44.

205 S. Owen, A. Yawson, *Corporate life cycle and M&A activity*, "Journal of Banking & Finance" 2010, vol. 34, s. 428.

206 M. Miskolczi, M. Gabriel, *Finding the logistics organization that fits using fuzzy logic*, "Acta Technica Jaurinensis Series Logistica" 2008, vol. 1 (2), s. 344.

207 D. Hine, J. Kapeleris, *Innovation and entrepreneurship in biotechnology, an international perspective: concepts, theories and cases*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2006, s. 144.

i/lub usługi na rynek²⁰⁸. Warte podkreślenia jest to, iż wzrost w tej fazie cyklu jest uzależniony od kreatywności jednostek pracujących na rzecz podmiotu²⁰⁹. Rozwój przedsiębiorstwa determinuje potrzebę zatrudnienia dodatkowych pracowników, a w konsekwencji zmiany w zakresie organizacji pracy. Etap ten kończy się kryzysem przywództwa²¹⁰ wynikającym z braku niezbędnych umiejętności przez osoby zarządzające organizacją²¹¹.

Rysunek 1. Cykl życia przedsiębiorstwa – koncept Greinera

Źródło: A. Salama, *Creating and Re-Creating Corporate Entrepreneurial Culture*, Gower Publishing, Ltd., Farnham 2011, s. 29

208 B. Glinka, S. Gudkova, *Przedsiębiorczość*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 156.

209 M. Shukla, *Understanding Organisations: Organisational Theory and Practice in India*, PHI Learning Pvt. Ltd., New Delhi 2004, s. 194.

210 D. Stokes, N. Wilson, M. Mador, *Entrepreneurship*, Cengage Learning EMEA, Andover 2010, s. 116.

211 L. E. Greiner, *Evolution...*, s. 40–41.

W ramach drugiej fazy cyklu życia organizacji wprowadzona zostaje struktura organizacyjna, wzrasta znaczenie procedur²¹², a także zatrudnia się nowych menedżerów²¹³. Etap kończy się kryzysem autonomii²¹⁴ wynikającym z braku motywacji w udostępnianiu większej swobody działania oraz zakresu kompetencji menedżerów niższego szczebla przez osoby zarządzające na wyższych szczeblach w strukturze organizacyjnej²¹⁵.

Kolejna faza funkcjonowania organizacji obejmuje przekazanie większego zakresu uprawnień oraz kompetencji jednostkom, w konsekwencji czego relatywnie wiele osób w przedsiębiorstwie zaczyna działać na własną rękę²¹⁶. Etap kończy się kryzysem kontroli²¹⁷ wynikającym ze zbyt dużej swobody w decydowaniu o bieżącej działalności przez zatrudnionych pracowników²¹⁸.

W ramach następnej fazy cyklu życia organizacji osoby zarządzające przedsiębiorstwem ograniczają swobodę w podejmowaniu decyzji przez pracowników²¹⁹, kładąc nacisk na zwiększanie roli koordynacji w procesie zarządzania przedsiębiorstwem²²⁰. Prowadzi to do następnego kryzysu, wynikającego z nadmiernej biurokratyzacji²²¹, która z kolei hamuje innowacyjność oraz podejmowanie inicjatyw przez jednostki zatrudnione w podmiocie gospodarczym²²².

212 T. Amos, A. Ristow, L. Ristow, N. J. Pearse, *Human Resource Management*, Juta and Company Ltd., Mercury Cresnet 2009, s. 90–91.

213 C. Capon, *Understanding organisational context: inside and outside organisations*, Pearson Education, Harlow 2004, s. 429.

214 R. D. Stacey, *Strategic management and organisational dynamics: the challenge of complexity to ways of thinking about organisations*, Pearson Education, Harlow 2007, s. 164.

215 L. E. Greiner, *Evolution...*, s. 41–42.

216 M. J. Hatch, M. Schultz, *Taking brand initiative: how companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding*, John Wiley and Sons, San Francisco 2008, s. 98.

217 P. Iannuzzi, *Leadership Development and Organizational Maturity*, [w:] M. Sullivan (ed.), *Developing Library Staff for the 21st Century*, The Haworth Press Inc., Binghamton 1996, s. 28.

218 M. Loosemore, A. Dainty, H. Lingard, *Human resource management in construction projects: strategic and operational approaches*, Spon Press, London 2003, s. 59.

219 M. Van Assen, G. Van den Berg, P. Pietersma, *Key Management Models: The 60+ Models Every Manager Needs to Know*, Pearson Education Ltd., Harlow 2008, s. 27–28.

220 B. Perry, *CIMA Official Learning System Organisational Management and Information Systems*, Elsevier Ltd., Oxford 2007, s. 271.

221 Y. Samuel, *Organizational pathology: life and death of organizations*, Transaction Publishers, New Brunswick 2010, s. 118–119.

222 M. Loosemore, A. Dainty, H. Lingard, *Human...*, s. 59.

Ostatni etap cyklu życia przedsiębiorstwa opiera się na założeniu, iż jedynie wypracowane od nowa formy współpracy są w stanie „ożywić” organizację²²³. Konsekwencją tego są zmiany w strukturze organizacyjnej polegające na utworzeniu zespołów zadaniowych²²⁴, odpowiedzialnych za reagowanie w sposób szybszy i bardziej efektywny na zachodzące zmiany na rynku²²⁵. Podobnie jak w poprzednich etapach, faza wzrostu przez współpracę również kończy się kryzysem, jednakże L. Greiner nie określa jednoznacznie, jakie mogą być jego przyczyny²²⁶. Autor sugeruje, iż może on wynikać z przemęczenia pracowników zaangażowanych w pracę zespołową oraz pracujących pod presją kreowania innowacji²²⁷. W celu zapobiegania takim sytuacjom wskazuje się na możliwość podziału podmiotu na mniejsze departamenty, dzięki czemu jednostki i zespoły mogłyby być bardziej kreatywne²²⁸.

Innym konceptem jest teoria pięcioetapowego cyklu życia przedsiębiorstw zaprezentowana przez N. C. Churchilla oraz V. L. Lewisa. Koncepcja ta koncentruje się na małych i średnich podmiotach gospodarczych, wyodrębniając je z ogółu instytucji działających na rynku²²⁹. Według Churchilla i Lewisa wyróżnić można czynniki determinujące wzrost przedsiębiorstw, do których należą²³⁰:

- styl zarządzania,
- struktura organizacyjna,
- stopień formalizacji,
- główne cele strategiczne,
- zaangażowanie właściciela w działalność podmiotu.

223 B. R. Katzy, *Design of technological firms*, [w:] R. M. Verburg, J. R. Ortt, W. M. Dicke (eds.), *Managing technology and innovation: an introduction*, Routledge, Abingdon 2005, s. 38.

224 G. Burke, L. Clarke, P. Barrow, D. Molian, *Growing Your Business: A Handbook for Ambitious Owner-Managers*, Routledge, New York 2008, s. 78.

225 B. Glinka, S. Gudkova, *Przedsiębiorczość*, s. 157.

226 P. Peverelli, K. Verduyn, *Understanding the Basic Dynamics of Organizing*, Uitgeverij Eburon, Delft 2010, s. 103.

227 A. Genus, *The management of change: perspectives and practice*, Thomson Learning, London 1998, s. 104.

228 G. Burke, L. Clarke, P. Barrow, D. Molian, *Growing...*, s. 78.

229 C. K. Volkmann, K. O. Tokarski, M. Grünhagen, *Entrepreneurship in a European Perspective: Concepts for the Creation and Growth of New Ventures*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2010, s. 355.

230 S. Kapasuwan, J. Rose, *Cultural effects on delegation in the small business life cycle*, [w:] H. Etemad (ed.), *International entrepreneurship in small and medium size enterprises: orientation, environment and strategy*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2004, s. 109.

Dzięki wyodrębnieniu powyższych składników autorzy wyróżnili pięć faz cyklu życia przedsiębiorstw, do których zaliczyć można²³¹:

1. Powstanie;
2. Przetrwanie;
3. Powodzenie;
4. Wzrost;
5. Dojrzałość.

Co istotne, Churchill oraz Lewis zaznaczają, iż osoba, która zarządza podmiotem gospodarczym w jednej fazie, niekoniecznie będzie najlepszym menedżerem w kolejnym etapie²³².

Oprócz zaprezentowanych koncepcji związanych z cyklicznością życia przedsiębiorstw, wyróżnia się również następujące fazy jego funkcjonowania²³³:

1. Utworzenie;
2. Rozwój przedsiębiorstwa;
3. Dojrzałość podmiotu gospodarczego;
4. Schyłek;
5. Zaprzestanie działalności.

Na uwagę zasługuje fakt, iż w powyższej koncepcji akcentuje się zakończenie działalności jako nieodłączną fazę cyklu życia przedsiębiorstwa.

1.6. Etapy tworzenia przedsiębiorstw

Zarówno tworzenie podmiotów gospodarczych, jak i ich przetrwanie oraz rozwój od wielu lat są przedmiotem badań ekonomistów. Przyczyniły się one do powstania licznych teorii, których mnogość wynika m.in. z trudności w szacowaniu rachunku prawdopodobieństwa przy prognozowaniu ewentualnego sukcesu jednostki w opisywanych procesach. W związku z tym warto zwrócić szczególną uwagę na trzy nurty²³⁴, których genezy należy upatrywać w:

231 D. Butler, *Enterprise planning and development: small business start-up, survival and development*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington 2006, s. 224.

232 M. Bordt, F. Anderson, L. Earl, C. Lonmo, T. G. Bas, *Innovation and other components of growth in Canadian technology firms*, [w:] L. Earl, F. Gault (eds.), *National innovation, indicators and policy*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2006, s. 96.

233 N. Grzenkowicz [et al.], *Podstawy...*, s. 38–39.

234 K. Poznańska, *Metodologia badań*, [w:] J. Klich (red.), *Nadzieja rynku pracy. Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2000, s. 23–25.

1. Ekonomice przemysłu – koncept ten oparty jest na założeniu, iż jedynie rynek może zweryfikować możliwości podmiotu gospodarczego w zakresie wypracowywania zysku. Rozwój przedsiębiorstwa jest determinowany przede wszystkim przez cechy strukturalne przemysłu, tj. m.in. zmiany technologiczne, ich zakres, kierunek oraz częstotliwość występowania, a także bariery wejścia i wyjścia.
2. Teorii organizacji przedsiębiorczości – brane są w niej pod uwagę zwłaszcza cechy strukturalne podmiotu, tj. rozmiary czy struktura organizacji, oraz harmonia pomiędzy jego celami i otoczeniem, w którym funkcjonuje.
3. Badaniach nad rynkiem pracy – w centrum zainteresowania tej teorii jest przedsiębiorca oraz jego indywidualne cechy.

Jak zauważono w punkcie 1.5.2 niniejszej pracy, utworzenie podmiotu gospodarczego jest procesem czasochłonnym i nie może być utożsamiane z samą rejestracją przedsiębiorstwa. Wręcz przeciwnie, według niektórych badaczy okres od momentu powstania idei do jej wdrożenia zajmuje przeciętnie około trzech lat²³⁵. Jest to wartość uśredniona, co oznacza, iż dla części przedsiębiorców uruchomienie działalności gospodarczej nie będzie wymagać nawet kilku miesięcy, natomiast innym może pochłonąć więcej niż wcześniej wspomniane trzy lata²³⁶. Tak duże różnice wynikają m.in. z następujących czynników²³⁷:

- indywidualnych cech osobowościowych przedsiębiorcy, jego umiejętności, kwalifikacji oraz doświadczeń;
- rodzaju podejmowanej działalności;
- bieżącej sytuacji gospodarczej oraz nastawienia władz lokalnych i społeczeństwa do inicjatyw przedsiębiorczych.

Biorąc pod uwagę złożoność procesu tworzenia przedsiębiorstwa, wyróżnia się następujące jego etapy²³⁸:

-
- 235 K. B. Matusiak, M. Mażewska, *Pierwsza Praca – Pierwszy Biznes. Vademecum przedsiębiorczości*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa 2005, s. 11.
- 236 P. A. Toriel, *The role of banks in the financing of knowledge-based SMEs*, [w:] R. J. Braudo, J. G. Macintosh (eds.), *Competitive Industrial Development in the Age of Information: The Role of Co-Operation in the Technology Sector*, Routledge, London 1999, s. 150.
- 237 K. B. Matusiak, *Rozwój systemów wsparcia przedsiębiorczości. Przestanki, polityka i instytucje*, ITE, Radom–Łódź 2006, s. 130–131.
- 238 M. J. Garbade, *Differences in Venture Capital Financing of U.S., UK, German and French Information Technology Start-ups: A Comparative Empirical Research of the Investment Process on the Venture Capital Firm Level*, GRIN Verlag, Kassel 2011, s. 63.

1. Fazę załóżkową (*seed stage*) – na początku tego etapu produkt lub usługa jest jedynie w fazie koncepcji, pomysłu²³⁹. Przyszły przedsiębiorca rozważa różne możliwości, poszukując swoistej szansy, tudzież okazji²⁴⁰. W chwili podjęcia decyzji odnośnie do przedmiotu działalności gospodarczej wybrany pomysł biznesowy jest rozwijany²⁴¹, powstaje biznes plan²⁴², estymowane jest również prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu w wymiarze ekonomicznym²⁴³.
2. Fazę rozruchu (*start-up stage*) – okres ten obejmuje wdrożenie wcześniej opracowanej koncepcji i rozpoczyna się wraz z rejestracją przedsiębiorstwa²⁴⁴. Uruchomienie działalności gospodarczej wiąże się z koniecznością podjęcia przez przedsiębiorcę wielu ważnych decyzji²⁴⁵. Do kluczowych zaliczyć można wybór źródeł finansowania realizowanego przedsięwzięcia, dostosowanie modelu biznesowego do dynamicznie zmieniającego się otoczenia czy dobór odpowiednich kontrahentów, optymalnych z punktu widzenia nowo utworzonego podmiotu gospodarczego²⁴⁶.
3. Pierwszą fazę rozwoju (*first stage*) – rozpoczyna się ona w momencie, gdy przedsiębiorstwo jest gotowe do generowania przychodów²⁴⁷. Na tym etapie podmiot gospodarczy dysponuje określonym produktem, który jest dystrybuowany na rynek w celu sprawdzenia, czy i w jakim stopniu spełnia potrzeby konsumentów²⁴⁸. Co

239 R. T. Slee, *Private Capital Markets: Valuation, Capitalization, and Transfer of Private Business Interests + Website*, John Wiley and Sons, Hoboken 2011, s. 386.

240 S. C. Harper, *Extraordinary Entrepreneurship...*, s. 299–300.

241 M. H. Dean, P. T. Shank, *Business Words You Should Know : From Accelerated Depreciation to Zero-Based Budgeting – Learn the Lingo for Any Field*, Adams Media, Avon 2008, s. 265.

242 M. L. Bernardez, *Minding the business of business: tools and models to design and measure wealth creation*, [w:] Performance Improvement Institute (ed.), *Social and Organizational Performance Review: Concepts and Research*, AuthorHouse, Bloomington 2009, s. 78.

243 T. F. Buss, *Capital, Emerging High-Growth Firms and Public Policy: The Case Against Federal Intervention*, Praeger Publishers, Westport 2001, s. 118.

244 K. B. Matusiak, *Rozwój...*, s. 131.

245 G. N. McLean, *Organization development: principles, processes, performance*, Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco 2005, s. 69.

246 R. V. Eunni, C. G. Brush, R. R. Kasuganti, *Small to medium enterprises in emerging markets*, "International Journal of Emerging Markets" 2007, vol. 2 (2), s. 150.

247 S. L. Rowling, *Tax and Wealth Strategies for Family Businesses*, CCH, Chicago 2007, s. 4.

248 W. D. Bygrave, *How the venture capitalists work out the financial odds*, [w:] S. Birley, D. F. Muzyka (eds.), *Mastering entrepreneurship*, Pearson Education Ltd., Harlow 2000, s. 108.

istotne, pierwsza faza rozwoju przesądza o przyszłości organizacji, tj. o ewentualnym rozwoju lub likwidacji przedsiębiorstwa²⁴⁹.

Jak zauważono, tworzenie przedsiębiorstwa jest procesem złożonym, składającym się z trzech etapów. Należy pamiętać, iż samo rozpoczęcie prowadzenia działalności gospodarczej nie jest równoznaczne z osiągnięciem sukcesu. Obserwacje przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku udowadniają, iż okres ten jest niezwykle istotny dla przyszłości podmiotu gospodarczego. Etap, o którym mowa, jest swoistym wstępem do wyzwania, przed jakim stają wszyscy przedsiębiorcy. Aspiracją każdej jednostki prowadzącej działalność gospodarczą jest przetrwanie podmiotu na rynku, a nie samo rozpoczęcie działalności²⁵⁰. Pamiętając o wspomnianym fakcie, wzrasta świadomość tego, jak ważny dla dalszego funkcjonowania przedsiębiorstwa, tym samym przetrwania, jest etap jego powoływania do życia²⁵¹.

Istotny z punktu widzenia „żywołności” podmiotu gospodarczego jest trzeci etap procesu jego tworzenia. W fazie tej zetknięcie z rynkiem sprawia, iż przedsiębiorcy, którzy nie przygotowali się wystarczająco do prowadzenia działalności, są zmuszeni do jej zakończenia²⁵². Moment ten nazywany jest punktem krytycznym (*breakeven point*) i jedynie po jego pokonaniu można mówić o przejściu przez proces tworzenia przedsiębiorstwa²⁵³.

W związku z powyższym, istotne jest poznanie czynników, które wpływają na wzrost poziomu ryzyka niepowodzenia przedsięwzięcia²⁵⁴. Przyczyn likwidacji przedsiębiorstw jest wiele, jednakże najczęściej o porażce poszczególnych podmiotów decyduje pojawienie się kilku zagrożeń jednocześnie, co sprawia, iż dalsze prowadzenie działalności gospodarczej staje się niemożliwe²⁵⁵. Jednym z najczęstszych powodów takiego stanu rzeczy jest brak sprecyzowanej wizji działalności podmiotu gospodarczego²⁵⁶, co stanowi istotny problem uniemożliwiający niekiedy dokonanie jakichkolwiek zmian.

249 K. B. Matusiak, *Rozwój...*, s. 131.

250 E. N. Nadar, S. Vijayan, *Managerial Economics*, PHI Learning Pvt. Ltd., New Delhi 2009, s. 43.

251 I. Juul, *The Small Business Survival Handbook*, Spearhead, Claremont 2006, s. 24.

252 A. Raichaudhuri, *Managing New Ventures: Concepts and Cases on Entrepreneurship*, PHI Learning Pvt. Ltd., New Delhi 2010, s. 101.

253 K. B. Matusiak, *Rozwój...*, s. 133.

254 R. Gavron, M. Cowling, G. Holtham, A. Westall, *The entrepreneurial society*, Institute for Public Policy Research, London 1998, s. 17.

255 E. F. Brigham, M. C. Ehrhardt, *Financial management: theory and practice*, Cengage Learning, Mason 2008, s. 852.

256 B. Glinka, S. Gudkova, *Przedsiębiorczość*, s. 186.

W literaturze przedmiotu zwraca się również uwagę na kadre zarządzającą, wskazując jako jedną z przyczyn niepowodzeń brak niezbędnych umiejętności menedżerskich²⁵⁷. Jest on widoczny w większości aspektów związanych z zarządzaniem podmiotem gospodarczym i może być równoznaczny m.in. z:

- brakiem wystarczającej wiedzy z zakresu prawa, ekonomii czy rachunkowości²⁵⁸,
- niewystarczającymi umiejętnościami planowania rozwoju firmy²⁵⁹,
- brakiem umiejętności dostosowania modelu biznesowego przedsiębiorstwa do zmieniającego się otoczenia²⁶⁰,
- brakiem doświadczenia²⁶¹.

Kolejnym powodem może być osobowość menedżera – do kategorii tej zaliczyć można m.in. zbyt wysoką tolerancję na ryzyko²⁶² oraz brak charyzmy²⁶³, które uznawane są za poważne zagrożenia dla funkcjonowania podmiotu gospodarczego.

Wśród innych powodów likwidacji przedsiębiorstwa wyróżnia się także:

- nieodpowiednio zaplanowaną sieć dystrybucji²⁶⁴,
- przedkładanie interesów osobistych nad interesami przedsiębiorstwa²⁶⁵,
- brak niezbędnej kontroli kosztów²⁶⁶,
- nadmierne uzależnienie od pojedynczych klientów²⁶⁷,

257 H. D. Platt, *Principles of corporate renewal*, University of Michigan Press, Ann Arbor 2004, s. 19.

258 N. Crutzen, V. Molly, A. Rodeyns, G. Verbraeken, L. Laureys, F. Biesbrouck, *CeFiP-KeFiK Academic Awards 2009*, De Boeck & Larcier, Brussel 2010, s. 63–64.

259 B. Godziszewski, M. Haffer, M. J. Stankiewicz, S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Teoria...*, s. 21.

260 S. Thornhill, R. Amit, *Learning about Failure: Bankruptcy, Firm Age and the Resource-Based View*, "Organization Science" 2003, vol. 15, s. 497–509.

261 D. H. Bangs, *Business Planning Guide: Creating a Winning Plan for Success*, Dearborn Trade Publishing, Chicago 2002, s. 16.

262 N. Crutzen, V. Molly, A. Rodeyns, G. Verbraeken, L. Laureys, F. Biesbrouck, *CeFiP-KeFiK...*, s. 63–64.

263 A. Saxena, *Encyclopaedia of Functional Management. Volume II*, Himalaya Books Pvt. Ltd., Mumbai 2008, s. 106.

264 J. Targalski, *Przedsiębiorczość...*, s. 8.

265 H. Wichman, *Accounting and marketing – Key small business problems*, "American Journal of Small Business" 1983, vol. 7, s. 19–26.

266 J. G. Longenecker, L. B. Donlevy, V. A. C. Calvert, C. W. Moore, J. W. Petty, L. E. Pailich, *Small Business Management: Launching and Managing New Ventures*, Nelson Education Ltd., Ontario 2008, s. 15.

267 W. D. Folsom, R. Boulware, *Encyclopedia of American business*, Facts on File, New York 2004, s. 46.

- dekoniunkturę w określonej dziedzinie gospodarki²⁶⁸,
- brak kapitału²⁶⁹,
- utratę płynności²⁷⁰,
- przyjmowanie liczby zamówień przekraczających zdolności produkcyjne przedsiębiorstwa²⁷¹,
- nadmierne kredytowanie działalności²⁷²,
- częste zmiany technologii²⁷³,
- powstanie konfliktów wewnątrz organizacji²⁷⁴,
- wysokie koszty produkcji²⁷⁵.

Zdaniem wielu autorów problem może stanowić także brak wystarczającej motywacji u przedsiębiorcy²⁷⁶, co w efekcie może przełożyć się na obniżenie motywacji zatrudnionych pracowników i zdecydować o konieczności likwidacji podmiotu gospodarczego.

1.7. Potrzeby nowego przedsiębiorstwa

Jak zauważono w podrozdziale 1.6 pracy, zarówno specyfika, jak i złożoność procesu założycielskiego sprawiają, iż każda z wyodrębnionych faz tworzenia przedsiębiorstwa jest bardzo istotna dla przedsiębiorców i w zdecydowanej większości przypadków żadna z nich nie może być pominięta. W związku z tym szczególnie ważne jest zdiagnozowanie potrzeb nowo tworzonych podmiotów gospodarczych oraz przypisanie ich do poszczególnych etapów rozpoczynania działalności w celu zwrócenia uwagi na czynniki, które mogą sprawić, iż szanse organizacji na przetrwanie wzrosną.

268 J. K. Shim, J. G. Siegel, *Schaum's Outline of Financial Management (3rd Edition)*, McGraw-Hill Professional Publishing, New York 2007, s. 435.

269 R. Lesonsky, *Start Your Own Business: The Only Start-Up Book You'll Ever Need*, Entrepreneur Press, Canada 2001, s. 138.

270 G. Friend, S. Zehle, *Guide to Business Planning*, Profile Books, London 2004, s. 190.

271 V. Mehndiratta, *From Failure to Success*, Global Media, Vaibhav 2009, s. 6.

272 D. H. Platt, *Principles...*, s. 17.

273 W. Reynolds, A. J. Williams, W. Savage, *Your own business: a practical guide to success*, Thomson Learning, Melbourne 2000, s. 31.

274 D. Czajka, *Przedsiębiorstwo w kryzysie. Upadłość lub układ*, Wydawnictwo ZPP, Warszawa 1999, s. 12–13.

275 W. L. Megginson, S. B. Smart, *Introduction to Corporate Finance*, Cengage Learning, Mason 2005, s. 900.

276 C. G. Brush, R. Chaganti, *Business without glamour? An analysis of resources on performance by size and age in small service and retail firm*, "Journal of Business Venturing" 1998, vol. 14, s. 233–257.

W związku z powyższym, literatura przedmiotu wyróżnia następujące potrzeby przedsiębiorstw w fazie załączkowej:

- doradztwo przy dokonywaniu oceny rynku, na którym podmiot planuje prowadzić działalność²⁷⁷,
- pomoc w pozyskaniu finansowania²⁷⁸, najczęściej w formie pożyczek²⁷⁹,
- wsparcie przy budowie prototypu²⁸⁰,
- pomoc w zakresie uzyskania koncesji oraz ochrony patentowej²⁸¹.

Specyfika fazy rozruchu sprawia, iż fundamentalną kwestią staje się wiedza niezbędna do zarejestrowania i prowadzenia działalności gospodarczej²⁸². Na tym etapie zwraca się również uwagę na konieczność posiadania polityki w zakresie zasobów ludzkich²⁸³ oraz redukcji kosztów założycielskich²⁸⁴.

W odniesieniu do pierwszej fazy rozwoju literatura przedmiotu kładzie nacisk na nawiązywanie relacji z klientami²⁸⁵ oraz pozyskiwanie środków na dalszy rozwój²⁸⁶. Z perspektywy nowo tworzonego przedsiębiorstwa istotne jest również uzyskiwane wsparcie z zakresu promocji produktów i marketingu²⁸⁷.

277 S. Zörgiebel, *Secondary Markets of Private Equity Investments – An Analysis*, GRIN Verlag, Munich 2009, s. 7.

278 A. Bielawska, *Kategorie czynników determinujących sukces nowo założonego przedsiębiorstwa*, [w:] A. Bielawska, A. Szopa (red.), *Strategie zarządzania mikro i małymi przedsiębiorstwami Mikrofirma 2010*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2010, nr 585, s. 58

279 D. Newton, *The inventor's guide: how to protect and profit from your idea*, Gower, Aldershot 1997, s. 50.

280 C. A. Gongora-Caamal, E. Diaz de Leon Lopez, *Venture-Capital Investments in New Technology-Based Ventures in Mexico*, [w:] D. V. Gibson, M. V. Heitor, A. Ibarra-Yunez (eds.), *Connecting people, ideas, and resources across communities*, Purdue University Press, West Lafayette 2007, s. 355.

281 H. Waniak-Michalak, *Pozabankowe źródła finansowania małych i średnich przedsiębiorstw: fundusze pożyczkowe, fundusze poręczeniowe, rynek venture capital*, Wolters Kluwer Polska – OFICYNA, Warszawa 2007, s. 148.

282 K. B. Matusiak, *Rozwój...*, s. 134.

283 J. Storey, *Human resource management: a critical text*, Thomson Learning, London 2007, s. 69.

284 S. K. Kutty, *Managing Life Insurance*, PHI Learning Pvt. Ltd., New Delhi 2008, s. 595.

285 J. Freeman, *Client Management for Solicitors*, Cavendish Publishing Limited, London 1997, s. 268.

286 M. V. Heitor, *Connecting...*, s. 355.

287 K. Lister, T. Harnish, *Finding money: the small business guide to financing*, John Wiley and Sons, New York 1995, s. 186.

1.8. Przestanki wspierania mikro- i małych przedsiębiorstw

Zarówno mikro-, jak i małe przedsiębiorstwa²⁸⁸ są szczególnie istotne dla gospodarek państw. Biorąc pod uwagę strukturę podmiotów gospodarczych na świecie, należy zauważyć, że organizacje te bezwzględnie dominują pod względem ich liczby w przedsiębiorstwach ogółem (najczęściej z udziałem w okolicach 80–90%)²⁸⁹. Warto również zwrócić uwagę na fakt, iż mikro- i małe przedsiębiorstwa mają istotny udział (średnio ok. 50%) w tworzeniu PKB gospodarek wolnorynkowych²⁹⁰.

Od wielu lat przedsiębiorczość utożsamiana jest z siłą napędową wzrostu gospodarczego²⁹¹. Z tego też względu tak istotne jest wspieranie najbardziej licznej grupy podmiotów gospodarczych, do których należą mikro- i małe przedsiębiorstwa. Świadomość znaczenia tych organizacji zarówno z punktu widzenia mikro-, jak i makroekonomii przyczyniła się do swoistego transferu pomocy publicznej od podmiotów większych, o ustabilizowanej sytuacji rynkowej do nowo powstałych, borykających się z wieloma problemami powstającymi już na etapie procesu założycielskiego²⁹².

Oprócz wyżej wymienionych przesłanek w literaturze podmiotu znaleźć można m.in. następujące motywy udzielania pomocy mikro- i małym przedsiębiorstwom:

- dążenie gospodarek do osiągnięcia dynamicznego wzrostu opartego na wiedzy – jej konsekwencją jest m.in. promowanie wprowadzania innowacji jako swoistych bodźców determinujących rozwój podmiotów gospodarczych, a tym samym regionów i państw²⁹³;

288 „Na kategorię mikroprzedsiębiorstw oraz małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) składają się przedsiębiorstwa, które zatrudniają mniej niż 250 pracowników i których roczny obrót nie przekracza 50 milionów euro, a/lub całkowity bilans roczny nie przekracza 43 milionów euro” – artykuł 2. załącznika do zalecenia Komisji Europejskiej 2003/361/WE.

289 *The OECD small and medium enterprise outlook*, OECD Publishing, Paris 2002, s. 7.

290 R. Hinson, *Entrepreneurship marketing*, [w:] S. Nwankwo, T. Gbadamosi (red.), *Entrepreneurship Marketing: Principles and Practice of SME Marketing*, Routledge, Abingdon 2011, s. 16.

291 K. B. Matusiak, *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy. Rola i miejsce uniwersytetu w procesach innowacyjnych*, SGH, Warszawa 2010, s. 87–88.

292 K. B. Matusiak, *Rozwój...*, s. 137.

293 K. B. Matusiak (red.), *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2010*, PARP, Warszawa 2010, s. 10.

- możliwość kreowania nowych miejsc pracy²⁹⁴ – celem wsparcia w tym przypadku jest stworzenie trwałych etatów, czyli takich, które nie zostaną utworzone tylko i wyłącznie po to, aby skorzystać z publicznych benefitów, tym samym dających gwarancję ich egzystencji w dłuższym horyzoncie czasu;
- podnoszenie konkurencyjności²⁹⁵ – bardzo istotne jest, aby nowo powstały podmiot potrafił prowadzić działalność gospodarczą na rynku, na którym funkcjonują już większe i bardziej doświadczone organizacje;
- efektywniejsze wykorzystanie czynników wytwórczych²⁹⁶.

Powyższe przesłanki udzielania pomocy dla mikro- i małych przedsiębiorstw wskazują jednoznacznie na znaczenie opisywanych podmiotów gospodarczych dla regionów i państw. Motywy te wyjaśniają również determinację rządów wielu krajów do opracowywania nowych form, mechanizmów i sposobów wspierania przedsiębiorczości²⁹⁷.

1.9. Formy wspierania mikro- i małych podmiotów gospodarczych w Polsce

Obserwując rozwój gospodarek oraz przedsiębiorstw, zauważyć można, iż na różnych etapach życia podmiotów gospodarczych potrzebne jest im różne wsparcie. Wynika to m.in. z ich rozwoju, zmian zachodzących w organizacjach, dynamicznie zmieniającego się otoczenia oraz wchodzenia na nowe rynki. Konsekwencją takiego stanu rzeczy jest powstawanie nowych, coraz lepiej dopasowanych do potrzeb przedsiębiorstw inicjatyw, form czy instrumentów wspierania podmiotów gospodarczych.

W krajowej literaturze przedmiotu znaleźć można wiele podziałów narzędzi wspierania przedsiębiorczości. Zgodnie z jednym z nich, wyróżnia

294 International Labour Office, *Working out of poverty: report of the Director-General*, International Labour Organization, Geneva 2003, s. 44.

295 G. Reinecke, S. White, *Policies for small enterprises: creating the right environment for good jobs*, International Labour Organization, Geneva 2004, s. 7.

296 E. Fisher, R. Reuber, *Industrial clusters and SME promotion in developing countries*, Commonwealth Secretariat, London 2000, s. 5.

297 I. Borucińska, I. K. Łukaszewicz, *Państwo jako podmiot kreujący warunki rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych XX wieku*, [w:] D. Kopycińska (red.), *Państwo i rynek w gospodarce*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Szczecin 2003, s. 64.

się następujące formy udzielanego wsparcia podmiotom gospodarczym należącym do sektora MSP²⁹⁸:

1. Instrumenty finansowe – w ramach tych narzędzi wyróżnia się pomoc:
 - bezpośrednią – specyficzne dla tego rodzaju wsparcia jest to, iż instytucje go udzielające nie wpływają na funkcjonowanie podmiotów. Do tej grupy instrumentów zalicza się m.in.: ulgi podatkowe oraz dotacje i subwencje podmiotów prywatnych, a także publicznych;
 - polegającą na ułatwianiu dostępności pożyczek, kredytów bankowych oraz innych instrumentów rynku finansowego dla przedsiębiorstw – instytucje wspierające poszczególne organizacje mogą sprawować pewien nadzór nad ich działalnością. Zalicza się do tej grupy m.in.: gwarancje kredytowe czy kredyty i pożyczki na preferencyjnych warunkach;
 - opartą na zastosowaniu instrumentów kapitałowych – konsekwencją udzielenia wsparcia są zmiany w strukturze własnościowej podmiotu. Do tej grupy zalicza się m.in.: fundusze *venture capital* oraz dostęp do rynku giełdowego.
2. Instrumenty prawno-administracyjne – kategoria ta zawiera w sobie swoiste uprzywilejowanie małych i średnich przedsiębiorstw, polegające na upraszczaniu procedur prawnych i administracyjnych z zakresu np. rachunkowości czy podatków.
3. Instrumenty instytucjonalne – umożliwiają kontakt i wymianę informacji pomiędzy podmiotami gospodarczymi oraz instytucjami otoczenia biznesu.

Powyższy podział narzędzi wspierania podmiotów z sektora MSP koncentruje się głównie na instrumentach finansowych. Nie wyczerpuje on problematyki – w zestawieniu brakuje m.in. aspektów związanych ze szkoleniami oraz doradztwem czy inkubacją.

Dla potrzeb niniejszej pracy w dalszej części omówione zostaną formy wsparcia podmiotów gospodarczych, które udzielają pomocy mikro- i małym przedsiębiorstwom w kluczowych dla ich egzystencji etapach tworzenia przedsiębiorstwa (tj. fazie załączkowej, rozruchu oraz pierwszej fazie rozwoju). Wyjątkiem będą instytucje zajmujące się inkubacją przedsiębiorczości (inkubatory przedsiębiorczości, inkubatory technologiczne oraz preinkubatory) – tej problematyce poświęcony zostanie w całości rozdział drugi.

298 O. Lissowski, *Instrumenty finansowe wspierania małych i średnich przedsiębiorstw w Unii Europejskiej i w Polsce: wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 1998, s. 43–44.

W związku z powyższym dokonano podziału instrumentów wspierania mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw na finansowe i niefinansowe.

1.9.1. Finansowe instrumenty wspierające mikro- i małe przedsiębiorstwa

Pierwszym narzędziem wspierania mikro- i małych przedsiębiorstw, na który warto zwrócić uwagę, są instrumenty podatkowe. Należą do nich różnego rodzaju zwolnienia oraz odliczenia od podatków. Najczęściej mają one uprzywilejowywać nowo tworzone podmioty gospodarcze²⁹⁹ – w warunkach polskich przykładem może być opłacanie przez początkujących przedsiębiorców niższych, preferencyjnych składek na ubezpieczenie społeczne przez okres dwóch lat od rozpoczęcia działalności gospodarczej³⁰⁰. Jednym z ograniczeń w tym przypadku jest zakaz świadczenia usług przez przedsiębiorcę na rzecz byłego pracodawcy³⁰¹.

Inną formą wspierania przedsiębiorczości są jednorazowe dotacje z Funduszu Pracy dla osób bezrobotnych zarejestrowanych w Urzędzie Pracy, które chcą rozpocząć działalność gospodarczą – wysokość takiego wsparcia nie może przekroczyć 6-krotnego przeciętnego wynagrodzenia³⁰². Ograniczeniem jest tu m.in. zapis, iż z pomocy nie może skorzystać bezrobotny, który prowadził działalność gospodarczą w okresie 12 miesięcy³⁰³.

Kolejną formę wsparcia udostępnioną przedsiębiorcom stanowią kredyty bankowe. Są one trudno dostępne dla zdecydowanej większości funkcjonujących na rynku średnich przedsiębiorstw z uwagi na bardzo częsty brak zdolności kredytowej oraz odpowiedniego zabezpieczenia spłaty kredytu³⁰⁴. Należy zauważyć, iż niezwykle rzadko banki decydują się na udzielenie kredytu przedsiębiorcom na etapie tworzenia podmiotu gospodarczego – w takim przypadku warunkiem koniecznym jest przedstawienie biznes planu zawierającego prognozę działalności w kilku kolejnych latach³⁰⁵.

299 B. Glinka, S. Gudkova, *Przedsiębiorczość*, s. 294.

300 Ustawa z dnia 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych, tj. Dz. U. 2009.205.1585 z późn. zm., art. 18a, ust. 1.

301 *Ibidem*, art. 18a, ust. 2, pkt 2.

302 Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy – Dz. U. 2004.99.1001 z późn. zm., art. 46, ust. 1, pkt 2.

303 Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy – Dz. U. 2004.99.1001 z późn. zm., art. 46, ust. 1, pkt 3.

304 K. Krajewski, J. Śliwa, *Lokalna przedsiębiorczość w Polsce. Uwarunkowania rozwoju*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2004, s. 36.

305 B. Wierzba, M. Makiewicz, *Przedsiębiorczość...*, s. 135–136.

Jednym z najpopularniejszych w ostatnich latach instrumentów wspierania mikro- i małych podmiotów gospodarczych były fundusze unijne. Pomoc Unii Europejskiej dla przedsiębiorstw z sektora MSP dostępna była w różnych formach, do których najczęściej należały granty oraz pożyczki. Z punktu widzenia spełniania wymogów formalnych kluczowy jest wzrost świadomości oraz wiedzy podmiotów gospodarczych na temat możliwości pozyskiwania przez nie środków³⁰⁶. Fundusze unijne wspierały przedsiębiorczość za pomocą m.in.:

- Programów Operacyjnych – zarządzane na szczeblu krajowym, koncentrowały się na określonych obszarach, szczegółowo doprecyzowując je poprzez poszczególne priorytety i działania. Mikro- i małe podmioty gospodarcze mogły starać się o dofinansowanie w ramach przykładowych programów:
 - PO Innowacyjna Gospodarka – w ramach tego programu wspierane były projekty o charakterze innowacyjnym co najmniej w skali kraju. Innowacje te mogły dotyczyć produktów, procesów, marketingu oraz organizacji³⁰⁷. Przykładem przedmiotu uzyskiwanej pomocy w ramach PO Innowacyjnej Gospodarki może być Priorytet III: Kapitał dla innowacji, w którym na uwagę zasługuje chociażby Działanie 3.1. Inicjowanie działalności innowacyjnej³⁰⁸;
 - PO Kapitał Ludzki – jego zadaniem było „tworzenie warunków do wzrostu konkurencyjności gospodarki opartej na wiedzy i przedsiębiorczości zapewniającej wzrost zatrudnienia oraz wzrost poziomu spójności społecznej, gospodarczej i przestrzennej”³⁰⁹. Przykładem przedmiotu uzyskiwanej pomocy w ramach PO Kapitał Ludzki może być Priorytet II: Rozwój zasobów ludzkich i potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw, w którym na szczególną uwagę zasługuje Działanie 2.1. Rozwój kadr nowoczesnej gospodarki³¹⁰;

306 E. Grzegorzewska-Mischka, *Współczesne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w Polsce*, SGH, Warszawa 2010, s. 250.

307 Załącznik do uchwały nr 105/2011 Rady Ministrów z dnia 16 czerwca 2011 r. – *Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka, 2007–2013. Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia*, Warszawa, s. 7; wersja elektroniczna: http://www.poig.gov.pl/Dokumenty/Lists/Dokumenty%20programowe/Attachments/116/Program_Innowacyjna_Gospodarka_zatwierdzony_przez_KE_22122011.pdf [dostęp 31.07.2013].

308 Załącznik do uchwały nr 105/2011 Rady Ministrów z dnia 16 czerwca 2011 r. – *Program Operacyjny Innowacyjna ...*, s. 99–104.

309 *Program Operacyjny Kapitał Ludzki. Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007–2013*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2007, s. 111.

310 *Szczegółowy opis priorytetów programu operacyjnego Kapitał Ludzki 2007–2013*, Narodowa Strategia Spójności, Warszawa 2010, s. 50–56.

- Program Rozwoju Obszarów Wiejskich – był on skoncentrowany przede wszystkim na wzroście konkurencyjności sektora rolno-spożywczego. Przykładem przedmiotu uzyskiwanej pomocy w ramach PROW może być Priorytet III: Jakość życia na obszarach wiejskich i różnicowanie gospodarki wiejskiej, w którym na szczególną uwagę zasługuje działanie: Tworzenie i rozwój mikroprzedsiębiorstw³¹¹.
- Regionalnych Programów Operacyjnych – każde województwo posiadało swój RPO, w którym zawarte były główne kierunki rozwoju regionu. Jednym z nich była przedsiębiorczość, którą na przykładzie województwa łódzkiego wspierano m.in. za pomocą:
 - Priorytetu III: Gospodarka, innowacyjność, przedsiębiorczość – na szczególną uwagę zasługuje Działanie III.2. Podnoszenie innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw³¹²;
 - Priorytetu IV: Społeczeństwo informacyjne, w ramach którego warto zwrócić uwagę na Działanie IV.3. E – Technologie dla przedsiębiorstw³¹³.
- Programów Tematycznych – ta forma pomocy była ukierunkowana na konkretne obszary czy też sfery działalności. W związku z tym wspierano tu mikro- i małe podmioty gospodarcze za pomocą m.in.:
 - Siódmego Programu Ramowego na rzecz badań i rozwoju technologicznego (2007–2013)³¹⁴;
 - Programu Ramowego na rzecz konkurencyjności i innowacji (CIP)³¹⁵.
- Instrumentów finansowych – były one zarządzane w zdecydowanej większości przez Europejski Fundusz Inwestycyjny. Wspierały przedsiębiorczość m.in. poprzez zwiększanie dostępności kapitału oraz system poręczeń dla sektora MSP³¹⁶.

Do grupy finansowych instrumentów wspierania przedsiębiorczości należą również fundusze kapitału ryzyka (*venture capital*). Mają one cha-

311 *Program Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007–2013 (PROW 2007–2013)*, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Warszawa 2011, s. 298–304.

312 *Szczegółowy Opis Osi Priorytetowych Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Łódzkiego na lata 2007–2013*, Łódź 2011, s. 87–93.

313 *Ibidem*, s. 123–126.

314 <http://www.kpk.gov.pl/7pr/podstawy/index.html> [dostęp 16.08.2011].

315 <http://www.cip.gov.pl/> [dostęp 16.08.2011].

316 M. Mielczarek (red.), *Programy Unii Europejskiej wspierające MŚP. Przegląd głównych możliwości finansowania dostępnych dla MŚP z regionu łódzkiego w latach 2007–2013*, Regionalne biuro województwa łódzkiego w Brukseli, Łódź 2009, s. 41–42.

rakter zamknięty, są zasilane najczęściej środkami finansowymi grupy inwestorów, których przedmiotem zainteresowań są ryzykowne projekty inwestycyjne, mogące w dłuższej perspektywie przynieść relatywnie wysokie stopy zwrotu³¹⁷. Fundusze *venture capital* inwestują zarówno w nowe podmioty gospodarcze, których działalność oparta jest na wysokich technologiach, jak i w przedsiębiorstwa funkcjonujące od pewnego czasu na rynku. Te drugie nie mogą się w pełni rozwijać bez niezbędnego kapitału, będącego przedmiotem wsparcia³¹⁸.

Kolejnym instrumentem wspierania mikro- i małych przedsiębiorstw są fundusze kapitału zalążkowego (*seed fund*). Należą one do grupy funduszy *venture capital*, tzn. angażują kapitał w ryzykowne projekty inwestycyjne³¹⁹, wspierając podmioty gospodarcze na etapie ich tworzenia (w fazie zalążkowej oraz rozruchu)³²⁰. Udostępnione środki pozwalają przedsiębiorstwom sfinansować m.in. opracowanie biznes planu, przeprowadzenie badania rynku oraz stworzenie prototypu produktu³²¹. Fundusz dąży do maksymalizacji wzrostu wartości rynkowej i rozwoju powstającego podmiotu gospodarczego, najczęściej jest to osiągane w okresie od 3 do 7 lat³²².

Inną formą wspierania przedsiębiorczości jest sieć aniołów biznesu (*business angels*). W skład tej grupy wchodzi doświadczeni oraz wyselekcjonowani menedżerowie i przedsiębiorcy³²³. Posiadają oni nadwyżki finansowe, które są gotowi zainwestować w nowe, innowacyjne, ryzykowne, niekiedy wizjonerskie przedsięwzięcia (już w fazie zalążkowej) w celu osiągnięcia znacznych zysków w przyszłości³²⁴. Kapitał

317 A. Rosa, *Venture Capital w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Instytutu Ekonomii i Zarządzania” 2008, nr 12, s. 129.

318 P. Tamowicz, P. Rot (red.), *Informator. Fundusze Venture Capital w Polsce*, PARP, Warszawa 2002, s. 6.

319 B. Mikołajczyk, M. Krawczyk, *Komplementarność i substytucyjność aniołów biznesu i operatorów venture capital*, „Bank i Kredyt” 2006, nr 3, s. 53–61.

320 W. Pełka, *Finansowe uwarunkowania rozwoju innowacji w Polsce*, [w:] E. Okoń-Horodyńska, A. Zachorowska-Mazurkiewicz (red.), *Innowacje w rozwoju gospodarki i przedsiębiorstw: siły motoryczne i bariery*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2007, s. 168.

321 P. Głodek, *Fundusz kapitału zalążkowego*, [w:] K. B. Matusiak (red.), *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, PARP, Warszawa 2008, s. 106–107.

322 M. Włodarczyk, *Fundusze kapitału zalążkowego*, [w:] K. B. Matusiak (red.), *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2010*, PARP, Warszawa 2010, s. 105.

323 B. Mikołajczyk, M. Krawczyk, *Aniołowie biznesu w sektorze MSP*, Difin, Warszawa 2007, s. 51.

324 E. Dąbrowska, *Sieci aniołów biznesu*, [w:] K. B. Matusiak (red.), *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2010*, PARP, Warszawa 2010, s. 113.

nie jest jedyną formą pomocy oferowaną przez anioła biznesu – oprócz niego istotny jest *mentoring*, a także kontakty biznesowe, które mogą znacznie ułatwić dostęp np. do określonych rynków. Anioł biznesu najczęściej zaangażowany jest w projekt inwestycyjny od 3 do 6 lat – w tym czasie powinien zostać osiągnięty oczekiwany przyrost wartości podmiotu³²⁵.

Następną grupę instrumentów wspierania mikro- i małych przedsiębiorstw stanowią lokalne i regionalne fundusze pożyczkowe. Są to instytucje wpływające na rozwój regionów poprzez wspieranie tworzenia nowych przedsiębiorstw oraz kreowanie miejsc pracy. Oferowana pomoc polega na udzielaniu pożyczek na preferencyjnych warunkach zarówno dla nowo tworzonych podmiotów gospodarczych, jak i organizacji funkcjonujących już na rynku, dla których barierą w rozwoju jest brak zdolności kredytowej³²⁶. Kapitał, będący w dyspozycji funduszy pożyczkowych, pochodzi najczęściej od założycieli (ich środki własne), jednakże w pomoc przedsiębiorcom zaangażowany jest również budżet państwa (dotacje)³²⁷.

Ostatnią z form wspomagania przedsiębiorczości, przedstawionych w punkcie 1.9.1 pracy, są fundusze poręczeń kredytowych. Ich zadaniem jest udzielanie pomocy w pozyskiwaniu kapitału przeznaczonego do finansowania działalności przedsiębiorstw³²⁸. Udzielają one wsparcia w formie poręczeń mikro- i małym podmiotom gospodarczym, które w ocenie banków same nie posiadają zdolności kredytowej lub niezbędnych zabezpieczeń³²⁹. Dzięki poręczeniom kapitał obcy pochodzący od banków bądź instytucji finansowych jest bardziej dostępny dla przedsiębiorstw³³⁰.

325 W. Pitura, *Znajomość specyfiki oraz zapotrzebowanie na kapitał podwyższonego ryzyka wśród studentów województwa podkarpackiego*, „e-Finanse”, vol. 6 (3), Rzeszów 2010, s. 97.

326 K. B. Matusiak, *Rozwój...*, s. 161.

327 A. Alińska, *Rola funduszy poręczeniowych i pożyczkowych w kreowaniu rozwoju lokalnego i regionalnego*, [w:] B. Filipiak, A. Szewczuk (red.), *Samorząd terytorialny w zintegrowanej Europie. Tom I*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2006, nr 426, s. 27.

328 M. Mażewska, E. Koprowska-Skalska, *Fundusze poręczeń kredytowych*, [w:] K. B. Matusiak (red.), *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2009*, PARP, Łódź/Warszawa 2009, s. 345.

329 M. Mażewska, *Fundusze poręczeń kredytowych*, [w:] K. B. Matusiak (red.), *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2010*, PARP, Warszawa 2010, s. 133.

330 M. Mażewska, *Fundusz poręczeń kredytowych*, [w:] K. B. Matusiak (red.), *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, PARP, Warszawa 2005, s. 53–54.

1.9.2. Instrumenty niefinansowe wspierające mikro- i małe przedsiębiorstwa

Jednym z instrumentów wspierających przedsiębiorczość o charakterze niefinansowym są Ośrodki Szkoleniowo-Doradcze. Celem ich funkcjonowania jest wspieranie przedsiębiorczości, inicjatyw osób bezrobotnych w zakresie samozatrudnienia, innymi słowy tworzenia przedsiębiorstw z zerowym zatrudnieniem³³¹, a także poprawy konkurencyjności podmiotów należących do sektora MSP³³². Instytucja ta pełni następujące funkcje³³³:

- informacyjną – polega na rozpowszechnianiu informacji dotyczących procedur towarzyszących rozpoczynaniu działalności gospodarczej,
- szkoleniową – bazuje na aranżowaniu seminariów, warsztatów oraz spotkań zarówno z teoretykami, jak i praktykami,
- doradczą – opiera się ona na spersonalizowanym kontakcie z przedsiębiorcami, mającym na celu wyjaśnienie różnych aspektów z zakresu np. prawa czy ekonomii wykraczających poza tematykę szkoleń.

Wszystkie Ośrodki Szkoleniowo-Doradcze oferują wsparcie merytoryczne z zakresu problematyki tworzenia podmiotów gospodarczych³³⁴.

Kolejną formą wspierania mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw są klastry przemysłowe i technologiczne. Są one oparte na koncentracji podmiotów gospodarczych – bardzo często konkurują one ze sobą i jednocześnie współpracują³³⁵. Jest to szczególnie istotne, gdyż najczęściej dochodzi do kooperacji zarówno mikro-, małych jak i średnich przedsiębiorstw. Wpływa to pozytywnie na proces komunikacji oraz wdrażanie innowacji³³⁶.

331 A. Bielawska, *W kwestii pojęcia małe i średnie przedsiębiorstwa*, [w:] A. Bielawska (red.), *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw Mikrofirma 2011*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2011, nr 637, s. 264.

332 A. Kopczuk, K. Meredyk (red.), *Instytucjonalne aspekty rozwoju gospodarczego Polski Północno- Wschodniej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania, Białystok 2001, s. 60.

333 K. B. Matusiak, *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości*, [w:] K. B. Matusiak, E. Stawasz (red.), *Przedsiębiorczość i transfer technologii. Polska perspektywa*, Uniwersytet Łódzki, Łódź/Żyrardów 1998, s. 125–128.

334 A. Sosnowska, K. Poznańska [et al.], *Systemy wspierania innowacji i transferu technologii w krajach Unii Europejskiej i w Polsce. Poradnik przedsiębiorcy*, PARP, Warszawa 2003, s. 65.

335 R. Szewczuk (red.), *Foresight priorytetowych, innowacyjnych technologii na rzecz automatyki, robotyki i techniki pomiarowej. Metodologia, analizy i diagnoza stanu obecnego*, PIAP, Warszawa, 2010, s. 50.

336 A. Bąkowski, A. Nowakowska, *Klaster*, [w:] K. B. Matusiak (red.), *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, PARP, Warszawa, 2005, s. 81–83.

Innym przykładem instrumentu wspierania przedsiębiorczości są Centra Transferu Technologii. Są to organizacje działające w otoczeniu szkół wyższych, które mają za zadanie łączyć sferę nauki oraz biznesu. Ich głównym celem jest ułatwianie transferu technologii z jednostek akademickich do podmiotów z sektora MSP, co w konsekwencji ma doprowadzić do podnoszenia poziomu innowacyjności oraz konkurencyjności przedsiębiorstw³³⁷.

Kolejnym narzędziem wspierania przedsiębiorstw z sektora MSP są parki naukowo-technologiczne. Należą one do jednych z bardziej kompleksowych instytucji wspierających przedsiębiorczość. Jest to możliwe dzięki oferowaniu różnorodnych usług dla podmiotów gospodarczych na terenie obiektów, do których zaliczyć można m.in. pomoc w pozyskiwaniu źródeł finansowania, prowadzenie działalności edukacyjnej/szkoleniowej czy dostęp do organizacji naukowo-badawczych³³⁸. Ich celem jest stworzenie optymalnych warunków dla transferu technologii, tworzenia i rozwoju innowacyjnych przedsiębiorstw, a także wprowadzania nowych produktów na rynek³³⁹.

Wskazane instrumenty koncentrują się na udzielaniu wsparcia zarówno nowo tworzonym podmiotom gospodarczym (Ośrodki Szkoleniowo-Doradcze, Centra Transferu Technologii oraz parki naukowo-technologiczne), jak i istniejącym przedsiębiorstwom (klastry przemysłowe i technologiczne). Należy zauważyć, iż organizacje te są otwarte na problemy przyszłych i obecnych przedsiębiorców, co oznacza, iż nawet jeśli potencjalny beneficjent nie spełnia określonych warunków do udzielenia pełnego wsparcia, może liczyć na pomoc w węższym zakresie (np. doradztwo, udział w szkoleniach i/lub warsztatach).

Do grupy instrumentów niefinansowych wspierających mikro- i małe przedsiębiorstwa zaliczają się również inkubatory przedsiębiorczości stanowiące przedmiot rozważań w rozdziale drugim.

337 K. B. Matusiak, *Centra Transferu Technologii*, [w:] K. B. Matusiak (red.), *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2010*, PARP, Warszawa, 2010, s. 87.

338 B. M. Marciniec, *Rola parków naukowo-technologicznych w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Poznańskie, Poznań, 2007, s. 48–51.

339 K. B. Matusiak, *Park technologiczny*, [w:] K. B. Matusiak (red.), *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, PARP, Warszawa, 2005, s. 111–115.

Rozdział II

Inkubator przedsiębiorczości jako forma wspierania nowo tworzonego podmiotu gospodarczego

W obecnych czasach trudno wyobrazić sobie, aby kraje, których gospodarka ma charakter wolnorynkowy, nie posiadały jakichkolwiek narzędzi wspomagania przedsiębiorczości. Należy podkreślić, iż instrumenty te w wielu przypadkach istotnie różnią się od siebie, odmienny też jest zakres oferowanej przez nie pomocy. W przedstawionej w podrozdziale 1.9 klasyfikacji mechanizmów wspomagania przedsiębiorczości omówione zostały narzędzia wsparcia z podziałem na finansowe i niefinansowe. Do tej drugiej grupy należą również inkubatory przedsiębiorczości, oferujące m.in.: powierzchnię biurową udostępnianą podmiotom gospodarczym należącym do sektora MSP na preferencyjnych warunkach, doradztwo z zakresu ekonomii, prawa czy technologii, a także pomoc w pozyskiwaniu środków finansowych¹.

Institucje te są postrzegane przez wiele państw jako dynamiczny instrument, który z jednej strony wpływa na ich rozwój gospodarczy, z drugiej zaś na tworzenie nowych miejsc pracy². Determinuje to fakt, iż wspomniana forma wsparcia występuje na wszystkich kontynentach, zarówno w krajach rozwiniętych, jak i rozwijających się³. Inkubatory przedsiębiorczości, których początek datowany jest na 1959 r.⁴, stały się efektywnym instrumentem wspierającym zwłaszcza podmioty gospodarcze należące do sektora małych i średnich przedsiębiorstw⁵.

1 K. B. Matusiak, *Ośrodki Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce. SOOIPP-Raport 2007*, Łódź/Kielce/Poznań 2007, s. 383.

2 A. Chandra, *Business Incubation in Brazil: Creating an Environment for Entrepreneurship*, "Networks Financial Institute Working Paper" 2007, no. 25, s. 1.

3 O. Adegbite, *Business Incubators and Small Enterprise Development: The Nigerian Experience*, "Small Business Economics" 2001, vol. 17 (3), s. 157.

4 K. Aerts, P. Matthysens, K. Vandenbempt, *Critical Role and Screening Practices of European Business Incubators*, "Technovation" 2007, vol. 27 (5), s. 256.

5 M. Mielczarek (red.), *Programy Unii Europejskiej wspierające MŚP. Przegląd głównych możliwości finansowania dostępnych dla MŚP z regionu łódzkiego w latach 2007–2013*, Regionalne biuro województwa łódzkiego w Brukseli, Łódź 2009, s. 42.

Wśród ekonomistów istnieje przekonanie, iż wymienione organizacje redukują do minimum (10–20%) odsetek upadłości pośród wszystkich podmiotów gospodarczych objętych inkubacją w okresie pięciu pierwszych lat od momentu rozpoczęcia przez nie działalności gospodarczej⁶. Tymczasem taki odsetek dla całego sektora MSP wynosi od 60% do 80%⁷.

Działalność wspomnianych instytucji stała się drogowskazem dla potencjalnych naśladowców, wyznaczając tym samym kierunek, w którym wspieranie przedsiębiorczości powinno podążać. Pamiętać jednakże należy o tym, iż choć inkubatory są popularną formą wspomagania podmiotów należących do sektora małych i średnich przedsiębiorstw na całym świecie⁸, niemal każda instytucja cechuje się charakterystycznymi tylko dla siebie cechami⁹. Fakt ten determinuje wymianę informacji i doświadczeń między tymi organizacjami, czego konsekwencją są próby adaptacji gotowych rozwiązań, które zostały wdrożone w innych państwach czy regionach.

2.1. Pojęcie inkubatorów przedsiębiorczości

W literaturze przedmiotu można znaleźć liczne próby definiowania inkubatora przedsiębiorczości jako instrumentu wspierania przedsiębiorczości oraz inkubacji jako procesu polegającego na udzielaniu wsparcia przedsiębiorstwom. W tym podrozdziale pracy przedstawione zostaną różne ujęcia problematyki, wskazujące jednoznacznie na fakt, iż w przypadku większości objaśnień powyższego terminu jego znaczenie jest zbliżone. Jednakże należy pamiętać o tym, iż w zależności od jednostki definiującej to pojęcie mogą występować różnice wynikające m.in. z akcentowania jego charakterystycznych (niekiedy tylko dla wybranych regionów czy organizacji) cech.

Przegląd ujęć teoretycznych zaprezentowanej problematyki warto rozpocząć od przedstawienia jednego z najbardziej wszechstronnych ujęć inkubatora przedsiębiorczości, zgodnie z którym jest on ogólnym termi-

6 K. Aerts, P. Matthyssens, K. Vandenbempt, *Critical...*, s. 255.

7 J. Levie, G. Don, B. Leleux, *The new venture mortality myth*, [w:] K. Hindle, K. Klyver (eds.), *Handbook of Research on New Venture Creation*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2011, s. 204–206.

8 P. A. Wilson, *Embracing Locality in Local Economic Development*, "Urban Studies" 1995, vol. 32, s. 648

9 *Business incubation: international case studies*, OECD Publishing, Paris 1999, s. 140.

nem dla wszelkich form wspierania nowo tworzonych przedsiębiorstw, skoncentrowanych na eliminowaniu wybranych nieprawidłowości w funkcjonowaniu rynku¹⁰. Przytoczone wyjaśnienie charakteryzowanego terminu należy do mało precyzyjnych, w związku z tym w dalszej części tego podrozdziału skoncentrowano uwagę na określeniach objaśniających pojęcie inkubatora jako instytucji wspierającej przedsiębiorczość.

Zgodnie z przyjętą przez NBIA¹¹ (*The National Business Incubation Association*) definicją inkubacja przedsiębiorczości jest procesem wspierania przedsiębiorstw, który przyspiesza pomyślny rozwój nowo tworzonych podmiotów gospodarczych poprzez zapewnienie przedsiębiorcom ukierunkowanych zasobów i usług¹². Rozwój ten składa się z dwóch elementów, mianowicie z jednej strony pozwala przetrwać organizacjom, z drugiej zaś daje im możliwość ekspansji w okresie, w którym ich egzystencja na rynku jest najbardziej zagrożona¹³. Inkubacja przedsiębiorczości jest procesem trwającym najczęściej od 2 do 5 lat¹⁴, natomiast jej przebieg zaprezentowano w podrozdziale 2.4 pracy.

Sam inkubator przedsiębiorczości jest niejednokrotnie definiowany jako obiekt wynajmujący powierzchnię użytkową dla nowych przedsiębiorstw¹⁵ lub osób planujących prowadzenie własnej działalności gospodarczej¹⁶. Wskazuje to na fakt, iż instytucja ta udziela wsparcia osobom fizycznym, które są na etapie tworzenia organizacji, oraz nowo utworzonym podmiotom. Wielu ekspertów zwraca uwagę na ogromne znaczenie tej pomocy – inkubator przedsiębiorczości znacznie redukuje odsetek upadłości przedsiębiorstw¹⁷. Uproszczony schemat zależności zachodzących pomiędzy powyższą instytucją a samym procesem inkubacji przedstawia rysunek 2.

10 A. Bøllingtoft, J. P. Ulhøi, *The networked business incubator-leveraging entrepreneurial agency?*, "Journal of Business Venturing" 2005, vol. 20, s. 276.

11 NBIA (*The National Business Incubation Association*) – międzynarodowe stowarzyszenie skupiające inkubatory przedsiębiorczości z całego świata (więcej informacji: http://www.nbia.org/about_nbia/ [dostęp 24.01.2012]).

12 http://www.nbia.org/resource_library/what_is/index.php [dostęp 24.01.2012].

13 J. S. Katz, *Competing for Global Dominance: Global Business and Economics, Trade and Economic Development, Small Business, Entrepreneurship, Marketing*, Super Star Press, Cupertino 2010, s. 108.

14 J. G. Goddard, *Entrepreneurship, Business Incubation, and External Finance: An Analysis Based on the Theory of Incomplete Contracts*, (Working Paper) IMRI, 2005, s. 2.

15 R. L. Daft, M. Kendrick, N. Vershinina, *Management-International Edition*, Cengage Learning EMEA, Andover 2010, s. 224.

16 J. G. Longenecker, L. B. Donlevy, V. A. C. Calvert, C. W. Moore, J. W. Petty, L. E. Palich, *Small Business Management: Launching and Managing New Ventures*, Nelson Education Ltd., Ontario 2008, s. 241.

17 J. Prokopenko, I. Pavlin, *Entrepreneurship development in public enterprises*, "Management Development Series" 1991, no. 29, s. 80.

Rysunek 2. Funkcjonowanie inkubatora przedsiębiorczości w kontekście procesu inkubacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. M. Hackett, D. M. Dilts, *A Systematic Review of Business Incubation Research*, "Journal of Technology Transfer", vol. 29, Springer, Netherlands 2004, s. 57

Zgodnie z kolejnym ujęciem inkubator jest miejscem, gdzie nowo utworzone podmioty gospodarcze partycypują w ograniczonej przestrzeni¹⁸, za którą płacą preferencyjne stawki w porównaniu do innych podmiotów na rynku¹⁹, co pozwala im znacznie zredukować koszty²⁰. Instytucje te są często zlokalizowane w odnowionych budynkach, np. po opuszczonych magazynach, co jest charakterystyczne dla tej formy wsparcia przedsiębiorczości²¹. W tej koncepcji kładzie się szczególny nacisk na rozwój regionalny oraz tworzenie nowych miejsc pracy,

18 A. Wasilik-Dusińska, M. Poberezsko, *Własna firma – pomysłem na pracę*, Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie, Warszawa 2002, s. 45.

19 S. C. Awe, *The entrepreneur's information sourcebook: charting the path to small business success*, Libraries Unlimited, Westport 2006, s. 42.

20 D. Klonowski, *Business Incubation and Its Connection to Venture Capital*, [w:] D. Cumming (ed.), *Venture Capital: Investment Strategies, Structures, and Policies*, John Wiley and Sons, Hoboken 2010, s. 113.

21 R. E. Hamlin, T. S. Lyons, *Economy without walls: managing local development in a restructuring world*, Praeger Publishers, Westport 1996, s. 104.

co jest możliwe dzięki zapewnieniu określonej infrastruktury, która wpływa na poprawę szans na rozwój oraz przeżycie inkubowanych podmiotów²².

W kolejnym ujęciu inkubatory są mechanizmem transferu technologii²³ oraz sposobem promowania przedsiębiorczości²⁴. Z tej perspektywy kluczowym zagadnieniem jest wpływ tych instytucji na komercjalizację wiedzy²⁵ – charakterystyka ta podkreśla innowacyjny charakter znacznej części inkubowanych przedsiębiorstw.

Warte odnotowania jest istotne znaczenie inkubatorów przedsiębiorczości w kontekście ich wielopłaszczyznowej współpracy z innymi podmiotami, do których zaliczyć można samorządy terytorialne, uczelnie wyższe, biznes, tudzież przemysł²⁶. W tym kontekście wspomniana organizacja jest synonimem nie tylko budynku i infrastruktury²⁷, stanowi ona także całokształt procesów w niej zachodzących, a także podmiotów i jednostek zaangażowanych w jej funkcjonowanie, do których zaliczyć można m.in.²⁸:

- menedżera inkubatora oraz jego współpracowników;
- przedstawicieli biznesu, przemysłu oraz usług, występujących w roli konsultantów;
- inkubowane podmioty i ich pracowników;
- doradców z zakresu prawa, ekonomii czy marketingu;
- inwestorów zainteresowanych wsparciem kapitałowym przedsiębiorstw.

Biorąc pod uwagę powyższe charakterystyki inkubatorów przedsiębiorczości, można zauważyć, iż udzielane potencjalnym przed-

22 *Benchmarking of Business Incubation. Final Report*, European Commission Enterprise General-Directorate, Centre of Strategy and Evaluation Services, Sevenoaks 2002, s. 4.

23 M. P. Rice, T. G. Habbershon, *Introduction*, [w:] A. Zacharakis, M. Minniti, S. Spinelli, M. P. Rice, T. G. Habbershon (eds.), *Entrepreneurship: The Engine of Growth. Vol. 3*, Praeger Perspectives, Westport 2007, s. xviii.

24 S. Akçomak, *Incubators as tools for entrepreneurship promotion in developing countries*, [w:] W. Naude, E. Szirmai, M. Goedhuys, *Entrepreneurship, Innovation and Economic Development*, Oxford University Press, Oxford 2011, s. 243.

25 L. Peters, M. Rice, M. Sundararajan, *The role of incubators in the entrepreneurial process*, "Journal of Technology Transfer" 2004, vol. 29, s. 83–91.

26 M. Schoonmaker, E. Carayannis, *Assessing the Value of Regional Innovation Networks*, "Journal of the Knowledge Economy" 2010, vol. 1, s. 51.

27 O. Jones, A. Macpherson, D. Woollard, *Entrepreneurial Ventures in Higher Education: Analysing Organizational Growth*, "International Small Business Journal" 2008, vol. 26, s. 693.

28 S. M. Hackett, D. M. Dilts, *A Systematic Review of Business Incubation Research*, "Journal of Technology Transfer" 2004, vol. 29, s. 57.

siębiornom oraz nowo tworzoným przedsiębiorstwom wsparcie jest kompleksowe i jednocześnie dzięki szerokiej gamie świadczonych usług dopasowane do potrzeb inkubowanych podmiotów²⁹. Jako podsumowanie przeglądu definicji pojęć inkubatora i inkubacji przedsiębiorczości można przytoczyć wyjaśnienie powyższych terminów przyjęte w 2003 r. na Światowym Forum Stowarzyszeń Inkubatorów Przedsiębiorczości i Parków Naukowych, zgodnie z którym program inkubacji przedsiębiorczości zdefiniowano jako „proces rozwoju ekonomicznego i socjalnego, skierowany na doradzanie potencjalnym, początkującym przedsiębiorstwom (*start-up*), organizowanie oraz przyspieszenie ich wzrostu i sukcesu poprzez kompleksowy program wspierania biznesu. Głównym celem jest wypromowanie efektywnych przedsiębiorstw, które wyjdą z programu w określonym czasie, zdolne samodzielnie przetrwać finansowo na rynku. Te firmy tworzą miejsca pracy, rewitalizują środowisko lokalne, komercjalizują nowe technologie, tworzą dobrobyt i pomyślny rozwój lokalnej i narodowej gospodarki”³⁰.

W związku z powyższym, na potrzeby pracy przyjęto, iż inkubator przedsiębiorczości jest formą wspierania przedsiębiorstw (zwłaszcza nowo tworzonych podmiotów gospodarczych) polegającą na świadczeniu kompleksowych usług podnoszących szanse przetrwania jednostki na rynku oraz wspomagających jej rozwój.

2.2. Specyfika inkubatorów przedsiębiorczości

Jak zauważono w podrozdziale 2.1, inkubatory przedsiębiorczości oferują pomoc podmiotom gospodarczym w początkowych etapach ich powstawania oraz funkcjonowania polegającą m.in. na świadczeniu na ich rzecz różnego rodzaju usług oraz udostępnianiu im infrastruktury niezbędnej do prowadzenia działalności. Ze względu na specyfikę funkcjonowania tych organizacji zauważyć można ich oddziaływanie na dwie płaszczyzny, tj. zarówno na regiony, jak i na przedsiębiorstwa. W pierwszym ujęciu, określanym w literaturze jako poziom makro, celem tych instytucji jest promowanie tworzenia nowych miejsc pracy, co w konsekwencji korzystnie wpływa na rozwój go-

29 *Enterprise Policy Performance Assessment Enterprise Policy Performance Assessment: Croatia 2005*, OECD Publishing, Paris 2005, s. 80.

30 K. B. Matusiak, *Inkubacja przedsiębiorczości*, [w:] K. B. Matusiak (red.), *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, PARP, Warszawa 2008, s. 126.

spodarczy³¹. Druga płaszczyzna, określana mianem mikro, koncentruje się na podmiotach gospodarczych, które w wyniku współpracy z inkubatorem mogą się szybciej rozwijać, m.in. dzięki udostępnionej infrastrukturze, redukcji kosztów, a także dotarciu do nowych kontaktów biznesowych³².

W dalszej części pracy omówione zostaną cele oraz zadania inkubatorów przedsiębiorczości. Jest to szczególnie istotne z dwóch powodów. Po pierwsze, zaprezentowane definicje w podrozdziale 2.1 różnią się od siebie, a zakres tych różnic nie wyczerpuje problematyki związanej z przedmiotem działalności inkubatorów przedsiębiorczości. Drugą determinantą jest fakt, iż precyzyjne określenie zarówno celów, jak i zadań instytucji udzielających wsparcia podmiotom gospodarczym pozwoli przeprowadzić bardziej dokładną analizę oraz ocenę skuteczności ich funkcjonowania³³.

2.2.1. Cele działania inkubatorów przedsiębiorczości

Cele, jakie stawiają przed sobą inkubatory przedsiębiorczości, mogą się od siebie różnić, co wynika m.in. z charakterystyki instytucji udzielającej wsparcia, jej specjalizacji oraz specyfiki przedsiębiorstw zainteresowanych inkubacją³⁴.

Jak zauważono w podrozdziale 2.1 pracy, podstawową przesłanką tworzenia inkubatorów przedsiębiorczości jest kreowanie postaw przedsiębiorczych oraz wspieranie nowo tworzonych podmiotów gospodarczych. Nie jest to jedyny cel tych instytucji, ponieważ oprócz wymienionych wyróżnia się również następujące:

- redukcję kosztów związanych z tworzeniem przedsiębiorstwa oraz jego funkcjonowaniem zarówno w fazie rozruchu, jak i pierwszej fazie rozwoju³⁵, a co za tym idzie ograniczenie ryzyka upadłości inkubowanego podmiotu gospodarczego³⁶;

31 R. W. Smilor, D. V. Gibson, G. B. Dietrich, *University spin-out companies: Technology start-ups from UT-Austin*, "Journal of Business Venturing" 1990, vol. 5, s. 63–76.

32 A. Chandra, *Approaches to Business Incubation: A Comparative Study of the United States, China and Brazil*, "Networks Financial Institute Working Paper" 2007, no. 38, s. 5.

33 S. Akçomak, *Incubators...*, s. 237–239.

34 S. M. Hackett, D. M. Dilts, *A Systematic...*, s. 61.

35 T. Hum, *Mapping Global Production in New York City's Garment Industry: The Role of Sunset Park, Brooklyn's Immigrant Economy*, "Economic Development Quarterly" 2003, vol. 17, s. 303–304.

36 P. D. Hannon, *Incubation Policy and Practice: Building Practitioner and Professional Capability*, "Journal of Small Business and Enterprise Development" 2005, vol. 12 (1), s. 57–78.

- stwarzanie przyjaznych warunków dla przetrwania i rozwoju wspieranych przedsiębiorstw³⁷;
- wpływanie na rozwój gospodarczy regionów³⁸ (jako element polityki rozwoju regionalnego)³⁹;
- redukowanie bezrobocia poprzez tworzenie nowych miejsc pracy⁴⁰;
- wzmacnianie współpracy na linii uczelnia – biznes⁴¹;
- uczestnictwo w procesie komercjalizacji wiedzy oraz transferze technologii⁴²;
- umożliwianie studentom zdobywania pierwszych doświadczeń zawodowych⁴³;
- organizowanie sieci współpracy pomiędzy inkubowanymi podmiotami gospodarczymi⁴⁴;
- wspieranie innowacyjnych przedsięwzięć sfinalizowanych np. licencjami, patentami czy koncesjami⁴⁵.

Zaprezentowana powyżej lista celów działania inkubatorów przedsiębiorczości nie jest wyczerpana, co oznacza, iż w praktyce można spotkać instytucje wspierające przedsiębiorczość, których działalność skoncentrowana jest na innych obszarach niż wskazane.

37 K. F. Chan, T. Lau, *Assessing technology incubator programs in the science park: the good, the bad and the ugly*, "Technovation" 2005, vol. 25 (10), s. 1215–1228.

38 A. Frenkel, D. Shefer, M. Miller, *Public versus Private Technological Incubator Programmes: Privatizing the Technological Incubators in Israel*, "European Planning Studies" 2008, vol. 16 (2), s. 189–210.

39 P. A. Abetti, *Government-Supported Incubators in the Helsinki Region, Finland: Infrastructure, Results, and Best Practices*, "Journal of Technology Transfer" 2004, vol. 29 (1), s. 19–40.

40 M. Davies, *Mixed-use Incubator Handbook: A Start-up Guide for Incubator Developers*, infoDev, USA 2009, s. 5.

41 M. McAdam, R. McAdam, *High Tech Start-ups in University Science Park Incubators: The Relationship Between The Start-Up's Lifecycle Progression and Use of The Incubator's Resources*, "Technovation" 2008, vol. 28 (5), s. 277–290.

42 O. Deog-Seong, K. Byung-Joo, *Creative model of science park development: case study on Daedeok Innopolis, Korea*, [w:] J. S. Butler, D. V. Gibson, *Global Perspectives on Technology Transfer and Commercialization: Building Innovative Ecosystems*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2011, s. 176.

43 I. S. Akçomak, E. Taymaz, *Assessing the Effectiveness of Incubators: The Case of Turkey*, [w:] V. V. Ramani, A. V. Bala Krishna (red.), *Business Incubation: An Introduction*, Icfai University Press, Hyderabad 2007, s. 234–264.

44 M. McAdam, B. Galbraith, R. McAdam, P. Humphreys, *Business Processes and Networks in University Incubators: A Review and Research Agendas*, "Technology Analysis and Strategic Management" 2006, vol. 18 (5), s. 451–472.

45 H. Tötterman, J. Sten, *Start-ups: Business Incubation and Social Capital*, "International Small Business Journal" 2005, vol. 23, s. 499.

2.2.2. Zadania inkubatorów przedsiębiorczości

Przedstawione w punkcie 2.2.1 pracy cele funkcjonowania inkubatorów przedsiębiorczości mają charakter krótko-, średnio-, a także długoterminowy. Ich identyfikacja jest niezbędna do precyzyjnego wyznaczenia działań oraz czynności dokonywanych przez powyższe instytucje, które w określonej perspektywie czasu przełożą się na rzeczywiste wsparcie dla nowo tworzonych podmiotów gospodarczych oraz wpłyną pozytywnie na postawy przedsiębiorcze lokalnej społeczności.

W związku z powyższym, ewentualny sukces inkubatora przedsiębiorczości zależy od realizacji następujących zadań:

- wynajmowania powierzchni biurowej⁴⁶ (w tym również np. sali konferencyjnej)⁴⁷ oraz udostępniania infrastruktury inkubowanym podmiotom⁴⁸, do której zaliczyć można np. specjalistyczny sprzęt komputerowy lub laboratoryjny⁴⁹;
- wsparcia przy sporządzaniu biznes planu⁵⁰;
- *mentoringu*⁵¹, oznaczającego opiekę merytoryczną świadczoną na rzecz inkubowanych przedsiębiorstw, dotyczącą tworzenia biznes planu oraz prowadzenia działalności gospodarczej⁵²;
- organizowania, koordynowania, a także przeprowadzania szkoleń, warsztatów oraz konferencji⁵³;
- udzielania informacji z zakresu zarządzania podmiotem gospodarczym⁵⁴;

46 M. Schwartz, C. Hornych, *Specialization as strategy for business incubators: An assessment of the Central German Multimedia Center*, "Technovation" 2008, vol. 28, s. 437.

47 P. A. Lambing, C. R. Kuehl, *Entrepreneurship*, Prentice Hall, Upper Saddle River 2000, s. 165.

48 J. L. Scillitoe, A. K. Chakrabarti, *The role of incubator interactions in assisting new ventures*, "Technovation" 2010, vol. 30, s. 159.

49 R. G. Phillips, *Technology business incubators: how effective as technology transfer mechanisms?*, "Technology in Society" 2002, vol. 24, s. 304.

50 J. Bruneel, T. Ratinho, B. Clarysse, A. Groen, *The Evolution of Business Incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations*, "Technovation" 2012, vol. 32, s. 115.

51 A. Bøllingtoft, *The Bottom-up Business Incubator: Leverage to Networking and Cooperation Practices in a Self-generated, Entrepreneurial-enabled Environment*, "Technovation" 2012, s. 3.

52 R. Blanchard, *Creating Wealth with a Small Business: Strategies, Tactics and Models for Entrepreneurs*, BookSurge Publishing, Charleston 2009, s. 188–189.

53 R. Grimaldi, A. Grandi, *Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models*, "Technovation" 2005, vol. 25 (2), s. 112.

54 B. Glinka, S. Gudkova, *Przedsiębiorczość*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 297.

- świadczenia na rzecz inkubowanych podmiotów szerokiego zakresu usług⁵⁵, które dotyczą m.in. takich obszarów, jak:
 - marketing⁵⁶,
 - prawo⁵⁷,
 - finanse⁵⁸,
 - zasoby ludzkie⁵⁹,
 - księgowość⁶⁰;
- pomocy w poszukiwaniu kapitału dla przedsiębiorstw – współpraca z inwestorami, aniołami biznesu, funduszami wysokiego ryzyka *etc.*⁶¹

Podobnie jak w przypadku celów działania inkubatorów przedsiębiorczości, zadania realizowane przez te instytucje mogą wykraczać poza przedstawiony zakres, niejednokrotnie koncentrując się na wybranych aspektach.

2.2.3. Cechy inkubatorów przedsiębiorczości

Jak wcześniej zauważono, w praktyce w zasadzie niemożliwe jest znalezienie dwóch takich samych inkubatorów⁶², dlatego tak istotne jest ich prawidłowe zdefiniowanie, a także wyodrębnienie wspólnych cech funkcjonujących organizacji. Specyfika tych instytucji sprawia, że analizując literaturę przedmiotu, można zauważyć liczne próby identyfikowania ich części składowych – jest to szczególnie ważne dla określenia kluczowych charakterystyk inkubatora oraz dokonania podziału tych organizacji, nad

55 A. Bergek, C. Norrman, *Incubator best practice: A framework*, "Technovation" 2008, vol. 28, s. 21.

56 T. Ratinho, E. Henriques, *The role of science parks and business incubators in converging countries: Evidence from Portugal*, "Technovation" 2010, vol. 30, s. 284.

57 W. M. Pride, R. J. Hughes, J. R. Kapoor, *Foundations of Business*, Cengage Learning, Mason 2012, s. 108

58 United Nations, *Promoting business and technology incubation for improved competitiveness of small and medium-sized industries through application of modern and efficient technologies*, United Nations Publications, Dhaka 2004, s. 93.

59 C. S. Cycyota, W. Volkland, *Sustainable Workforce Models: Lessons from India on Training and Development of Unskilled Labor*, [w:] J. A. F. Stoner, C. Wankel, *Innovative approaches to reducing global poverty*, IAP, Charlotte 2007, s. 62.

60 T. Elfring, W. Hulsink, *Networking by Entrepreneurs: Patterns of Tie – Formation in Emerging Organizations*, "Organization Studies" 2007, vol. 28, s. 1859.

61 M. von Zedtwitz, R. Grimaldi, *Are Service Profiles Incubator-Specific? Results from an Empirical Investigation in Italy*, "Journal of Technology Transfer" 2006, vol. 31, s. 461.

62 D. N. Allen, R. McCluskey, *Structure, policy, services and performance in the business incubator industry*, "Entrepreneurship: Theory and Practice" 1990, vol. 15 (2), s. 61–77.

czym skoncentrowano się w dalszej części pracy. W związku z tym poniżej przedstawiono przykładowe ujęcia, koncentrujące się na cechach wspólnych inkubatorów przedsiębiorczości.

Pierwsze z nich skupia się na następujących aspektach⁶³:

- świadczeniu określonych usług dla inkubowanych podmiotów gospodarczych – zarówno przez instytucję udzielającą wsparcia, jak i organizacje zewnętrzne⁶⁴;
- oddawaniu do dyspozycji przedsiębiorstw powierzchni użytkowej, niezbędnej do prowadzenia działalności⁶⁵, po cenie niższej niż cena rynkowa⁶⁶;
- oferowaniu wsparcia w ramach sieci podmiotów i instytucji współpracujących z inkubatorem⁶⁷;
- przyjęciu określonych procedur wejścia do oraz wyjścia z organizacji udzielającej wsparcia związanych z rozpoczęciem oraz zakończeniem procesu inkubacji przedsiębiorstw⁶⁸.

Kolejna koncepcja koncentruje się wokół takich zagadnień, jak⁶⁹:

- wspieranie prowadzenia działalności gospodarczej inkubowanych podmiotów w jednym miejscu, tj. siedzibie inkubatora⁷⁰,
- partycypowanie w świadczeniu usług na rzecz poszczególnych przedsiębiorstw⁷¹,
- wspieranie zarządzania inkubowanymi podmiotami gospodarczymi⁷²,
- dostęp do sieci współpracy – inkubator stanowi swoisty „pomost” pomiędzy jego najemcami oraz otoczeniem⁷³.

63 S. M. Hackett, D. M. Dilts, *A Systematic...*, s. 62–63.

64 K. F. Chan, T. Lau, *Assessing...*, s. 1215–1228.

65 H. A. Napier, O. N. Rivers, S. W. Wagner, J. B. Napier, *Creating a winning E-business*, Thomson Learning Inc., Boston 2006, s. 125.

66 S. A. Kumar, *Small Business and Entrepreneurship*, I. K. International Publishing House Pvt Ltd., New Delhi 2008, s. 200.

67 P. Czupryński [et al.], *Organizacja w sieciach instytucji otoczenia biznesu*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 26–27.

68 P. Moles, R. Parrino, D. S. Kidwell, *Corporate Finance: European Edition*, John Wiley and Sons, Chichester 2011, s. 574.

69 L. Peters, M. Rice, M. Sundararajan, *The role...*, s. 83–91.

70 M. A. Uy, M.-D. Foo, H. Aguinis, *Using Experience Sampling Methodology to Advance Entrepreneurship Theory and Research*, “Organizational Research Methods” 2010, vol. 13, s. 43.

71 A. Beer, A. Maude, B. Pritchard, *Developing Australia's Regions: Theory & Practice*, UNSW Press, Sydney 2003, s. 132.

72 C. L. Mann, S. E. Eckert, S. C. Knight, *Global electronic commerce: a policy primer*, Institute for International Economics, Washington 2000, s. 186.

73 R. C. MacGregor, A. Hodgkinson, *Small business clustering technologies: applications in marketing, management, IT and economics*, Idea Group Inc. (IGI), Hershey 2007, s. 310.

Oprócz powyższych, w literaturze przedmiotu wielu autorów wskazuje również na znaczenie pomocy w poszukiwaniu źródeł finansowania dla inkubowanych podmiotów⁷⁴.

Warto również zwrócić uwagę na fakt, iż w niektórych opracowaniach organizowanie kontaktu z potencjalnymi inwestorami zaliczane jest do szeroko rozumianego dostępu do sieci współpracy, w innych zaś stanowi odrębną, istotną cechę procesu inkubacji. Biorąc pod uwagę wątpliwości części autorów, uzasadnione wydaje się być wyjaśnienie istoty sieci współpracy. Termin ten charakteryzuje tworzenie oraz podtrzymywanie relacji pomiędzy poszczególnymi aktorami⁷⁵, tj. uczestnikami procesu inkubacji i otoczenia, do których należą m.in.: inkubowane podmioty gospodarcze, menedżer inkubatora, jego personel, uczelnie wyższe, przedstawiciele przemysłu, a także różnego rodzaju usługodawcy⁷⁶. Do wymienionego grona należy zaliczyć również przedsiębiorstwa, które opuściły inkubator – w wielu przypadkach oferowane przez nie wsparcie stanowi istotną wartość dodaną⁷⁷.

Zdaniem wielu autorów sieć współpracy istotnie zwiększa szansę na sukces przedsiębiorców, jakim niewątpliwie jest przetrwanie na rynku i rozwój przedsiębiorstwa⁷⁸. Jest to możliwe dzięki swoistemu transferowi informacji oraz doświadczenia, który odbywa się pomiędzy osobami fizycznymi i prawnymi uczestniczącymi w sposób pośredni lub bezpośredni w procesie inkubacji⁷⁹. Wiedza pochodząca od przedstawicieli różnych grup interesów może mieć charakter specjalistyczny, biznesowy oraz rynkowy, co w sposób szczególny akcentuje jej rolę w procesie rozwijania przedsięwzięć gospodarczych⁸⁰.

74 L. Bollinger, K. Hope, J. M. Utterback, *A review of literature and hypotheses on new technology-based firms*, "Research Policy" 1983, vol. 12, s. 1–4.

75 M. von Zedtwitz, *Classification and management of incubators: aligning strategic objectives and competitive scope for new business facilitation*, "International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management" 2003, vol. 3 (1/2), s. 176–196.

76 A. Chandra, *Business...*, s. 9–10.

77 R. Aernoudt, *Incubators: Tool for Entrepreneurship?*, "Small Business Economics" 2004, vol. 23, s. 130.

78 M. S. Freel, *Sectoral patterns of small firm innovation, networking and proximity*, "Research Policy" 2003, vol. 32 (5), s. 751–770.

79 S. Collinson, G. Gregson, *Knowledge networks for new technology-based firms: an international comparison of local entrepreneurship promotion*, "R&D Management" 2003, vol. 33 (2), s. 189–208.

80 K. Łobacz, *Źródła wiedzy warunkującej innowacyjne zachowania przedsiębiorcze – konsekwencje dla sterowania kierunkami rozwoju systemów gospodarczych*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2015, nr 41, s. 418.

Wspomniany sposób zaangażowania poszczególnych instytucji jest kryterium podziału sieci współpracy, zgodnie z którym wyróżnia się⁸¹:

- wewnętrzną sieć współpracy – stanowi ona ważny element tworzenia wartości dodanej procesu inkubacji. Relacje pomiędzy inkubowanymi przedsiębiorstwami tworzone są w oparciu o udostępnianie posiadanych zasobów oraz doświadczeń⁸². Z tej perspektywy bardzo istotny jest fakt, iż większość przedsiębiorstw w tym samym okresie mierzy się z podobnymi bądź nawet tymi samymi problemami⁸³, co jeszcze bardziej determinuje potrzebę dzielenia się informacjami lub określonymi rozwiązaniami⁸⁴.
- zewnętrzną sieć współpracy – jest ona ważna ze względu na oddziaływanie na wizerunek i postrzeganie inkubowanych podmiotów gospodarczych przez instytucje zewnętrzne⁸⁵. Relacje inkubatora z interesariuszami, których pozycja i renoma jest niepodważalna na rynku, pozytywnie wpływają na wiarygodność poszczególnych przedsiębiorstw⁸⁶. Pozwala to również odnosić korzyści skali – instytucja skupiająca i reprezentująca wiele podmiotów gospodarczych jest w stanie uzyskać lepsze warunki przy negocjowaniu wszelkich kontraktów i warunków transakcji⁸⁷.

Warto również zwrócić uwagę na fakt, iż występowanie sieci współpracy jest korzystne nie tylko z perspektywy inkubatorów przedsiębiorczości jako instytucji wspierających tworzenie przedsiębiorstw i ich funkcjonowanie, ale również z punktu widzenia interesariuszy. W literaturze zwraca się uwagę, iż ich współpraca jest niezbędna do osiągnięcia sukcesu przez organizację wspomagającą postawy przedsiębiorcze.

81 A. Bøllingtoft, J. P. Ulhøi, *The networked...*, s. 274.

82 L. Rothschild, A. Darr, *Technological Incubators and the Social Construction of Innovation Networks: An Israeli Case Study*, "Technovation" 2005, vol. 25 (1), s. 59–69.

83 J. M. A. Guillen, A. T. Garcia, K. Giordano, *Tecnologico de Monterrey*, [w:] M. L. Feters, P. G. Greene, M. P. Rice, J. S. Butler (eds.), *The development of university-based entrepreneurship ecosystems: global practices*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2010, s. 127.

84 H. Sherman, D. S. Chappell, *Methodological challenges in evaluating business incubator outcomes*, "Economic Development Quarterly" 1998, vol. 12 (4), s. 313–321.

85 M. Mcadam, S. Marlow, *Building Futures or stealing Secrets?: Entrepreneurial Cooperation and Conflict within Business Incubators*, "International Small Business Journal" 2007, vol. 25, s. 363.

86 M. A. Zimmerman, G. J. F. Zeitz, *Beyond survival: achieving new venture growth by building legitimacy*, "Academy of Management Review" 2002, vol. 27 (3), s. 414–431.

87 J. C. Panzar, R. D. Willig, *Economies of scope*, "American Economic Review" 1981, vol. 71 (2), s. 268–272.

Relacje pomiędzy interesariuszami inkubatora przedsiębiorczości przedstawia rysunek 3.

Rysunek 3. Relacje pomiędzy interesariuszami inkubatora

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Lalkaka, *Best Practices' in Business Incubation: Lessons (yet to be) Learned*, Business & Technology Development Strategies LLC, New York 2001, s. 9

Ze względu na rodzaj podmiotu, korzyści dla interesariuszy inkubatorów przedsiębiorczości kształtują się następująco⁸⁸:

- dla inkubowanych przedsiębiorstw – wynikają one ze współpracy z inkubatorem przedsiębiorczości i są skorelowane z celami jego funkcjonowania, a także zadaniami oraz cechami szerzej omówionymi w punktach 2.2.1–2.2.3 niniejszej pracy;
- dla rządów poszczególnych państw – promowanie przedsiębiorczości dla strony rządowej może oznaczać m.in. przezwyciężenie pewnych niedoskonałości rynku, wspieranie rozwoju regionalnego oraz tworzenie nowych miejsc pracy;
- dla uczelni wyższych oraz instytutów badawczo-rozwojowych – do głównych korzyści wynikających ze współpracy z inkubatorem przedsiębiorczości należą zacieśnianie relacji między środowiskiem uniwersyteckim i biznesem, sprzyjanie komercjalizacji wiedzy,

⁸⁸ L. A. Molnar, D. R. Grimes, J. Edelstein, R. De Pietro, H. Sherman, D. Adkins, L. Tornatsky, *Business Incubation Works: The Results of the Impact of Incubator Investments Study*, NBIA Publication, Ohio 1997 [za:] M. Lazarowich, J. Wojciechowski, *Russian Business Incubator Program – The Functioning of Business Incubator Organizations: Legal Framework, Finances, Governance Structure and Tenant Relations*, School of Planning – University of Waterloo, Ontario 2002, s. 13.

a także efektywniejsze wykorzystanie infrastruktury uniwersytetów oraz potencjału kapitału ludzkiego;

- dla biznesu – relacje z organizacjami promującymi przedsiębiorczość w długiej perspektywie pozwalają podnosić poziom innowacyjności przedsiębiorstw, również spoza inkubatora, oraz dają im możliwość angażowania się w społeczną odpowiedzialność biznesu;
- dla lokalnej społeczności – korzyściami są m.in.: promowanie podstaw przedsiębiorczych oraz większa identyfikacja z podmiotami gospodarczymi funkcjonującymi w regionie;
- dla społeczności międzynarodowej – główną zaletą w tym przypadku jest możliwość wymiany doświadczeń poprzez realizację wspólnych projektów i przedsięwzięć.

Przedstawione cechy inkubacji jako procesu wspierającego przedsiębiorczość stanowią swoisty fundament, wokół którego tworzone są dodatkowe usługi, funkcjonalności czy charakterystyki. Pozwala to z jednej strony dywersyfikować zakres wsparcia, z drugiej zaś koncentrować się niejednokrotnie wyłącznie na określonych przedsięwzięciach, np. w ramach jednego sektora czy grupy społecznej.

2.3. Inicjatorzy inkubatorów przedsiębiorczości oraz ich formy prawne

Działalność prowadzona przez zdecydowaną większość inkubatorów przedsiębiorczości jest skorelowana z funkcjonowaniem innych instytucji, do których należą m.in.: instytuty badawcze⁸⁹, uczelnie wyższe⁹⁰, konsorcja różnych podmiotów⁹¹, wspólnoty⁹², samorządy lokalne⁹³ oraz organi-

89 Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, *Strengthening technology incubation system for creating high technology-based enterprises in Asia and the Pacific*, United Nations Publications, Bangkok 2001, s. 6.

90 L. Van den Berg, A. P. Russo, *The student city: strategic planning for student communities in EU cities*, Ashgate Publishing, Ltd., Aldershot 2004, s. 88.

91 W. S. Mallios, *The analysis of sports forecasting: modeling parallels between sports gambling and financial markets*, Kluwer Academic Publishers, Norwell 2000, s. 123.

92 R. Phillips, *Using the Arts for Community Economic Development*, [w:] R. L. Kemp (ed.), *Cities and the arts: a handbook for renewal*, McFarland & Company Inc., Jefferson 2004, s. 23.

93 S. Claessens, E. Ulgenerk, *Corporate Finance in Russia's Regions: Demand and Supply Constraints*, [w:] H. G. Broadman, *Unleashing Russia's business potential: lessons from the regions for building market institutions*, World Bank Publications, Washington 2002, s. 67.

zacje pozarządowe⁹⁴. W strukturze organizacyjnej tych jednostek podmiot wspierający przedsiębiorczość może stanowić oddzielny departament, wydział, spółkę zależną czy wydzieloną część korporacji. Jednakże bez względu na zajmowane miejsce w zhierarchizowanej organizacji, inkubator przedsiębiorczości ma ograniczoną autonomię i decyzyjność, co determinuje procesy w nim zachodzące i skutkuje najczęściej tym, iż cele wyznaczone są przez inicjatora, a nie samą instytucję zajmującą się inkubacją⁹⁵.

W związku z tym, do grona inicjatorów inkubacji przedsiębiorczości zalicza się głównie⁹⁶:

- banki⁹⁷,
- uczelnie wyższe – występujące w roli platform łączących m.in. utalentowane jednostki, *know-how*, kapitał oraz technologie⁹⁸,
- wspólnoty, np. organizacje wyznaniowe wspierające tworzenie miejsc pracy dla potrzebujących⁹⁹ oraz organizacje pozarządowe¹⁰⁰,
- przedsiębiorstwa przemysłowe¹⁰¹ i korporacje¹⁰²,
- organizacje rządowe poszczególnych państw¹⁰³,
- fundusze *venture capital*¹⁰⁴,
- konsorcja w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego¹⁰⁵,
- spółdzielnie¹⁰⁶.

94 United Nations, *Promoting...*, s. 91.

95 A. Chandra, M. Narczewska, *Business Incubator Financing and Financial Services in Chile*, "Networks Financial Institute Working Paper" 2009, no. 2, s. 6.

96 J. A. S. Aranha, *Incubator Models*, infoDev Incubator Support Center, Brasilia 2003, s. 1.

97 K. Aerts, P. Matthyssens, K. Vandenbempt, *Critical...*, s. 261.

98 R. W. Smilor, *Additional Perspectives: Incubators, Entrepreneurs, and High-Tech Marketing*, [w:] W. L. Shanklin, J. K. Ryans, *Essentials of marketing high technology*, Lexington Books, Lexington 1987, s. 26.

99 M. R. Sawyer, *The church on the margins: living Christian community*, Trinity Press International, Harrisburg 2003, s. 270.

100 S. Guoqin, *The Development of Women's NGOs in China*, [w:] Y. Li (ed.), *NGOs in China and Europe: comparisons and contrasts*, Ashgate Publishing, Ltd., Farnham 2011, s. 108.

101 T. H. Clausen, E. Rasmussen, M. P. Rice, *The link between open innovation policy and entrepreneurship: the case of industry incubators in Norway*, [w:] C. G. Brush, L. Kolvereid, L. O. Widding, R. Sorheim (eds.), *The life cycle of new ventures: emergence, newness and growth*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2010, s. 96.

102 J. Prokopenko, I. Pavlin, *Entrepreneurship...*, s. 191.

103 The World Bank, *Agricultural Innovation Systems: An Investment Sourcebook*, World Bank Publications, Washington 2012, s. 390.

104 E. Scaramuzzi, *Incubators in Developing Countries: Status and Development Perspectives*, infoDev Program, The World Bank, Washington 2002, s. 6.

105 S. Giguère, *Local governance and the drivers of growth*, OECD Publishing, Paris 2005, s. 203.

106 R. C. Williams, *The cooperative movement: globalization from below*, Ashgate Publishing, Ltd., Aldershot 2007, s. 29.

Jak dotąd żadnej z możliwości inicjowania procesu inkubacji nie uznano za optymalną, nie wypracowano również jakiegokolwiek modelowego rozwiązania, które byłoby przyjęte za najbardziej korzystne¹⁰⁷. W literaturze przedmiotu zwraca się jednakże uwagę na potrzebę opracowania spójnej polityki dotyczącej tworzenia inkubatorów przedsiębiorczości. Zaleca się zaangażowanie w ten proces zarówno strony rządowej, środowiska akademickiego jak i biznesu – wszystkie wymienione podmioty odgrywają istotną rolę w tworzeniu infrastruktury wspierania przedsiębiorczości na całym świecie¹⁰⁸.

Z punktu widzenia długofalowego wspierania funkcjonowania inkubatorów w wielu krajach bardzo istotne jest precyzyjne określenie zadań i kompetencji władzy publicznej na wszystkich jej szczeblach. Najczęściej zakłada się przy tym, że administracja rządowa jest odpowiedzialna w największym stopniu za kreowanie polityki w zakresie inkubacji przedsiębiorczości, natomiast jej wdrażaniem zajmują się jednostki samorządu terytorialnego zobligowane do podejmowania działań mających na celu tworzenie instytucji wspierających przedsiębiorczość oraz poszukiwanie partnerów do współpracy w tym zakresie.

Kolejną stroną zaangażowaną w funkcjonowanie inkubatora przedsiębiorczości są uczelnie wyższe. Ich udział w procesie inkubacji sprowadza się przede wszystkim do tworzenia infrastruktury dla instytucji wspierających przedsiębiorczość oraz warunków niezbędnych do komercjalizacji wiedzy i transferu technologii, a więc działań kluczowych z perspektywy innowacyjności zarówno podmiotów gospodarczych oraz regionów, jak i gospodarek poszczególnych państw.

Do prawidłowego funkcjonowania inkubatorów przedsiębiorczości niezbędne jest również wsparcie ze strony biznesu. W opisywanym systemie przedsiębiorstwa są odpowiedzialne za kreowanie przyjaznego otoczenia, sprzyjającego powstawaniu instytucji wspierających tworzenie podmiotów gospodarczych, których właścicielami będą prywatne organizacje. W podejmowaniu tego typu działań bardzo istotną rolę odgrywa administracja publiczna, która za pomocą określonych instrumentów czy bodźców, do których zaliczyć można np. zakup ziemi przez inwestorów na preferencyjnych warunkach, może znacznie przyczynić się do podejmowania takich inicjatyw¹⁰⁹.

Podobnie sytuacja wygląda w kwestii form prawnych inkubatorów przedsiębiorczości – w praktyce nie występuje jeden schemat ich

107 P. A. Abetti, *Government-Supported...*, s. 20.

108 P. Nijkamp, R. Van Der Mark, T. Alsters, *Evaluation of Regional Incubator Profiles for Small and Medium Sized Enterprises*, "Regional Studies" 1988, vol. 22 (2), s. 95–105.

109 O. Adegbite, *Business...*, s. 164.

tworzenia, co w zasadzie już od początku funkcjonowania tych instytucji różnicuje je w istotny sposób.

Organizacje wspierające przedsiębiorczość (w tym również inkubatory przedsiębiorczości jako główny instrument wspomagania procesu tworzenia podmiotów gospodarczych) mogą być powoływane do życia jako:

- fundacje¹¹⁰,
- stowarzyszenia¹¹¹,
- instytucje przedstawicielskie biznesu (m.in.: izby gospodarcze, organizacje rzemiosła, zrzeszenia i związki pracodawców)¹¹²,
- wyspecjalizowane jednostki uczelniane¹¹³,
- wyspecjalizowane jednostki publiczne¹¹⁴,
- spółki publiczno-prywatne, zorganizowane np. jako spółki akcyjne oraz spółki z o. o.¹¹⁵,
- zamknięte fundusze inwestycyjne utworzone w formie spółek akcyjnych¹¹⁶.

Forma prawna inkubatora jest jednym z czynników determinujących jego finansowanie. Aby instytucje wspierające przedsiębiorczość były rentowne lub samowystarczalne, niezbędne jest zaplanowanie takiej struktury przychodów, która zagwarantuje ich pozyskiwanie z wielu źródeł, do których należeć będą m.in.¹¹⁷:

- czynsze,
- opłaty za świadczone usługi,
- opłaty licencyjne,

110 J. Cebulak, *Instytucje otoczenia biznesu jako czynnik wspomagający rozwój przedsiębiorczości w woj. podkarpackim*, [w:] Z. Ziolo, T. Rachwał (red.), *Rola przedsiębiorczości w kształtowaniu społeczeństwa informacyjnego*, „Przedsiębiorczość – Edukacja”, nr 5, Wydawnictwo Nowa Era, Warszawa–Kraków 2009, s. 200.

111 W. Burdecka, *Instytucje otoczenia biznesu*, PARP, Warszawa 2004, s. 8.

112 K. B. Matusiak, *Raport z badań niekomercyjnych instytucji otoczenia biznesu w Województwie Dolnośląskim*, Wrocław 2004, s. 3, <http://www.bwdsi.dolnyslask.pl/images/stories/mosdl/raportzbadaanniekomercyjnych.pdf> [dostęp 17.03.2012].

113 A. Pawlik, *Analiza funkcjonowania ośrodków innowacji i przedsiębiorczości w regionie świętokrzyskim*, [w:] B. Kryk, K. Piech (red.), *Innowacyjność w skali makro i mikro*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009, s. 222.

114 E. Zeman-Miszewska, *Instytucjonalne formy wspierania przedsiębiorczości*, „Prace Naukowe AE we Wrocławiu”, vol. 1116, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 687–691.

115 K. B. Matusiak, *Stan polskich ośrodków innowacji przedsiębiorczości w 2009 roku*, [w:] K. B. Matusiak (red.), *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2009*, PARP, Łódź/Warszawa 2009, s. 18.

116 K. B. Matusiak, *Raport z badań niekomercyjnych...*, s. 3.

117 M. Lavrow, S. Sample, *Business Incubation: Trend or Fad? Incubating the Start-up Company to the Venture Capital Stage: Theory and Practice*, University of Ottawa, Ottawa 2000, s. 24–25.

- sprzedaż produktów,
- kontrakty z zewnętrznymi podmiotami,
- sponsoring/patronaty,
- przychody finansowe z inwestycji.

W większości przypadków przychody inkubatorów przedsiębiorczości zależą głównie od czynszów oraz opłat za świadczone usługi, w tym działalność szkoleniowo-doradczą. Istotną rolę w kwestii finansowania instytucji wspierających przedsiębiorczość mogą odgrywać również granty, dotacje oraz subwencje¹¹⁸.

2.4. Przebieg procesu inkubacji

Różnice, jakie zaobserwować można pomiędzy inkubatorami przedsiębiorczości na całym świecie, wpływają również na przebieg procesu inkubacji. Oznacza to, że w zasadzie w każdej typu instytucji wspierającej tworzenie przedsiębiorstw występują mechanizmy różniące się od siebie pod różnymi względami.

Liczne badania wskazują jednoznacznie na występowanie różnic w sposobie prowadzenia działalności inkubowanych podmiotów gospodarczych na przestrzeni kilku lat, w trakcie których współpracują one z inkubatorem przedsiębiorczości¹¹⁹. Analizując funkcjonowanie instytucji wspierających tworzenie przedsiębiorstw, można znaleźć pewne stałe elementy, tudzież etapy procesu inkubacji, które przebiegają w bardzo zbliżony sposób, niezależnie od rodzaju organizacji udzielającej wsparcia oraz kraju, w którym prowadzi ona swoją działalność¹²⁰.

W związku z powyższym w dalszej części podrozdziału zaprezentowane zostaną dwie charakterystyki procesu inkubacji, z których pierwsza składa się z czterech elementów, druga zaś z sześciu.

2.4.1. Koncepcja czteroetapowego procesu inkubacji

W literaturze przedmiotu najczęściej wyróżnia się cztery etapy procesu inkubacji, do których należą:

118 M. Matusiak, *Inkubatory przedsiębiorczości*, [w:] K. B. Matusiak (red.), *Ośrodki innowacji przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2009*, PARP, Łódź/Warszawa 2009, s. 159.

119 M. Mcadam, S. Marlow, *Building...*, s. 364.

120 M. Lavrow, S. Sample, *Business...*, s. 22.

1. Preinkubacja;
2. Inkubacja;
3. Akceleracja;
4. Postinkubacja.

Koncepcję czteroetapowego procesu inkubacji przedstawia rysunek 4.

Rysunek 4. Etapy inkubacji przedsiębiorczości

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Davies, *Mixed-use Incubator Handbook: A Start-up Guide for Incubator Developers*, infoDev, USA 2009, s. 8

Jak widać na rysunku 4, wymienione fazy procesu inkubacji są skorelowane z różnymi etapami rozwoju podmiotów gospodarczych, a tym samym cyklami ich życia.

2.4.1.1. Preinkubacja

Preinkubacja, czasami określana również etapem kiełkowania lub załazkowym, zaczyna się w momencie powstania idei, pewnego pomysłu na prowadzenie działalności. Termin ten charakteryzuje wsparcie udzielane potencjalnemu przedsiębiorcy, tzn. jednostce zainteresowanej rozpoczęciem własnej działalności¹²¹. Obejmuje ono proces tworzenia przedsiębiorstwa składający się m.in. z następujących działań¹²²:

- diagnozy rynku oraz oceny potencjału projektu,
- wspierania w tworzeniu prototypu oraz testowania,
- ochrony patentowej,
- pomocy w zakresie uzyskania pozwoleń oraz certyfikatów niezbędnych do prowadzenia działalności,
- finansowania przedsięwzięć (*seed capital*) w postaci grantów i pożyczek.

121 J. M. A. Guillen, A. T. Garcia, K. Giordano, *Tecnologico...*, s. 127.

122 K. B. Matusiak, *Inkubacja...*, s. 126–127.

Poprzez prowadzenie licznych szkoleń oraz konsultacji w okresie pre-inkubacji działania inkubatora koncentrują się na przygotowaniu potencjalnego przedsiębiorcy do funkcjonowania na rynku. Efektem tego etapu działalności organizacji wspomagających tworzenie podmiotów gospodarczych jest dojrzewanie pomysłu biznesowego, czego konsekwencją jest opracowanie biznes planu¹²³.

Z pojęciem preinkubacji jest ściśle skorelowany mechanizm selekcji potencjalnych przedsiębiorców oraz ich pomysłów¹²⁴. Problem ten jest istotny z punktu widzenia efektywnej alokacji zasobów zarówno z perspektywy poszczególnych inkubatorów, jak i gospodarki¹²⁵. Wybór potencjalnie inkubowanych podmiotów gospodarczych jest procesem złożonym i w uproszczeniu polega na zidentyfikowaniu najbardziej perspektywicznych przedsięwzięć¹²⁶. Czynności te sprowadzają się do określenia przejrzystych kryteriów, na podstawie których tworzony jest ranking potencjalnych przedsiębiorców. Metodologia wyboru, a w konsekwencji towarzysząca jej procedura, może być uzależniona od dwóch aspektów. Pierwsze podejście koncentruje się na koncepcji, idei czy pomysle, co powoduje, że menedżer inkubatora i/lub zatrudniony przez niego personel powinien posiadać określoną, często specjalistyczną, wiedzę lub dostęp do ekspertów z wybranych dziedzin¹²⁷. Drugie zaś skupia uwagę na osobie przedsiębiorcy i jego pracownikach¹²⁸ – w tym przypadku istotna jest ocena potencjału kapitału ludzkiego, osobowości, umiejętności oraz talentu¹²⁹.

Literatura przedmiotu wskazuje, iż selekcja przedsięwzięć dokonywana przez inkubator przedsiębiorczości nie jest tylko i wyłącznie kwestią kryteriów, jakie przyjmie się za obowiązujące przy dokonywaniu oceny potencjału przedsiębiorcy i jego pomysłu. Niekiedy równie ważne jest to, czy i jeśli tak, to w jakim stopniu obowiązujące procedury są elastyczne, a co za tym idzie, na ile osoby bezpośrednio decydujące o ewentualnej współpracy z określonymi podmiotami gospodarczymi mogą podjąć

123 *Business Innovation Policies: Selected Country Comparisons*, OECD Publishing, Paris 2011, s. 79.

124 D. Klonowski, *Business...*, s. 113.

125 J. R. Lumpkin, R. D. Ireland, *Screening practices of new business incubators: the evaluation or critical success factors*, "American Journal of Small Business" 1998, vol. 12 (4), s. 59–81.

126 D. F. Kuratko, W. R. LaFollette, *Small business incubators for local economic development*, "Economic Development Review" 1987, vol. 5 (2), s. 49–55.

127 S. A. Mian, *US university-sponsored technology incubators: an overview of management, policies and performance*, "Technovation" 1994, vol. 14 (8), s. 515–528.

128 J. R. Lumpkin, R. D. Ireland, *Screening...*, s. 59–81.

129 A. Bergek, C. Norrman, *Incubator...*, s. 23.

decyzję, biorąc pod uwagę tylko i wyłącznie swoje subiektywne wyobrażenia perspektyw, jakie stoją przed wybranymi projektami.

W związku z powyższym wyróżnia się dwie strategie selekcjonowania projektów. Pierwsze, określane jako „wytypuj zwycięzców”, zakłada wybór *ex ante* potencjalnie najbardziej perspektywicznych przedsięwzięć przez menedżera inkubatora. W skrajnych przypadkach przejawem takiej polityki organizacji wspierającej przedsiębiorczość może być jej funkcjonowanie zbliżone do działalności, jaką na co dzień prowadzą np. fundusze *venture capital*. Drugie podejście, charakteryzowane w literaturze jako „przetrwanie najlepiej przystosowanych”, polega na stosowaniu mniej restrykcyjnych kryteriów selekcji przedsięwzięć, co skutkuje wspieraniem większej liczby podmiotów gospodarczych. W ten sposób w jakimś sensie przenosi się odpowiedzialność za proces wyboru najbardziej perspektywicznych projektów na rynek, który po pewnym czasie dokona weryfikacji zasadności prowadzenia działalności gospodarczej przez poszczególnych przedsiębiorców¹³⁰.

Biorąc pod uwagę zarówno zaprezentowane podejścia do procedur, jak i różne polityki prowadzone przez inkubatory przedsiębiorczości w zakresie wyboru najbardziej perspektywicznych przedsięwzięć, wyróżnia się 4 strategie selekcji przedsiębiorstw, do których należą¹³¹:

- strategia „przetrwanie najlepiej przystosowanych” skoncentrowana na idei – inkubator udziela wsparcia wielu potencjalnym przedsiębiorcom, których pomysły na biznes nie zawsze są w pełni przemyślane i ukształtowane, zaś przedmiot prowadzonej przez nich działalności dotyczy różnych gałęzi gospodarki;
- strategia „przetrwanie najlepiej przystosowanych” skoncentrowana na przedsiębiorcy – instytucja wspomagająca przedsiębiorczość podejmuje współpracę z wieloma podmiotami gospodarczymi, których właściciele charakteryzują się zdolnościami przywódczymi;
- strategia „wytypuj zwycięzców” skoncentrowana na idei – inkubator udziela wsparcia przedsiębiorcom, których pomysły na biznes zostały najlepiej ocenione z grona osób zainteresowanych prowadzeniem działalności gospodarczej, zaś ich zakres ma charakter niszowy i najczęściej jest związany z nowoczesnymi technologiami;
- strategia „wytypuj zwycięzców” skoncentrowana na przedsiębiorcy – organizacje wspomagające przedsiębiorczość podejmują współpracę ze starannie wyselekcjonowanymi przedsiębiorcami, którzy

130 B. Clarysse, M. Wright, A. Lockett, E. V. D. Velde, A. Vohora, *Spinning out new ventures: a typology of incubation strategies from European research institutions*, „Journal of Business Venturing” 2005, vol. 20 (2), s. 183–216.

131 A. Bergek, C. Norrman, *Incubator...*, s. 24.

niejednokrotnie są związani z różnego rodzaju badaniami naukowymi oraz środowiskiem akademickim. Strategie selekcji przedsiębiorstw przedstawia rysunek 5.

Rysunek 5. Strategie selekcji podmiotów gospodarczych stosowane przez inkubatory przedsiębiorczości

Źródło: A. Bergek, C. Norrman, *Incubator best practice: A framework*, “Technovation” 2008, vol. 28, s. 24

Bez względu na przyjętą strategię, zakładając przejście przez proces selekcji, finalnym efektem działań jest podjęcie współpracy przez inkubator z wybranymi jednostkami¹³².

Należy podkreślić, iż nie wszystkie instytucje wspierające przedsiębiorczość uwzględniają etap preinkubacji w procesie inkubacji¹³³. Najczęściej tego typu działania realizowane są przez inkubatory związane ze środowiskiem akademickim oraz innowacyjnymi technologiami¹³⁴.

132 S. Thore, R. Ronstadt, *The growth of commercialization – facilitating organizations and practices: A Schumpeterian perspective*, [w:] U. Cantner, R. F. Lanzillotti, E. Dinopoulos (eds.), *Entrepreneurship, the New Economy and Public Policy: Schumpeterian Perspectives*, Springer, Heidelberg 2005, s. 124.

133 *Benchmarking...*, s. 50.

134 M. Davies, *Mixed-use...*, s. 9.

2.4.1.2. Inkubacja

Inkubacja rozpoczyna się w momencie wdrażania działań, które zostały zaplanowane w trakcie preinkubacji i jest równoznaczna z rozpoczęciem prowadzenia działalności. Obejmuje ona wsparcie udzielane przedsiębiorstwom w fazie rozruchu, składające się m.in. z następujących czynności¹³⁵:

- informowania oraz pomagania przy rejestracji podmiotu gospodarczego,
- redukcji kosztów założycielskich,
- szkoleń, treningów menedżerskich, *mentoringu*,
- udostępniania usług doradczych,
- kojarzenia przedsiębiorców z inwestorami oraz wspierania procesów rekrutacji prowadzonych przez inkubowane podmioty.

W procesie inkubacji organizacje wspierające przedsiębiorczość pomagają również udoskonalić pierwotnie opracowany biznes plan¹³⁶, zbudować zespół pracowników¹³⁷, a także pozyskać finansowanie z różnych źródeł itd.¹³⁸

Badania wskazują, iż sukces inkubowanych podmiotów gospodarczych nie zależy tylko i wyłącznie od ilości usług, z których mogą skorzystać, jest on również zdeterminowany ich jakością¹³⁹. Oprócz tego czynnika, oferowane wsparcie może się różnić pod następującymi względami¹⁴⁰:

- z punktu widzenia czasu poświęconego na pomoc przedsiębiorstwom – procent godzin przeznaczanych na wspieranie oraz monitorowanie efektów działalności gospodarczej inkubowanych jednostek,
- z perspektywy jego kompleksowości – stopień, w jakim wspomagana jest przykładowo działalność bieżąca, strategiczne planowanie oraz usługi o charakterze administracyjnym.

Współpraca przedsiębiorstw z inkubatorem wpływa pozytywnie na świadomość przedsiębiorców w zakresie mechanizmów rynkowych

135 K. B. Matusiak, *Inkubacja...*, s. 127.

136 A. Bergek, C. Norrman, *Incubator...*, s. 24.

137 M. Davies, *Mixed-use...*, s. 9.

138 S. A. Mian, *Assessing value-added contributions of university technology business incubators to tenant firms*, "Research Policy" 1996, vol. 25 (3), s. 325–335.

139 R. K. Bhabra-Remedios, B. Cornelius, *Cracks in the egg: improving performance measures in business incubator research*, "Small Enterprise Association of Australia and New Zealand 16th Annual Conference", Ballarat, 2003, s. 11, publikacja pokonferencyjna, http://www.cecc.com.au/programs/resource_manager/accounts/seanz_papers/19BhabraRemedioisCorneliusCracksintheeggfinal.pdf [dostęp 24.03.2012].

140 S. M. Hackett, D. M. Dilts, *A real options-driven theory of business incubation*, "Journal of Technology Transfer" 2004, vol. 29 (1), s. 41–54.

oraz ekonomicznych konsekwencji podejmowanych przez nich decyzji¹⁴¹. Efektem tego jest planowanie na znacznie większą skalę przyszłych działań przez inkubowane podmioty gospodarcze w porównaniu z ich odpowiednikami niewspółpracującymi z instytucjami wspierającymi przedsiębiorczość¹⁴². Istotną rolę odgrywa tu możliwość konsultowania podejmowanych działań z przedstawicielami inkubatora lub zewnętrznymi ekspertami, dostępnymi w ramach procesu inkubacji¹⁴³. W praktyce wyróżnia się następujące rodzaje doradztwa oferowane przez inkubatory przedsiębiorczości¹⁴⁴:

- bierne i epizodyczne – inicjatorem konsultacji z instytucją wspomagającą przedsiębiorczość jest przedsiębiorca, zaś one same mają najczęściej miejsce w momencie występowania problemów, natomiast pomoc skupia się na poszukiwaniu doraźnych rozwiązań i na ogół jest ograniczona do określonego horyzontu czasu;
- aktywne i epizodyczne – pomysłodawcą takich działań jest menedżer inkubatora, najczęściej mają one charakter nieformalny i doraźny;
- aktywne i permanentne – inicjatorem konsultacji jest instytucja wspierająca przedsiębiorczość, natomiast same działania skoncentrowane są na bieżącym monitoringu i kontroli decyzji podejmowanych przez inkubowane podmioty gospodarcze. W tym przypadku menedżer inkubatora jest najczęściej bardzo zaangażowany w bieżącą działalność współpracujących z nim przedsiębiorstw.

Jak widać, wyróżnia się dwie kategorie dywersyfikujące wsparcie oferowane przez inkubatory przedsiębiorczości – jednostkę inicjującą konsultacje oraz ich częstotliwość. Oba aspekty determinują rolę organizacji wspomagającej tworzenie przedsiębiorstw w procesie inkubacji. W zależności od przyjętej przez inkubator polityki, przedsiębiorstwo może mieć wolną rękę w podejmowaniu zarówno bieżących, jak i przyszłych działań, lub też jego działalność gospodarcza może podlegać szczegółowej analizie ze strony instytucji udzielającej wsparcia, skutkującej niekiedy interwencjami z jej strony¹⁴⁵.

141 A. Scherer, D. W. McDonald, *A Model for the Development of Small High-Technology Businesses Based on Case Studies from an Incubator*, "Journal of Product Innovation Management" 1988, vol. 5 (4), s. 282–295.

142 F. L. Fry, *The Role of Incubators in Small Business Planning*, "American Journal of Small Business" 1987, vol. 12 (1), s. 51–61.

143 S. M. Hackett, D. M. Dilts, *A Systematic...*, s. 67.

144 M. P. Rice, *Co-production of business assistance in business incubators: an exploratory study*, "Journal of Business Venturing" 2002, vol. 17 (2), s. 163–187.

145 A. Bergeck, C. Norrman, *Incubator...*, s. 24.

2.4.1.3. Akceleracja

Akceleracja jest trzecim etapem tworzenia podmiotu gospodarczego i koncentruje się na jego urynkowaniu. Działania w jej trakcie prowadzą się do¹⁴⁶:

- ekspansji rynkowej i pracy nad relacjami z klientami,
- komercjalizacji wiedzy i transferu technologii,
- promocji i marketingu,
- kooperacji z instytucjami badawczo-rozwojowymi,
- poszukiwania alternatyw dla finansowania dalszej działalności środkami własnymi przedsiębiorców.

Podczas trzeciego etapu procesu inkubacji następuje swoista weryfikacja oferty produktowej przedsiębiorstwa przez rynek, czego konsekwencją mogą być jej modyfikacje, a także wprowadzenie nowych produktów. Akceleracja cechuje się również udzielaniem wsparcia dla przedsiębiorcy, dzięki czemu obserwuje się w jej trakcie rozwój organizacji w zakresie umiejętności zarządzania podmiotem gospodarczym¹⁴⁷. Należy nadmienić, iż pomoc udzielona przedsiębiorstwu jest skoncentrowana na zaspokojeniu potrzeb wynikających z jego cyklu życia i co istotne w tej fazie, sytuacja ekonomiczna podmiotu gospodarczego jest na tyle dobra, iż najczęściej płaci ono za świadczone na jego rzecz usługi.

Zwieńczeniem tego etapu procesu inkubacji jest osiągnięcie dojrzałości przez inkubowane przedsiębiorstwa¹⁴⁸.

2.4.1.4. Postinkubacja

Postinkubacja rozpoczyna się w momencie odnotowania satysfakcjonującego poziomu rozwoju inkubowanego podmiotu¹⁴⁹. Jest ona zazwyczaj związana z koniecznością przeniesienia jego siedziby poza inkubator przedsiębiorczości, co jednocześnie nie oznacza zakończenia współpracy przedsiębiorstwa z tą instytucją, ponieważ niejednokrotnie na tym etapie procesu inkubacji część usług jest wciąż świadczona na jego rzecz¹⁵⁰ (np. *mentoring*¹⁵¹).

Bardzo istotnym zagadnieniem, ściśle związanym z zakończeniem procesu inkubacji (wejściem w jego ostatni etap), jest polityka instytu-

146 K. B. Matusiak, *Inkubacja...*, s. 127.

147 L. van den Berg, *E-governance in European and South African cities: the cases of Barcelona, Cape Town, Eindhoven, Johannesburg, Manchester, Tampere, The Hague, and Venice*, Ashgate Publishing, Ltd., Aldershot 2006, s. 142.

148 M. Davies, *Mixed-use...*, s. 9.

149 J. M. A. Guillen, A. T. Garcia, K. Giordano, *Tecnologico...*, s. 127.

150 J. G. Wissema, *Towards the third generation university: managing the university in transition*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2009, s. 50.

151 *Business...*, s. 79.

cji wsparcia przedsiębiorczości dotycząca wyjścia podmiotów gospodarczych z jej struktur. W większości przypadków przedsiębiorstwo opuszcza inkubator w momencie osiągnięcia wcześniej ustalonych celów (z reguły jest to po około 2–3 latach od rozpoczęcia współpracy). Kryteria, na podstawie których zapada decyzja o konieczności opuszczenia podmiotu gospodarczego z inkubatora, stanowią najczęściej następujące wskaźniki:

- okres inkubacji – po przekroczeniu którego jednostki obligatoryjnie rozstają się z organizacją udzielającą wsparcia;
- powierzchnia użytkowa niezbędna do prowadzenia działalności – ze względu na rosnące potrzeby inkubowanego przedsiębiorstwa w pewnym momencie, aby podmiot poprawnie funkcjonował, konieczna staje się zmiana lokalizacji jego siedziby w celu uzyskania dodatkowej przestrzeni;
- liczba zatrudnionych pracowników przez inkubowany podmiot – po osiągnięciu wcześniej ustalonej wartości tego wskaźnika przedsiębiorstwo jest zmuszone opuścić inkubator.

W przypadku pojedynczych podmiotów gospodarczych proces inkubacji kończy się w momencie ogłoszenia ich upadłości, bez względu na wcześniejsze relacje.

Określenie przejrzystych kryteriów zakończenia współpracy instytucji wspierającej przedsiębiorczość z inkubowanymi podmiotami jest jednym z istotniejszych elementów ich polityki. Co więcej, ma to istotne znaczenie zarówno dla samego inkubatora, jak i dla przedsiębiorstw, które prowadzą w nim działalność. Dla instytucji oferującej wsparcie jest to ważne m.in. ze względu na planowanie przyszłej działalności, zapewnienie ciągłości w pozyskiwaniu przedsiębiorstw zainteresowanych uzyskaniem pomocy w ramach procesu inkubacji, a także z punktu widzenia budowanego wizerunku i postrzegania organizacji przez interesariuszy. W przypadku podmiotów gospodarczych określenie warunków opuszczenia instytucji udzielającej wsparcia może powodować np. wzrost intensyfikacji ich działań w celu osiągnięcia określonej pozycji rynkowej¹⁵².

Podsumowując, postinkubacja wynika z potrzeby ekspansji przedsiębiorstwa i jest skorelowana z osiągnięciem przez nie stabilnej pozycji na rynku, co jest efektem wcześniej podjętych działań we współpracy z inkubatorem przedsiębiorczości¹⁵³.

152 M. Lavrow, S. Sample, *Business...*, s. 24–25.

153 D. C. DoBell, *An interpretive study of client graduation thresholds in the university-sponsored technology incubator*, ProQuest, Ann Arbor 2009, s. 175.

2.4.2. Koncepcja sześćoetapowego procesu inkubacji

W koncepcji sześćoetapowego procesu inkubacji wyróżnia się następujące fazy¹⁵⁴:

1. Przygotowanie do utworzenia przedsiębiorstwa.
2. Proces inkubacji.
3. Pomiar efektów funkcjonowania inkubowanych podmiotów gospodarczych.
4. Opuszczenie inkubatora.
5. „Opieka rodzicielska”.
6. Separacja przedsiębiorstwa i inkubatora.

W pierwszym etapie następuje weryfikacja potencjalnych przedsiębiorców zgłaszających swój akces do współpracy z inkubatorem przedsiębiorczości. Najczęściej oceniane są te cechy osobowości, które w dłuższej perspektywie mogą zadecydować o ewentualnym sukcesie podejmowanego przedsięwzięcia. Następna faza sześćoetapowego procesu inkubacji jest ściśle związana z komercjalizacją wcześniej opracowanych przez podmiot gospodarczy produktów i usług. Szczególnie istotne jest tu, aby przedsiębiorstwa rozwijały się w tempie dostosowanym do ich specyfiki. W innym wypadku, jeśli inkubator przedsiębiorczości koncentruje się na maksymalizacji wyników osiąganych przez podmioty w relatywnie krótkim czasie, może się okazać, iż nadmierna presja doprowadzi do upadłości nowo utworzonej jednostki. Niniejsza koncepcja silnie akcentuje różnice pomiędzy poszczególnymi przedsiębiorstwami – według niej oferowane wsparcie powinno być zdywersyfikowane i uzależnione od ich potrzeb.

Pomiar efektów funkcjonowania inkubowanych podmiotów gospodarczych jest kolejnym etapem procesu inkubacji. Analizowanie poziomu rozwoju poszczególnych przedsiębiorstw może stanowić fundament diagnozy sytuacji wybranych jednostek, a także, w kontekście sprawowanej przez inkubator funkcji kontrolnej, może być potraktowane jako jego środek nadzoru. Jest to również istotne z punktu widzenia wyznaczania kierunków rozwoju poszczególnych podmiotów gospodarczych.

Kolejny etap obejmuje opuszczenie inkubatora i związaną z tym mechanizmem politykę prowadzoną przez instytucję udzielającą wsparcia. Zgodnie z koncepcją powinna ona obejmować przekazanie wiedzy i doświadczenia podmiotom gospodarczym, które dzięki temu będą w stanie lepiej (efektywniej) prowadzić swoją działalność.

154 W. K. Wong, H. M. Cheung, P. K. Venuvinod, *Assessing the Growth Potential of High-Technology Start-Ups: An Exploratory Study from Hong Kong*, "Journal of Small Business and Entrepreneurship" 2005, vol. 18 (4), s. 459–461.

Następnym elementem sześćoetapowego procesu inkubacji jest „opieka rodzicielska”. W niniejszej koncepcji wskazuje się na różne efekty dotychczas zaprezentowanych faz, a tym samym kładzie się nacisk na fakt, iż nie wszystkie przedsiębiorstwa na tym etapie są przystosowane do prowadzenia swojej działalności w sposób niezależny. W związku z tym w przypadku niektórych podmiotów niezwykle istotne jest kontynuowanie współpracy z inkubatorem, nawet znacznie ograniczonej w porównaniu z wcześniej występującą.

Zwieńczeniem prezentowanego procesu jest separacja przedsiębiorstwa i inkubatora przedsiębiorczości. Na tym etapie następuje całkowite zakończenie współpracy tych jednostek, czego konsekwencją jest samodzielna egzystencja na rynku podmiotu gospodarczego, który pomyślnie przeszedł proces inkubacji. Pozycja przedsiębiorstwa jest pod każdym względem ustabilizowana, co oznacza, iż nie ma potrzeby jakiegokolwiek angażowania inkubatora przedsiębiorczości w jego funkcjonowanie.

2.5. Rodzaje inkubatorów przedsiębiorczości

W literaturze przedmiotu występuje wiele segmentacji inkubatorów przedsiębiorczości. Mnogość tych klasyfikacji jest uwarunkowana przede wszystkim liczbą instytucji wsparcia przedsiębiorczości i ich specyfiką, w tym unikatowymi cechami przypisanymi do poszczególnych organizacji.

Pomimo prób podjętych przez licznych autorów, dotychczas nie przyjęto jednej wystandaryzowanej segmentacji inkubatorów przedsiębiorczości, która obowiązywałaby na całym świecie, co jest również związane z dynamicznym rozwojem tych organizacji na przestrzeni kilkudziesięciu lat, a także wielokrotnymi zmianami m.in. ich form organizacyjno-prawnych. Pierwsze badania inkubacji przedsiębiorczości zakończyły się ukształtowaniem podstawowego kryterium, jakim zostały źródła finansowania (podział instytucji ze względu na korzystanie ze środków publicznych, prywatnych oraz mieszanych, łączących obie opcje)¹⁵⁵. Wraz ze wzrostem popularności tego instrumentu wspierania przedsiębiorczości, inkubatory koncentrowały na sobie coraz większe zaintereso-

155 P. Ingram, J. Luo, J. P. Eshun Jr., *Institutional rivalry and the entrepreneurial strategy of economic development: Business incubator foundations in three states*, “Research in the Sociology of Work” 2010, vol. 21, s. 132–133.

wanie badaczy, czego efektem było wypracowanie nowych segmentacji, pozwalających różnicować organizacje udzielające pomocy podmiotom gospodarczym w kluczowych etapach ich tworzenia i rozwoju z różnych perspektyw¹⁵⁶. Nowe typologie powstawały m.in. w oparciu o następujące czynniki:

- lokalizację inkubatorów przedsiębiorczości (inkubatory powstające na obszarach wiejskich i miejskich)¹⁵⁷;
- misję inkubatorów – ewentualna koncentracja na osiągnięciu przez nie zysków (*for-profit* oraz *not-for-profit*)¹⁵⁸;
- podmioty będące fundatorami organizacji wspierających przedsiębiorczość (inkubatory prywatne, publiczne i mieszane)¹⁵⁹;
- rodzaj inkubowanych podmiotów gospodarczych (np. zwykle inkubatory w przypadku współpracy ze wszystkimi rodzajami przedsiębiorstw lub niszowe, ograniczające się tylko do konkretnego sektora, przykładowo technologicznego)¹⁶⁰;
- zakres współpracy z przedsiębiorstwami w procesie inkubacji (inkubator, którego budynek służy jako siedziba podmiotów¹⁶¹ lub inkubator wirtualny¹⁶²);
- wewnętrzną sieć współpracy (instytucje udzielające wsparcia mogą koncentrować się na pomocy dla lokalnych przedsiębiorstw lub jednostek o zasięgu krajowym, tudzież międzynarodowym)¹⁶³.

Wraz z rozwojem inkubatorów przedsiębiorczości jako instrumentów wspierających tworzenie podmiotów gospodarczych badacze zwrócili uwagę na kolejny czynnik pozwalający różnicować omawiane instytucje, mianowicie zakres świadczonych usług. Podkreślenie znaczenia tej zmiennej pozwoliło wyodrębnić organizacje, których pomoc charakte-

156 D. Klonowski, *Business...*, s. 141.

157 P. Schaeffer, S. Cheng, M. Middleton, *Incubators in Rural Environments: A Preliminary Analysis*, [w:] K. Kourtiti, P. Nijkamp, R. R. Stough (eds.), *Drivers of Innovation, Entrepreneurship and Regional Dynamics*, Springer, Heidelberg 2011, s. 273.

158 E. Scaramuzzi, *Incubators...*, s. 6.

159 J. Prokopenko, I. Pavlin, *Entrepreneurship...*, s. 26.

160 D. Rouach, S. Louzoun, F. Deneux, *Incubators of the World, Best Practices from Top Leaders: USA, Israel, France, Switzerland, China and Japan*, Pearson Education France, Paris 2010, s. 13.

161 M. Takahashi, *Analysis of the innovation process created through the management of business incubators in the Japanese content industry*, [w:] T. Hara, N. Kambayashi, N. Matsushima (eds.), *Industrial innovation in Japan*, Routledge, London 2008, s. 204.

162 R. Lalkaka, *Technology Business Incubation: A Toolkit on Innovation in Engineering, Science and Technology*, UNESCO Publishing, Paris 2006, s. 12.

163 R. Grimaldi, A. Grandi, *Business...*, s. 115.

ryzuje się wysoką oraz niską wartością dodaną, co istotnie wpływa na możliwości rozwoju inkubowanych przedsiębiorstw¹⁶⁴.

Dynamiczny rozwój inkubatorów przedsiębiorczości w kolejnych latach doprowadził do sytuacji, w której oprócz już istniejących instytucji zaczęły powstawać zupełnie nowe i zdecydowanie bardziej wysublimowane w swej konstrukcji formy wspierania przedsiębiorczości. Przejawem opisanych zmian stało się tworzenie w coraz większym zakresie inkubatorów „trzeciej generacji”¹⁶⁵, z jednej strony zapewniających szeroki dostęp do wielu usług, z drugiej zaś angażujących do współpracy m.in. uczelnie wyższe, ośrodki badawczo-naukowe, fundusze *venture capital* oraz międzynarodowych partnerów biznesowych. Opisana transformacja doprowadziła do wzrostu znaczenia sieci współpracy, zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej, w efekcie czego powstał kolejny typ instytucji wspierającej przedsiębiorczość – inkubator sieciowy¹⁶⁶, którego jednym z głównych zadań stało się budowanie i utrzymywanie relacji z interesariuszami. Tego typu działania (szerzej opisane w punkcie 2.2.3 pracy) w dłuższej perspektywie przynoszą wiele korzyści dla wszystkich podmiotów zaangażowanych w proces inkubacji¹⁶⁷.

Biorąc pod uwagę czynniki takie jak misja instytucji wspomagających przedsiębiorczość, cel ich funkcjonowania, rodzaj wspieranych podmiotów gospodarczych, zakres świadczonych usług oraz fundatorów tych organizacji, wyróżnia się 10 rodzajów inkubatorów przedsiębiorczości¹⁶⁸. Typologię wyodrębnionych w ten sposób jednostek wspierających tworzenie przedsiębiorstw prezentuje tabela 1.

Alternatywną typologię inkubatorów przedsiębiorczości przedstawia rysunek 6.

164 D. Klonowski, *Business...*, s. 114–115.

165 United Nations, *Promoting...*, s. 167.

166 H. Davenport, M. Leibold, S. C. Voelpel, *Strategic Management in the Innovation Economy: Strategic Approaches and Tools for Dynamic Innovation Capabilities*, John Wiley & Sons, New Jersey 2007, s. 277.

167 M. van Geenhuizen, D. Soetanto, *Growth of Technology Incubators: An Evolutionary Perspective*, [w:] M. van Geenhuizen, C. Watanabe, V. Jauhari, *Technological Innovation Across Nations: Applied Studies of Coevolutionary Development*, Springer, Berlin 2009, s. 145.

168 D. Klonowski, *Business...*, s. 116.

Tabela 1. Rodzaje inkubatorów przedsiębiorczości

Rodzaj inkubatora przedsiębiorczości	Cel funkcjonowania	Rodzaj wspieranych podmiotów	Zakres świadczonych usług	Misja	Charakterystyka fundatorów
Akademickie inkubatory przedsiębiorczości	Prowadzenie badań naukowych	Sektor technologiczny	Udostępnianie infrastruktury	<i>Not-for-profit</i>	Publiczni
Akceleratory przedsiębiorczości	Rozwój przedsiębiorstw	Wszystkie podmioty	Ograniczony	<i>For-profit/ Not-for-profit</i>	Publiczni / prywatni
Centra przedsiębiorczości	Wsparcie merytoryczne	Wszystkie podmioty	Różnorodny	<i>Not-for-profit</i>	Publiczni
Fundacje	Wsparcie merytoryczne	Wszystkie podmioty	Ograniczony	<i>Not-for-profit</i>	Publiczni / prywatni
Inkubatory korporacyjne	Rozwój nowych produktów	Wszystkie podmioty	Pełny zakres usług	<i>For-profit</i>	Prywatni
Inkubatory wirtualne	Wsparcie merytoryczne	Wszystkie podmioty	Ograniczony	<i>Not-for-profit</i>	Publiczni
Inkubatory wspólnotowe	Tworzenie miejsc pracy	Wszystkie podmioty	Ograniczony	<i>Not-for-profit</i>	Publiczni
Instytucje tworzone przez fundusze <i>venture capital</i>	Rozwój przedsiębiorstw	Sektor technologiczny	Pełny zakres usług	<i>For-profit</i>	Prywatni
Międzynarodowe centra inicjatyw przedsiębiorczych	Rozwój przedsiębiorstw	Wszystkie podmioty	Pełny zakres usług	<i>For-profit / not-for-profit</i>	Publiczni / prywatni
Parki technologiczne	Rozwój produktów	Sektor technologiczny	Różnorodny	<i>Not-for-profit</i>	Publiczni

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Klonowski, *Business Incubation and Its Connection to Venture Capital*, [w:] D. Cumming (ed.), *Venture Capital: Investment Strategies, Structures, and Policies*, John Wiley and Sons, Hoboken 2010, s. 116.

Rysunek 6. Typologia inkubatorów przedsiębiorczości

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Becker, O. Gassmann, *Corporate incubators: industrial R&D and what universities can learn from them*, "Journal of Technology Transfer" 2006, vol. 31 (4), s. 472

Przedstawione przykładowe typologie inkubatorów przedsiębiorczości w pewnym stopniu zostały stworzone w oparciu o omówione wcześniej kryteria różnicowania tych organizacji. Ich słabą stroną jest fakt, iż wśród podmiotów zajmujących się procesem inkubacji klasyfikują również te, dla których sama inkubacja nie jest działalnością podstawową. Dodatkowym problemem przy tego typu segmentacjach jest także to, iż w wielu krajach w kontekście różnych instytucji wspierających przedsiębiorczość używa się terminu „inkubator przedsiębiorczości”, przy czym najczęściej nie wskazuje się na różnice pomiędzy wybranymi formami wspomagania tworzenia podmiotów gospodarczych.

W związku z powyższym w dalszej części rozdziału przedstawione zostaną poszczególne rodzaje inkubatorów przedsiębiorczości. Należy jednakże podkreślić, iż część z nich ma bardzo wiele cech wspólnych, natomiast występujące pomiędzy nimi różnice niejednokrotnie nie odgrywają istotnej roli w kontekście oferowanego wsparcia przedsiębiorczości.

2.5.1. Tradycyjne inkubatory przedsiębiorczości

Termin „tradycyjne inkubatory przedsiębiorczości” używany jest najczęściej w kontekście instytucji tworzonych przez organy administracji publicznej¹⁶⁹, mających za cel promocję przedsiębiorczości oraz przyspieszenie rozwoju regionalnego¹⁷⁰. Przy okazji wyboru inkubowanych przedsięwzięć zwraca się uwagę na ich innowacyjność, choć nie jest to warunek konieczny dla dalszej współpracy wybranych przedsiębiorstw z organizacją wspierającą ich tworzenie oraz funkcjonowanie. W kontekście rozwoju regionalnego szczególny nacisk kładziony jest na tworzenie nowych miejsc pracy¹⁷¹, w tym ujęciu są one równie ważne, a czasami nawet istotniejsze od maksymalizowania zysków podmiotów gospodarczych. Uzasadnia to zaangażowanie zarówno szczebla rządowego¹⁷² jak i lokalnego/regionalnego w realizację wcześniej przyjętej polityki dotyczącej inkubacji przedsiębiorczości¹⁷³.

Funkcjonowanie tradycyjnych inkubatorów przedsiębiorczości jest równoznaczne z udostępnieniem powierzchni użytkowej inkubowanym

169 E. Da Costa, *Global E-Commerce Strategies for Small Business*, MIT Press, Massachusetts 2003, s. 20.

170 *Benchmarking...*, s. 7.

171 P. Reddy, *Global innovation in emerging economies*, Routledge, New York 2010, s. 98.

172 A. Chandra, *Business...*, s. 13.

173 Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, *Strengthening...*, s. 129.

przedsiębiorstwom oraz świadczeniem na ich rzecz różnego rodzaju usług, będących dla nich istotnym wsparciem w początkowych etapach egzystencji¹⁷⁴. W literaturze wskazuje się na fakt, iż zwłaszcza w krajach, których gospodarki są na etapie restrukturyzacji tudzież modernizacji, zaangażowanie rządu w proces inkubacji jest niezbędne. Wynika to z braku organizacji oraz mechanizmów koordynowanych i zarządzanych przez podmioty prywatne, które w wielu przypadkach byłyby substytutem działań podejmowanych przez państwo, zaś w niektórych miałyby charakter komplementarny. W praktyce z czasem sytuacja najczęściej ulega zmianie – jednostki te angażują się w proces inkubacji przedsiębiorstw, jednakże w większości przypadków jest to poprzedzone osiągnięciem samowystarczalności finansowej przez inkubator przedsiębiorczości, co z kolei następuje po około 5 bądź 6 latach¹⁷⁵.

Biorąc pod uwagę główne cele funkcjonowania tradycyjnych inkubatorów, a zwłaszcza promocję przedsiębiorczości, należy zauważyć, że określone efekty działań tych instytucji w wybranych aspektach są trudne do zmierzenia.

2.5.2. Inkubatory przedsiębiorczości „nowej generacji”

Inkubatory przedsiębiorczości „nowej generacji” są organizacjami, których wsparcie nie odnosi się w wielu przypadkach do wynajmowania lub udostępniania powierzchni użytkowej dla przedsiębiorstw. Współpraca z podmiotami gospodarczymi ma nierzadko charakter wirtualny, co w istotny sposób wpływa na specyfikę relacji tych jednostek.

Powyższe organizacje tworzone są głównie przez fundusze *venture capital* oraz firmy konsultingowe. Znaczenie tych drugich wynika z bogactwa usług świadczonych przez nie na rzecz inkubowanych podmiotów gospodarczych, wśród których kluczową rolę odgrywają szkolenia i doradztwo wspierające procesy zarządzania przedsiębiorstwem. Współpraca w procesie inkubacji z funduszami wysokiego ryzyka lub podmiotami konsultingowymi pozwala skorzystać z sieci współpracy tych jednostek oraz w relatywnie krótkim czasie osiągać korzyści z tego wynikające¹⁷⁶.

W odróżnieniu od tradycyjnych organizacji wspierających przedsiębiorczość, inkubatory „nowej generacji” powstając na bazie poprzednich form, w wielu przypadkach stały się ich modyfikacją. Charakterystyczne

174 M. Wright, B. Clarysse, P. Mustar, A. Lockett, *Academic Entrepreneurship in Europe*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2008, s. 43.

175 Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, *Strengthening...*, s. 129.

176 M. Lazarowich, J. Wojciechowski, *Russian...*, s. 15.

dla tych instytucji jest przede wszystkim to, iż tworzone są przez sektor prywatny, co z kolei niesie za sobą określone konsekwencje. Pierwsza z nich sprowadza się do misji inkubatorów przedsiębiorczości „nowej generacji”, a mianowicie działalności skoncentrowanej na osiągnięciu zysków. W związku z tym wsparcie trafiające do podmiotów gospodarczych jest traktowane jako inwestycja, której celem jest generowanie określonych przychodów, przy czym należy zauważyć, iż ich składnikami najczęściej nie są opłaty czynszowe, ponieważ inkubacja w tym znaczeniu nie wiąże się z udostępnianiem powierzchni użytkowej¹⁷⁷.

Następstwem powoływania do życia organizacji wspierających tworzenie i funkcjonowanie przedsiębiorstw przez sektor prywatny jest również fakt, iż głównym celem inkubatorów przedsiębiorczości „nowej generacji” nie jest już kreowanie nowych miejsc pracy, a koncentracja wokół najbardziej perspektywicznych przedsięwzięć z sektora *high-tech*¹⁷⁸, które w przyszłości pozwolą osiągnąć wysoką stopę zwrotu z inwestycji. W związku z tym prawidłowe funkcjonowanie tych instytucji jest uzależnione w dużym stopniu od procesu selekcji, który najczęściej pozwala wybrać jedynie kilka podmiotów gospodarczych, które będą inkubowane w przyszłości¹⁷⁹.

2.5.3. Publiczne inkubatory przedsiębiorczości (*not-for-profit*)

Publiczne inkubatory przedsiębiorczości (*not-for-profit*) tworzone są głównie przez uczelnie wyższe, ośrodki badawcze, a także jednostki samorządu regionalnego, natomiast środki przeznaczone na ich utworzenie, w zależności od przyjętej polityki, pochodzą zarówno od władz centralnych, jak i lokalnych/regionalnych¹⁸⁰. W porównaniu do innych organizacji wspierających przedsiębiorczość instytucje te w większości przypadków charakteryzują się większą powierzchnią użytkową przeznaczoną dla inkubowanych podmiotów gospodarczych. Jest to jeden z powodów tego, iż publiczne inkubatory przedsiębiorczości wpływają na wzrost zatrudnienia w obszarach, w których funkcjonują. Nie jest to jedyny cel ich działalności – równie istotny jest rozwój regionów¹⁸¹ oraz tworzenie sieci współpracy z innymi podmiotami gospodarczymi¹⁸².

177 *Benchmarking...*, s. 8.

178 R. Lalka, *Technology...*, s. 14.

179 L. G. Vasilescu, *Business incubators in CEE countries – new coordinates for development*, Annals of University of Craiova, “Economic Sciences Series”, vol. 2 (36), Craiova 2008, s. 679.

180 M. Lavrow, S. Sample, *Business...*, s. 26.

181 D. N. Allen, R. McCluskey, *Structure...*, s. 61–77.

182 D. Rouach, S. Louzoun, F. Deneux, *Incubators...*, s. 23.

Publiczne inkubatory przedsiębiorczości nie funkcjonują w celu maksymalizacji zysku, aczkolwiek dążą one do samowystarczalności finansowej w dłuższej perspektywie czasu. Źródła przychodów tych organizacji można podzielić na dwie grupy, mianowicie opłaty stałe i zmienne. Do pierwszej grupy zalicza się czynsze za lokale przeznaczone dla poszczególnych podmiotów gospodarczych w związku z prowadzoną przez nie działalnością (najczęściej odbiegają od cen rynkowych, zwiększając szanse przedsiębiorstw)¹⁸³, natomiast do drugiej wszystkie odpłatności, których obowiązek uiszczenia powstaje np. w momencie użycia jakiegokolwiek składnika majątku lub elementu infrastruktury (przykładem może być skorzystanie z linii telefonicznej lub Internetu)¹⁸⁴. Odrębną grupę przychodów stanowią należności z tytułu doradztwa, a także udostępniania sal konferencyjnych¹⁸⁵.

Charakterystyczne dla tej formy wsparcia przedsiębiorczości jest również inkubowanie większej liczby podmiotów gospodarczych niż w przypadku pozostałych organizacji. Selekcja przedsiębiorstw najczęściej nie faworyzuje żadnej grupy przedsiębiorstw, dzięki czemu możliwe jest dywersyfikowanie inkubowanych rodzajów działalności¹⁸⁶.

2.5.4. Prywatne inkubatory przedsiębiorczości (not-for-profit oraz for-profit)

Prywatne inkubatory przedsiębiorczości tworzone są przez pojedynczych inwestorów (osoby fizyczne lub osoby prawne) bądź konsorcja, zrzeszające kilka podmiotów gospodarczych¹⁸⁷. Tworzenie tego typu organizacji determinowane jest zazwyczaj panującymi postawami przedsiębiorczy mi społeczności lokalnej oraz ogólną sytuacją gospodarczą regionu, która zwłaszcza w kontekście sieci współpracy może umożliwiać szybszy rozwój przedsiębiorstw¹⁸⁸.

Powyższe formy wsparcia przedsiębiorczości podzielić można na dwie kategorie, do których należą organizacje skoncentrowane na osiągnięciu

183 Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, *Strengthening...*, s. 174.

184 R. Grimaldi, A. Grandi, *Business...*, s. 115.

185 D. Rouach, S. Louzoun, F. Deneux, *Incubators...*, s. 24.

186 D. Shefer, A. Frenkel, *Regional innovation and incubation: the technological incubators programme for entrepreneurship and innovation*, [w:] P. Cooke [et al.], *Handbook of Regional Innovation and Growth*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2011, s. 520.

187 B. E. Hill, D. Power, *Inside Secrets to Venture Capital*, John Wiley & Sons, New York 2001, s. 135.

188 A. Bøllingtoft, J. P. Ulhøi, *The networked...*, s. 271.

zysku (*for-profit*) oraz instytucje skupione na redukowaniu bezrobocia i rozwoju regionu (*not-for-profit*). Działalność pierwszych polega na wyszukiwaniu najbardziej perspektywicznych podmiotów gospodarczych, które dzięki uzyskanemu wsparciu będą mogły efektywniej rozwijać swoją działalność¹⁸⁹. Inkubatory przedsiębiorczości skoncentrowane na osiągnięciu zysku (*for-profit*) mogą działać podobnie do funduszy *venture capital*, tzn. w zamian za świadczenie usług na rzecz przedsiębiorstw mogą obejmować w nich określone udziały¹⁹⁰. Konsekwencją tego jest relatywnie większa ingerencja władz inkubatora w prowadzoną działalność gospodarczą przedsiębiorstw¹⁹¹, aczkolwiek w większości przypadków jest to korzystne dla obu stron. Literatura przedmiotu wskazuje na fakt, iż taka forma współpracy pozwala na najszybszy rozwój podmiotów gospodarczych, natomiast z punktu widzenia inkubatora istotna jest możliwość sprzedaży posiadanych udziałów i uzyskania wysokiej stopy zwrotu z inwestycji, jaką dla instytucji wspierającej przedsiębiorczość była współpraca z inkubowanymi jednostkami¹⁹². Należy zauważyć, iż instytucje te niejednokrotnie przyjmują formę spółki zależnej, finansowanej przez spółkę-matkę z generowanych przez nią zysków, mając za cel dążenie do samowystarczalności finansowej w długim horyzoncie czasu¹⁹³. Dzieje się tak zwłaszcza w przypadku, gdy inkubowane podmioty gospodarcze są skoncentrowane na rozwoju technologii, która np. podniesie konkurencyjność podmiotu finansującego proces inkubacji¹⁹⁴.

Drugą grupę organizacji wspomagających tworzenie oraz funkcjonowanie przedsiębiorstw stanowią prywatne inkubatory przedsiębiorczości skoncentrowane na redukowaniu bezrobocia oraz rozwoju regionu (*not-for-profit*)¹⁹⁵. Instytucje te są zainteresowane w największym stopniu rozwojem lokalnego rynku pracy oraz poszukiwaniem przedsięwzięć, których działalność pozwoli kreować nowe miejsca pracy. Inkubatory tego typu są bardzo często tworzone przez byłych przedsiębiorców, którzy, prowadząc działalność gospodarczą, odnieśli sukces¹⁹⁶ i czują potrzebę

189 H. Etzkowitz, *The triple helix: university-industry-government innovation in action*, Routledge, New York 2008, s. 109.

190 E. R. Addison, *Leveraging the Horizon: Secrets of a Serial Entrepreneur*, iUniverse, Lincoln 2003, s. 39.

191 R. Grimaldi, A. Grandi, *Business...*, s. 115.

192 M. Lazarowich, J. Wojciechowski, *Russian...*, s. 9.

193 M. Lavrow, S. Sample, *Business...*, s. 26.

194 B. Becker, O. Gassmann, *Corporate...*, s. 472.

195 A. Frenkel, D. Shefer, M. Miller, *Public...*, s. 189–210.

196 M. P. Feldman, *Entrepreneurship and cluster formation*, [w:] K. R. Polenske (ed.), *The Economic Geography of Innovation*, Cambridge University Press, New York 2007, s. 256.

niesienia pomocy innym, rozwijając w ten sposób potencjał regionu¹⁹⁷. Funkcjonowanie tych instytucji uzależnione jest nie tylko od dofinansowania organizacji wspierającej przedsiębiorczość przez właściciela lub właścicieli, ale w dużym stopniu zależy również od wysokości czynszów i opłat za świadczone usługi¹⁹⁸.

2.5.5. Akademickie inkubatory przedsiębiorczości

Akademickie inkubatory przedsiębiorczości są instytucjami działającymi w otoczeniu uczelni wyższych, których głównym celem jest wspieranie postaw przedsiębiorczych środowisk akademickich. W literaturze przedmiotu wskazana organizacja jest definiowana na dwa sposoby¹⁹⁹. Pierwsze podejście koncentruje się na lokalizacji akademickiego inkubatora przedsiębiorczości jako miejsca, w którym podejmowane są przez studentów, absolwentów oraz pracowników naukowych różnego rodzaju inicjatywy, których celem jest założenie oraz prowadzenie działalności gospodarczej²⁰⁰. W drugim ujęciu do zadań analizowanej jednostki należy m.in. współpraca ze studenckimi kołami naukowymi, prowadzenie konsultacji dla potencjalnych przedsiębiorców oraz organizowanie spotkań w formie wykładów z praktykami biznesu. Innymi słowy, podstawowa działalność akademickiego inkubatora przedsiębiorczości koncentruje się wokół aspektów związanych ze wspieraniem tworzenia i funkcjonowania przedsiębiorstw, aczkolwiek dodatkowo podejmowane są czynności mające za zadanie pobudzanie postaw przedsiębiorczych wśród osób ze środowiska akademickiego.

Funkcjonowanie akademickich inkubatorów przedsiębiorczości jest szczególnie istotne z punktu widzenia wybranej przez studentów ścieżki kariery zawodowej. Dzięki działalności wspomnianej instytucji są oni lepiej przygotowani do zarządzania własnym przedsiębiorstwem, co wpływa na wzrost szans ich podmiotów gospodarczych zarówno na przetrwanie, jak i na szybszy rozwój. Bez względu na przyjętą strategię wyboru

197 M. P. Feldman, *The Entrepreneurial Event Revisited: Firm Formation in a Regional Context*, [w:] S. Breschi, F. Malerba (eds.), *Clusters, Networks, And Innovation*, Oxford University Press, New York 2005, s. 160.

198 M. Lazarowich, J. Wojciechowski, *Russian...*, s. 9.

199 J. Cieślík, *Zintegrowany model wsparcia innowacyjnej przedsiębiorczości akademickiej*, [w:] P. Niedzielski, K. Poznańska, K. B. Matusiak, (red.) *Kapitał ludzki – Innowacje – Przedsiębiorczość*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2009, nr 525, s. 129.

200 J. P. Martino, *Science Funding: Politics and Porkbarrel*, Transaction Publishers, New Brunswick 1992, s. 345.

najbardziej perspektywicznych projektów, długoterminowa współpraca niesie ze sobą korzyści również dla akademickiego inkubatora przedsiębiorczości. Obserwacja potencjalnych przedsiębiorców pozwala efektywniej selekcjonować jednostki, dzięki czemu inkubator redukuje ryzyko związane z okresem przeżywalności podmiotów gospodarczych²⁰¹.

Również z perspektywy rozwoju zawodowego pracowników naukowych funkcjonowanie akademickiego inkubatora przedsiębiorczości może odgrywać kluczowe znaczenie. Efektem takiej współpracy jest komercjalizacja wyników badań pracowników naukowych w formie tworzenia innowacyjnych firm „odpryskowych”. Wyróżnia się ich dwa rodzaje²⁰²:

- *Spin-off* – w przypadku tego typu przedsiębiorstw uczelnie wyższe udostępniają własność intelektualną tym przedstawicielom środowiska akademickiego, którzy wyrażą wolę rozpoczęcia własnej działalności. Co istotne, w przypadku podmiotów *spin-off* możliwość jakiegokolwiek ingerowania władz uniwersytetów w prowadzoną przez nie działalność jest ograniczona i sprowadza się głównie do kontaktów o charakterze nieformalnym. Dla uniwersytetów korzyścią z takiej współpracy jest wzrost renomy oraz kolejne wspólne przedsięwzięcia w przypadku odniesienia sukcesu przez poprzednią inicjatywę (tworzy się w ten sposób swoista sieć współpracy)²⁰³.
- *Spin-out* – podmioty gospodarcze utworzone są tu jako wspólne przedsięwzięcie przedstawicieli środowiska akademickiego oraz uczelni wyższych. Tego typu przedsiębiorstwa korzystają z *know-how* uniwersytetu na podstawie pozwolenia, natomiast władze akademickie są zaangażowane w sposób prowadzenia działalności przez firmę odpryskową, powołując np. dyrektora zarządzającego²⁰⁴.

Jak zauważono, akademickie inkubatory przedsiębiorczości mogą skupiać się zarówno na tworzeniu podmiotów gospodarczych (okresie pre-inkubacji) oraz ich funkcjonowaniu (przede wszystkim początkowe etapy fazy inkubacji). W pierwszym aspekcie kluczową rolę odgrywa m.in.

201 M. Dzierżanowski, S. Szultka, P. Tamowicz, E. Wojnicka, *Analiza stanu i kierunków rozwoju parków naukowo-technologicznych, inkubatorów technologicznych i centrów transferu technologii w Polsce*, PARP, Warszawa 2005, s. 8.

202 B. Clarysse, M. Wright, A. Lockett, E. V. D. Velde, A. Vohora, *Spinning...*, s. 185.

203 K. B. Matusiak, *Przedsiębiorczość akademicka*, [w:] K. B. Matusiak (red.), *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, PARP, Warszawa 2005, s. 282.

204 D. Dec, *Firmy typu spin-off i spin-out. Poradnik dla osób chcących założyć działalność gospodarczą*, Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011, s. 8–9.

sporządzanie biznes planów oraz przeprowadzanie szkoleń i organizowanie doradztwa z zakresu prawa, ekonomii czy marketingu. W drugim zaś akademicki inkubator przedsiębiorczości koncentruje się na stwarzaniu odpowiednich warunków do rozwoju podmiotów gospodarczych²⁰⁵, co ma miejsce poprzez np.²⁰⁶:

- udostępnianie infrastruktury uczelni wyższej do dyspozycji inkubowanych przedsiębiorstw (laboratoria, aparatura badawcza itd.),
- umożliwianie współpracy z pracownikami naukowymi oraz studentami,
- zapewnianie dostępu do baz danych o patentach, wynalazkach, nowych technologiach itd.

Za świadczone usługi akademicki inkubator przedsiębiorczości pobiera opłaty, które razem z czynszami za udostępniony lokal stanowią istotne finansowanie jego funkcjonowania²⁰⁷.

W literaturze przedmiotu występuje wiele strategii inkubacji przedsiębiorczości wykorzystywanych przez uczelnie wyższe. Zgodnie z jednym z ujęć wyróżnia się trzy podejścia²⁰⁸:

- strategię polegającą na wyznaczeniu relatywnie łatwych do spełnienia warunków przy selekcji inkubowanych podmiotów – celem jest maksymalizacja liczby tworzonych firm odpryskowych²⁰⁹;
- strategię opartą na wspieraniu przedsięwzięć – koncentruje się ona na generowaniu możliwie największych przychodów ze wspólnych inicjatyw²¹⁰;
- strategię, w której kluczową rolę odgrywa polityka wyjścia z preinkubatora – koncepcja ta opiera się na osiąganiu korzyści finansowych w momencie zakończenia procesu inkubacji przez wybrane podmioty²¹¹.

Pomimo iż zaprezentowane podejścia różnią się od siebie w znacznym stopniu, literatura przedmiotu nie rozstrzyga, które z nich jest optymalne.

205 C. Lendner, *University technology transfer through university business incubators and how they help start-ups*, [w:] F. Thérin (ed.), *Handbook of Research on Techno-Entrepreneurship*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2007, s. 164.

206 K. B. Matusiak, *Preinkubator*, [w:] K. B. Matusiak (red.), *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, PARP, Warszawa 2008, s. 252.

207 R. Grimaldi, A. Grandi, *Business...*, s. 114.

208 B. Clarysse, M. Wright, A. Lockett, E. Van de Velde, A. Vohora, *Spinning...*, s. 183–216.

209 M. Takahashi, *Analysis of the innovation process created through the management of business incubators in the Japanese content industry*, [w:] T. Hara, N. Kambayashi, N. Matsushima (eds.), *Industrial innovation in Japan*, Routledge, London 2008, s. 194.

210 M. Wright, B. Clarysse, P. Mustar, A. Lockett, *Academic...*, s. 87.

211 R. P. O'Shea, H. Chugh, T. J. Allen, *Determinants and consequences of university spin-off activity: a conceptual framework*, "Journal of Technology" 2008, vol. 33, s. 657.

2.5.6. Technologiczne inkubatory przedsiębiorczości

Technologiczne inkubatory przedsiębiorczości należą do instytucji funkcjonujących w otoczeniu instytutów badawczo-naukowych²¹² wspierających przedsięwzięcia z obszaru nowoczesnych, innowacyjnych technologii (*high-tech*)²¹³. Oprócz najczęściej występującego wsparcia w postaci wynajmu powierzchni użytkowej, organizacje te świadczą różnego rodzaju usługi na rzecz inkubowanych podmiotów gospodarczych, które ukierunkowane są na transfer technologii oraz komercjalizację wiedzy²¹⁴. Dodatkową korzyścią dla przedsiębiorstw w przypadku współpracy z technologicznymi inkubatorami przedsiębiorczości jest podnoszenie ich świadomości w zakresie prawa własności intelektualnej i przemysłowej²¹⁵. Innymi słowy, organizacje te koncentrują się na działaniach, które pozwalają maksymalizować rozwój rozwiązań technologicznych będących przedmiotem działalności podstawowej inkubowanych przedsiębiorstw²¹⁶. Charakterystyka ta wskazuje na fakt, iż technologiczne inkubatory przedsiębiorczości często są tworzone i współfinansowane przez fundusze *venture capital*, które traktują udzielane wsparcie jako formę inwestycji i, co za tym idzie, oczekują określonej stopy zwrotu²¹⁷.

Celem funkcjonowania powyższych instytucji jest kreowanie nowych miejsc pracy oraz tworzenie sieci współpracy, w której istotne znaczenie mają inkubowane przedsiębiorstwa oraz instytucje naukowo-badawcze²¹⁸. Jest to możliwe do osiągnięcia dzięki wspieraniu rozwoju najbardziej innowacyjnych i zaawansowanych technologicznie przedsięwzięć.

212 T. Copp, *Wpływ inkubatora przedsiębiorczości na rozwój działalności gospodarczej regionu – studium przypadku*, [w:] P. Niedzielski, K. Poznańska, K. B. Matusiak, (red.) *Kapitał ludzki – Innowacje – Przedsiębiorczość*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2009, nr 525, s. 257.

213 A. Tórz-Rzepczyńska, *Wybrane problemy oceny efektywności działania inkubatora technologicznego*, [w:] P. Niedzielski, K. Poznańska, K. B. Matusiak (red.), *Kapitał ludzki – Innowacje – Przedsiębiorczość*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2009, nr 525, s. 243.

214 A. K. Sengupta, *Case Study of an Industry – Academia Interface: The FITT Story*, „Global Business Review” 2009, vol. 10, s. 314.

215 Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, *Strengthening...*, s. 25.

216 D. I. Isabelle, *S&T commercialization strategies and practices*, [w:] F. Thérin (ed.), *Handbook of Research on Techno-Entrepreneurship*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2007, s. 68.

217 *Global Practice in Incubation Policy Development and Implementation. Brazil Incubation Country Case Study*, infoDev, Washington 2010, s. 18.

218 K. B. Matusiak, *Inkubator technologiczny*, [w:] K. B. Matusiak (red.), *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, PARP, Warszawa 2005, s. 129.

W tym kontekście technologiczny inkubator przedsiębiorczości jest specjalistyczną formą wspomagania przedsiębiorczości, z precyzyjnie określoną grupą potencjalnych najemców²¹⁹.

2.5.7. Alternatywne formy inkubatorów przedsiębiorczości

Powyżej przedstawiono sześć głównych rodzajów inkubatorów przedsiębiorczości. Zaprezentowane charakterystyki jednoznacznie wskazują na różnorodność instytucji wspierania przedsiębiorczości. W związku z tym niemożliwe jest stworzenie jednej klasyfikacji, która pozwoliłaby na dokonanie segmentacji tych organizacji ze względu na jakąkolwiek ich cechę.

Oprócz dotychczas omówionych rodzajów instytucji zajmujących się inkubowaniem przedsiębiorstw, do grona jednostek wspomagających tworzenie i funkcjonowanie podmiotów gospodarczych zalicza się również m.in.:

- wirtualny inkubator przedsiębiorczości,
- wspólnotowy inkubator przedsiębiorczości,
- korporacyjny inkubator przedsiębiorczości,
- specjalistyczny inkubator przedsiębiorczości,
- kulturowy inkubator przedsiębiorczości,
- agrobiznesowy inkubator przedsiębiorczości,
- przemysłowy inkubator przedsiębiorczości.

Pierwszy z nich, podobnie jak pozostałe wymienione, charakteryzuje się wspieraniem przedsiębiorczości, jednakże w zakres tego wsparcia nie zawsze wchodzi udostępnianie jakiejkolwiek powierzchni użytkowej²²⁰. Cecha ta przez wielu badaczy jest wskazywana jako bardzo istotna, co związane jest z tym, że tradycyjne inkubatory przedsiębiorczości (udostępniające lokale dla podmiotów gospodarczych) generują wyższe koszty działania²²¹. Powstanie wirtualnych (internetowych)²²² inkubatorów przedsiębiorczości jest związane z rozwojem instytucji wspierających

219 O. Adegbite, *Business...*, s. 158.

220 H. Qian, K. E. Haynes, J. D. Riggle, *Incubation Push or Business Pull? Investigating the Geography of US Business Incubators*, "Economic Development Quarterly" 2011, vol. 25 (1), s. 79; S. Kostiviarova, E. Sopkova, *The importance of business incubators in the world and in Slovakia*, *Studia Universitatis Vasile Goldiș Arad, "Economic Sciences"* 2009, vol. 1 (3), s. 17–21.

221 R. Adamoniene, J. Trifonova, *The State Support for small and Medium Sized Companies: General and Practical Aspects of Lithuania*, „Engineering Economics” 2007, vol. 1 (51), s. 20.

222 S. Kostiviarova, E. Sopkova, *The importance of business incubators...*, s. 3.

przedsiębiorczość, czego jedną z głównych determinant było zaobserwowanie nowych potrzeb przedsiębiorstw, koncentrujących się w większym stopniu wokół świadczonych usług i sieci współpracy, w mniejszym zaś na fizycznej obecności pod adresem inkubatora²²³. W związku z powyższym należy zauważyć, iż podstawową cechą wirtualnej organizacji wspomagającej postawy przedsiębiorcze jest jej zdolność do działania polegającego zarówno na fizycznym inkubowaniu podmiotów gospodarczych w siedzibie instytucji udzielającej wsparcia, jak i świadczenia usług na odległość, często używając nowoczesnych technologii, np. Internetu. W drugim przypadku taki ośrodek nosi nazwę inkubatora przedsiębiorczości „bez ścian”²²⁴.

W charakterystykach kolejnych rodzajów inkubatorów przedsiębiorczości trudno znaleźć istotne różnice w porównaniu z organizacjami dotychczas omówionymi. W związku z tym w literaturze przedmiotu zauważa się, iż tradycyjny inkubator przedsiębiorczości ma charakter wspólnotowy (tym samym jest on w zasadzie porównywalny w większości przypadków ze wspólnotowym inkubatorem przedsiębiorczości), natomiast korporacyjny inkubator przedsiębiorczości utożsamiany jest z prywatnym²²⁵.

W przypadku specjalistycznego inkubatora przedsiębiorczości wskazuje się na fakt, iż jedyną cechą szczególną jest specjalizacja dotycząca zakresu prowadzonej działalności przez inkubowane podmioty gospodarcze²²⁶. Przykładem takiej organizacji jest technologiczny inkubator przedsiębiorczości²²⁷.

Następnym rodzajem organizacji wspierającej przedsiębiorczość jest kulturowy inkubator. Jego specyfika polega na tym, iż wspiera on inicjatywy przedsiębiorcze z zakresu kultury, sztuki, muzyki, fotografii oraz kina²²⁸. Szczególnie zainteresowane wspomaganiem tego typu przedsięwzięć są uczelnie wyższe oraz jednostki samorządu terytorialnego – dąży się w tym wypadku do promowania lokalnej kultury oraz jej dziedzictwa²²⁹.

223 R. L. Daft, M. Kendrick, N. Vershinina, *Management-International Edition*, Cengage Learning EMEA, Andover 2010, s. 224.

224 E. Scaramuzzi, *Incubators...*, s. 7.

225 A. Chandra, *Approaches...*, s. 13–14.

226 S. Kostiviarova, E. Sopkova, *The importance...*, s. 3.

227 J. Robbins, *Sector-Focused Incubation: A Tool for Promoting Technology Innovation and Commercialization*, [w:] T. Davila, M. J. Epstein, R. Shelton (eds.), *The Creative Enterprise: Execution*, Greenwood Publishing Group, Westport 2007, s. 195.

228 A. Chandra, *Approaches...*, s. 16.

229 *Global Practice...*, s. 19.

W przypadku agrobiznesowego inkubatora przedsiębiorczości należy zauważyć, iż celem jego działania jest komercjalizacja określonych rozwiązań oraz transformacja przedsiębiorstw charakteryzujących się niskim potencjałem rozwoju w dynamicznie rozwijające się podmioty. Funkcjonowanie tego typu instytucji wsparcia przedsiębiorczości w dłuższej perspektywie może wpływać na rozwój gospodarczy regionów, na terenie których organizacje te prowadzą swoją działalność²³⁰.

Ostatnim rodzajem jednostki wspomagającej tworzenie oraz funkcjonowanie podmiotów gospodarczych jest przemysłowy inkubator przedsiębiorczości. Jego głównym zadaniem jest wspieranie przedsięwzięć mających na celu powstawanie małych i średnich zakładów produkcyjnych. W literaturze przedmiotu wskazuje się na minimalne wymagania, jakie muszą spełnić przedsiębiorstwa, aby rozpocząć współpracę z przemysłowym inkubatorem przedsiębiorczości²³¹.

230 The World Bank, *Agricultural...*, s. 389.

231 O. Adegbite, *Business...*, s. 158.

Rozdział III

Inkubacja przedsiębiorczości na świecie

Inkubatory przedsiębiorczości należą do najbardziej popularnych instrumentów wspierania przedsiębiorczości w wielu krajach. Jest to bezpośrednio skorelowane z korzyściami odnoszonymi przede wszystkim przez inkubowane podmioty gospodarcze. Z punktu widzenia głównego celu funkcjonowania inkubatorów przedsiębiorczości to właśnie przedsiębiorstwa są podstawowym beneficjentem, aczkolwiek nie można zapominać o innych grupach interesariuszy.

W literaturze przedmiotu wielu ekonomistów zwraca uwagę również na korzyści, jakie odnoszą poszczególne regiony, w których funkcjonują te organizacje, a także gospodarki krajowe. Wynika to z faktu, iż pozytywny wpływ oddziaływania inkubatorów przedsiębiorczości na otoczenie zewnętrzne w wybranych państwach wykracza niekiedy poza sferę lokalną lub szerzej regionalną. Jest to widoczne zwłaszcza w krajach, w których na jedną instytucję wspierającą przedsiębiorczość przypada relatywnie niewiele przedsiębiorstw – w takich przypadkach organizacje te mogą się stawać istotnymi determinantami wzrostu gospodarczego nie tylko regionów, ale również państw.

Korzyści wynikające z prowadzenia działalności przez inkubator odnoszą także pracownicy oraz kontrahenci inkubowanych podmiotów gospodarczych. Sukces przedsiębiorstw współpracujących z inkubatorem przedsiębiorczości umożliwia ich szybszy rozwój, co niejednokrotnie skutkuje wzrostem zatrudnienia, dynamicznym ożywieniem regionów, a także większymi nakładami inwestycyjnymi ponoszonymi przez te organizacje.

Stanowisko krytyków będące w opozycji do ujęć problematyki wskazujących na mnogość korzyści wynikających z egzystowania inkubatorów przedsiębiorczości jako instrumentów wspierania postaw oraz przedsięwzięć akcentuje najczęściej ograniczoną skuteczność analizowanych jednostek udzielających wsparcia potencjalnym oraz obecnym przedsiębiorcom. Często podnoszony argument w dyskusji dotyczy efektywności wykorzystania środków publicznych przeznaczanych na finansowanie

działalności organizacji inkubujących – według części krytyków dotacje przekazywane inkubatorom stanowią wsparcie dla przedsiębiorstw, których przetrwanie jest możliwe tylko dzięki działalności inkubatora, bez którego nie są w stanie samodzielnie egzystować i krótko po zakończeniu procesu inkubacji upadają.

Liczne przykłady sukcesów inkubowanych podmiotów gospodarczych na całym świecie doprowadziły do popularyzacji analizowanego instrumentu wspierania przedsiębiorczości – liczba tych instytucji na przestrzeni kilkudziesięciu lat znacznie wzrosła i obecnie wynosi około 7000¹. Należy jednocześnie zauważyć, iż w literaturze przedmiotu można spotkać nieco inne wartości przytoczonego wskaźnika, co wynika z przyjętej przez autorów metodologii. Problemem w tego typu sytuacjach jest m.in. to, że definicje nie zawsze w sposób jasny i klarowny wskazują na różnice pomiędzy inkubatorem przedsiębiorczości i innymi formami wspierania działań przedsiębiorczych. Przykładem może być chociażby próba sklasyfikowania inkubatora technologicznego oraz parku naukowo-technologicznego ze względu na pełnione przez nie funkcje oraz świadczone usługi.

W praktyce, pomimo tak wielu organizacji zlokalizowanych na wszystkich kontynentach, proces inkubacji w wielu przypadkach różni się jedynie w niewielkim stopniu w wybranych krajach. Różnice w sposobie funkcjonowania wynikać mogą np. ze specyfiki regionu, sektora czy też zasobów kapitału ludzkiego. Zarówno wspólne mechanizmy wykorzystywane przez inkubatory przedsiębiorczości, jak i swoista unikatowość wielu wspomnianych instytucji sprawiły, iż tego typu ośrodki w okresie ostatnich kilkudziesięciu lat zanotowały progres, stając się istotną formą wspierania potencjalnych oraz obecnych przedsiębiorców.

3.1. Historia inkubatorów przedsiębiorczości

Na przestrzeni ostatnich kilku dekad znaczenie inkubatorów dla wspierania przedsiębiorczości na całym świecie znacznie wzrosło². Sukcesy pojedynczych organizacji doprowadziły do ekspansji na wszystkie kontynenty, w związku z czym można stwierdzić, iż z perspektywy historii koncepcja inkubatorów przedsiębiorczości obroniła się.

1 The World Bank, *Agricultural Innovation Systems: An Investment Sourcebook*, World Bank Publications, Washington 2012, s. 390.

2 T. Copp, *Kierunki rozwoju inkubatorów przedsiębiorczości i innowacji*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, „Organizacja i Zarządzanie” 2006, nr 29, s. 38.

W trakcie ostatnich kilkudziesięciu lat dynamicznie zmieniające się otoczenie oraz postęp technologiczny wymusiły pewne zmiany w procesie inkubacji. Ewolucja tych organizacji jest najbardziej widoczna na przykładzie inkubatorów technologicznych, które w pewnym momencie zostały wyodrębnione jako jednostki. Było to skorelowane ze wzrostem popytu na usługi wspierające innowacyjność oraz nowe technologie i pociągało za sobą konieczność koncentracji na nowej docelowej grupie potencjalnie inkubowanych przedsiębiorstw.

Wieloletnie obserwacje funkcjonujących inkubatorów przedsiębiorczości w różnych częściach świata oraz cyklach koniunkturalnych doprowadziły do wzrostu zainteresowania tymi formami wspierania przedsiębiorczości. Przełożyło się to na implementowanie sprawdzonych rozwiązań z innych regionów lub krajów, przy czym próby polegające na precyzyjnym kopiowaniu idei i pomysłów nie zawsze kończyły się sukcesem. Historia udowodniła, iż inkubatory przedsiębiorczości jako instytucje wspierające przedsiębiorczość mogą odnosić sukces w wielu krajach, jednakże większość organizacji powinna być dostosowana do specyfiki obszaru, na terenie którego funkcjonują.

3.1.1. Historia inkubatorów przedsiębiorczości na świecie

Za początek inkubacji przedsiębiorczości można uznać 1959 r.³, kiedy to Joseph Mancuso założył pierwszy inkubator⁴, Batavia Industrial Center w Nowym Jorku⁵. Wydarzenie to było związane z zakupem powierzchni po korporacji Massey-Harris Ferguson Ltd.⁶, która przestała prowadzić działalność na tym terenie. Po dokonaniu wspomnianej transakcji pojawił się problem polegający na tym, iż niemożliwe okazało się znalezienie najemcy całego budynku, w związku z czym postanowiono podzielić

3 R. Gleich, G. Kierans, T. Hasselbach, *Due Dilligence on Young Companies: A Case Study*, [w:] R. Gleich, G. Kierans, T. Hasselbach (eds.), *Value in Due Diligence: Contemporary Strategies for Merger and Acquisition Success*, Gower Publishing, Ltd., Farnham 2010, s. 121.

4 T. O'Neal, *Evolving a Successful University-Based Incubator: Lessons Learned From the UCF Technology Incubator*, "Engineering Management Journal" 2005, vol. 17 (3), s. 11–25.

5 S. Tzafestas, *The Art and Impact of Physical and Virtual Enterprise Incubators: The Greek Paradigm*, [w:] M. D. Lytras [et al.] (eds.), *The Open Knowledge Society: A Computer Science and Information Systems Manifesto*, Springer, Heidelberg 2008, s. 549.

6 H. Leblebici, N. Shah, *The Birth, Transformation and Regeneration of Business Incubators as New Organisational Forms: Understanding the Interplay between Organisational History and Organisational Theory*, "Business History" 2004, vol. 46 (3), s. 353–380.

lokal na mniejsze partycje⁷. W efekcie nawiązano współpracę z wieloma dzierżawcami, co w istocie zapoczątkowało powstanie pierwszego inkubatora przedsiębiorczości⁸.

Przez wiele lat od utworzenia pierwszego tego typu ośrodka trudno było doszukiwać się podobnych projektów na świecie. Również w samych Stanach Zjednoczonych w okresie dwóch dekad od uruchomienia pionierskiego projektu mającego na celu inkubację przedsiębiorstw nie było zbyt wielu naśladowców. Modę na podejmowanie wcześniej wspomnianych inicjatyw przywrócili menedżerowie inkubatorów przedsiębiorczości, którzy w połowie lat 80. XX w. przeprowadzili serię konferencji sponsorowanych przez *US Small Business Administration*⁹. Tendencję tę potwierdza również fakt, iż w 1980 r. odnotowano funkcjonowanie zaledwie 12 tego typu instytucji¹⁰, natomiast cztery lata później zarejestrowane były już 63 wspomniane organizacje¹¹. W zasadzie od tego czasu odnotowuje się wzrost zainteresowania inkubacją przedsiębiorczości niemal na całym świecie, przy czym tylko w USA funkcjonuje obecnie ponad 1100 inkubatorów¹².

Wspomniane ruchy doprowadziły również do powstania w 1985 r. *National Business Incubation Association* (NBIA), stowarzyszenia propagującego inkubację przedsiębiorczości. W momencie tworzenia instytucja ta skupiała 40 członków¹³, natomiast w chwili obecnej jest to wiodąca organizacja na świecie, skupiająca ponad 1900 członków z 60 krajów¹⁴.

Jednym z pierwszych europejskich przykładów jest inkubator przedsiębiorczości powołany do życia w 1975 r. w Wielkiej Brytanii. W związku z dynamicznie zmieniającym się rynkiem stali utworzono *British Steel*

7 H. A. Napier, O. N. Rivers, S. W. Wagner, J. B. Napier, *Creating a winning E-business*, Thomson Learning Inc., Boston 2006, s. 125.

8 R. Aernoudt, *Incubators: Tool for Entrepreneurship?*, "Small Business Economics" 2004, vol. 23, s. 128.

9 S. Akçomak, *Incubators as tools for entrepreneurship promotion in developing countries*, [w:] W. Naude, E. Szirmai, M. Goedhuys, *Entrepreneurship, Innovation and Economic Development*, Oxford University Press, Oxford 2011, s. 231.

10 J. Wiggins, D. V. Gibson, *Overview of US incubators and the case of the Austin Technology Incubator*, "International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management" 2003, vol. 3, s. 57.

11 C. Lendner, *University technology transfer through university business incubators and how they help start-ups*, [w:] Thérin F. (ed.), *Handbook of Research on Techno-Entrepreneurship*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2007, s. 163.

12 The World Bank, *Agricultural...*, s. 390.

13 T. Ressler, *Business incubators*, [w:] R. L. Kemp (ed.), *The Inner City: A Handbook for Renewal*, McFarland, Jefferson 2001, s. 129.

14 http://www.nbia.org/about_nbia/ [dostęp 31.07.2012].

Industry, organizację odpowiedzialną za tworzenie nowych miejsc pracy na obszarach, które ograniczały swój udział w przemyśle ciężkim. W kolejnych latach koncepcję inkubacji przedsiębiorczości zaczęły wprowadzać w życie również Niemcy oraz Francja, które ustanowiły pierwsze tego typu instytucje odpowiednio w roku 1983¹⁵ oraz 1985¹⁶.

W latach 80. XX w. tworzenie inkubatorów przedsiębiorczości stało się tendencją widoczną również poza Europą i Stanami Zjednoczonymi. Organizacje te powstały także m.in. w Indiach (1985 r.)¹⁷, Brazylii (1986 r.)¹⁸ oraz Chinach (1987 r.)¹⁹. W kolejnych dwóch dekadach wspomniane instytucje pojawiały się w wielu krajach na wszystkich kontynentach. Należy jednocześnie podkreślić, iż w ostatnich latach inkubatory odgrywają coraz większą rolę w promowaniu przedsiębiorczości w krajach rozwijających się – obecnie szacuje się, iż funkcjonuje w nich około 40% wspomnianych organizacji inkubujących przedsiębiorstwa²⁰.

W trakcie ostatnich kilkudziesięciu lat zmianom ulegały również cechy inkubatorów przedsiębiorczości. Ich powodem były m.in. zmieniające się potrzeby potencjalnych oraz obecnych przedsiębiorców, dynamiczny rozwój nowoczesnych technologii oraz liczne bariery, na jakie na przestrzeni dekad napotykały mikro-, małe i średnie podmioty gospodarcze. Ewolucję inkubatorów przedsiębiorczości jako instytucji wspierających postawy przedsiębiorcze przedstawia rysunek 7.

Jak widać na rysunku 7., koncepcja inkubatora przedsiębiorczości ewoluowała na przestrzeni kilkudziesięciu lat. Należy przy tym pamię-

-
- 15 R. K. Bhabra-Remedios, B. Cornelius, *Cracks in the egg: improving performance measures in business incubator research*, "Small Enterprise Association of Australia and New Zealand 16th Annual Conference", Ballarat, 2003, s. 11; publikacja po-konferencyjna, [http://www.cecc.com.au/programs/resource_manager/accounts/seaan_z_papers/](http://www.cecc.com.au/programs/resource_manager/accounts/seaan_z_papers/19BhabraRemedioisCorneliusCracksintheeggfinal.pdf) 19BhabraRemedioisCorneliusCracksintheeggfinal.pdf [dostęp 24.03.2012], s. 11.
 - 16 J. Yu, R. R. Stough, P. Nijkamp, *Governing Technological Entrepreneurship in China and the West*, "Public Administration Review" 2009, vol. 69, s. 101.
 - 17 K. Gachigi, P. Kukubo, C. M. Kiamba, *Perspectives on technology transfer and commercialization in Africa: a focus on Kenya*, [w:] J. S. Butler, D. V. Gibson (eds.), *Global Perspectives on Technology Transfer and Commercialization: Building Innovative Ecosystems*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2011, s. 62.
 - 18 H. Etzkowitz, J. M. Carvalho de Mello, M. Almeida, *Towards "meta-innovation" in Brazil: The evolution of the incubator and the emergence of a triple helix*, "Research Policy" 2005, vol. 34, s. 416.
 - 19 United Nations, *Promoting business and technology incubation for improved competitiveness of small and medium-sized industries through application of modern and efficient technologies*, United Nations Publications, Dhaka 2004, s. 83.
 - 20 S. Akçomak, *Incubators...*, s. 229.

tać, iż w przypadku wielu inkubatorów problemem jest ich jednoznaczne sklasyfikowanie. Oznacza to, że do jednej instytucji wspierającej przedsiębiorczość można przyporządkować wiele cech czy charakterystyk, a co za tym idzie niekiedy kwestią sporną jest jej segmentowanie zgodnie z przyjętymi kryteriami.

Rysunek 7. Ewolucja koncepcji inkubatora przedsiębiorczości

Źródło: *Benchmarking of Business Incubation. Final Report*, European Commission Enterprise General-Directorate, Centre of Strategy and Evaluation Services, Sevenoaks 2002, s. 3

Obserwacja inkubatorów przedsiębiorczości jako instrumentu wspierania postaw przedsiębiorczych pozwala również zauważyć, iż w wielu krajach oprócz przedstawionych relatywnie nowszych form tych instytucji z powodzeniem działają również organizacje o charakterze tradycyjnym. Wynika to z faktu, że nawet w gospodarkach uznawanych za najbardziej innowacyjne, występuje popyt ze strony podmiotów gospodarczych na usługi oferowane przez klasyczne inkubatory.

3.1.2. Historia inkubatorów przedsiębiorczości w Polsce i w województwie łódzkim

Na gruncie polskim inkubatory przedsiębiorczości można obserwować od początku lat 90. XX w., natomiast pierwszą tego typu instytucją było Wielkopolskie Centrum Innowacji i Przedsiębiorczości S.A. w Poznaniu utworzone w styczniu 1990 r.²¹ Proces instytucjonalizacji wspomagania postaw przedsiębiorczych stał się możliwy dzięki reformom systemowym przeprowadzanym po 1989 r.²² Efektem wspomnianych przemian było powstawanie ośrodków wspierania przedsiębiorczości, w tym również inkubatorów przedsiębiorczości, które od samego początku funkcjonowania cieszyły się zainteresowaniem zarówno ze strony samorządów, środowiska akademickiego, jak i organizacji rządowych.

Również województwo łódzkie jako jeden z pierwszych regionów zaangażowało się w tworzenie sprzyjających warunków dla przedsiębiorczości. Efektem decyzji podjętych na początku lat 90. XX w. było powstanie Fundacji Inkubator, która została powołana do działania w dniu 11 czerwca 1992 r. przez Zarząd Miasta Łodzi. Wspieranie postaw przedsiębiorczych przez wspomnianą organizację odbywało się przede wszystkim na płaszczyźnie świadczenia różnorodnych usług w ramach procesu inkubacji. Sam inkubator przedsiębiorczości udzielający wsparcia małym i średnim przedsiębiorstwom funkcjonował do 2006 r.²³

Należy zauważyć, iż Fundacja Inkubator była prekursorem organizacji zaangażowanych w prowadzenie procesu inkubacji w województwie łódzkim. W kolejnych latach po jej powstaniu inkubatory przedsiębiorczości

21 G. Banerski [et al.], *Przedsiębiorczość akademicka (rozwój firm spin-off, spin-out) – zapotrzebowanie na szkolenia służące jej rozwojowi*, PARP, Warszawa 2009, s. 129.

22 K. B. Matusiak, *Stan polskich ośrodków innowacji i przedsiębiorczości w 2006 r.*, [w:] G. Gromada, M. Matusiak, M. Nowak (red.), *Innowacje i przedsiębiorczość dla przyszłości. SOOIPP Annual – 2006*, Łódź/Poznań/Warszawa/Wrocław 2006, s. 116.

23 http://www.inkubator.org.pl/fi/index.php?option=com_content&view=article&id=94&Itemid=89 [dostęp 20.08.2012].

tworzono również poza Łodzią, m.in. w Żelowie (marzec 1993 r.)²⁴, Poddębicach (1998 r.)²⁵ oraz Bełchatowie (funkcjonujący w ramach Bełchatowsko-Kleszczowskiego Parku Przemysłowo-Technologicznego Sp. z o. o. utworzonego w 2003 r.)²⁶.

Wracając do początków tych organizacji w Polsce, konsekwencją popularyzacji koncepcji inkubacji przedsiębiorstw było utworzenie w 1991 r. Rady Inkubatorów Przedsiębiorczości przy Ministrze Przemysłu i Handlu oraz Grupy Zadaniowej ds. Komercjalizacji Technologii przy Ministrze ds. Promocji Przedsiębiorczości w 1993 r.²⁷ Podstawowym zadaniem tych organów było wspieranie tworzenia oraz funkcjonowania instytucji wspomagających postawy przedsiębiorcze. Powołanie do życia Grupy Zadaniowej ds. Komercjalizacji Technologii zwińczyło trwający od 1990 r. pierwszy etap rozwoju infrastruktury wsparcia przedsiębiorczości, zwany „okresem pionierskim”.

Kolejna faza opisywanego procesu trwała do 1997 r. i koncentrowała się na problemach rynku pracy oraz popularyzacji idei samozatrudnienia. Za kluczowe w tym okresie działanie przyjmuje się realizację dziesiątego komponentu programu rządowego „Promocja zatrudnienia i rozwój służb zatrudnienia”, którym był „Projekt rozwoju małej przedsiębiorczości”, zwany popularnie TOR#10²⁸. Celem tego przedsięwzięcia było stworzenie mechanizmów wspomagających przedsiębiorczość, zwłaszcza wspieranie osób zainteresowanych prowadzeniem działalności gospodarczej²⁹. W projekcie uczestniczyło 31 inkubatorów przedsiębiorczości wyłonionych w ramach konkursu. Program ten z każdym rokiem cieszył się coraz większym zainteresowaniem wśród przedsiębiorców, natomiast wzrost liczby instytucji wspierających postawy przedsiębiorcze pozwolił objąć pomocą większą liczbę podmiotów gospodarczych.

Liczbę inkubowanych przedsiębiorstw w ramach programu TOR#10 w latach 1995–2004 przedstawia rysunek 8.

24 http://www.frgz.pl/index.php?option=com_content&task=blogsection&id=9&Itemid=116 [dostęp 20.08.2012].

25 <http://www.mlodyprzedsiębiorca.pl/baza-firm?sobi2Task=sobi2Details&sobi2Id=581> [dostęp 20.08.2012].

26 http://www.ppt.belchatow.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=68&Itemid=294 [dostęp 20.08.2012].

27 K. B. Matusiak, *Uwarunkowania rozwoju infrastruktury wsparcia w Polsce*, [w:] K. B. Matusiak (red.), *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2010*, PARP, Warszawa 2010, s. 27.

28 M. Ulman, *Wspieranie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw ze środków funduszy pożyczkowych*, PARP, Warszawa 2002, s. 9.

29 B. Bartkowiak, S. Flejterski, P. Pluskota, *Fundusze i usługi pożyczkowe dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2006, s. 58–59.

Rysunek 8. Liczba przedsiębiorstw w inkubatorach z programu TOR#10 w latach 1995–2004

Źródło: K. B. Matusiak, M. Mażewska, K. Zasiadły, *Rozwój lokalnych systemów wspierania przedsiębiorczości. Instytucje Projektu Rozwoju Małej Przedsiębiorczości TOR#10 po dziesięciu latach*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa 2005, s. 28

Projekt TOR#10 był finansowany ze środków pochodzących z budżetu państwa oraz z pożyczki z Banku Światowego przyjętej przez rząd polski w 1991 r.³⁰ Pierwotnie wysokość pożyczki została ustalona na poziomie 100 mln USD, aczkolwiek trzy lata później kwota ta została renegocjowana do wysokości 80 mln USD, przy czym umowa zakładała 40-procentowy wkład krajowy³¹. Na uwagę zasługuje fakt, iż realizacją projektu TOR#10 zajmowało się Ministerstwo Pracy i Polityki Socjalnej, natomiast pomocy technicznej udzielał Uniwersytet Stanowy Ohio³².

Kolejny etap rozwoju infrastruktury wsparcia przedsiębiorczości obejmuje lata 1998–2000. Z punktu widzenia możliwości pozyskiwania ewentualnych źródeł finansowania okres ten należał do wyjątkowo trudnych dla instytucji wspomagających postawy przedsiębiorcze. Dla potwierdzenia tych słów wystarczy nadmienić, iż liczba tych ośrodków zmalała o 8% w latach 1998–2000. Przyczynami takiego stanu rzeczy były wygasające programy pomocowe, w których partycypowały m.in. inkubatory przedsiębiorczości, a także ograniczone możliwości współfinansowania działalności instytucji pozarządowych przez samorządy³³.

Z perspektywy możliwości finansowania działalności instytucji wspomagających postawy przedsiębiorcze okres przedakcesyjny przypadający

30 K. B. Matusiak, *Uwarunkowania...*, s. 28.

31 K. B. Matusiak, M. Mażewska, K. Zasiadły, *Rozwój lokalnych systemów wspierania przedsiębiorczości. Instytucje Projektu Rozwoju Małej Przedsiębiorczości TOR#10 po dziesięciu latach*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa 2005, s. 7.

32 A. Czajkowska, *Fundusze pożyczkowe szansą finansowania sektora MSP w kryzysie*, *Acta Universitatis Lodzensis, „Folia Oeconomica”* nr 247, Łódź 2011, s. 227.

33 K. B. Matusiak, *Uwarunkowania...*, s. 29.

na lata 2001–2003 wprowadził pewne ożywienie. Wynikało ono ze wzrastającego zainteresowania wspieraniem przedsiębiorczości, co miało swoje potwierdzenie w coraz większych kwotach przeznaczanych na działalność wspomnianych organizacji zarówno z funduszy przedakcesyjnych, jak i ze środków publicznych (dystrybuowanych m.in. przez instytucje otoczenia biznesu). Warto odnotować, iż od 2000 r. do 2004 r. liczba ośrodków wspomagających postawy przedsiębiorcze wzrosła o 91%, co było przede wszystkim efektem rozbudowywania struktur organizacyjnych już istniejących jednostek³⁴.

Ostatnia faza rozwoju infrastruktury wsparcia przedsiębiorczości rozpoczyna się wraz z przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej. Gigantyczne środki unijne, o które mogły niejednokrotnie aplikować inkubatory przedsiębiorczości, sprawiły, że ich sytuacja finansowa uległa poprawie. Początkowo występowały pewne problemy, najczęściej wynikające z nieznamomości procedur przy aplikowaniu o fundusze strukturalne, co z kolei skutkowało odrzuceniem projektów już na etapie oceny formalnej wniosków, jednakże dla zdecydowanej większości instytucji wspierających przedsiębiorczość akcesja Polski do UE okazała się ogromną szansą na rozwój³⁵. Należy podkreślić, iż w okresie programowania przypadającym na lata 2007–2013 inkubatory przedsiębiorczości zlokalizowane w Polsce były beneficjentami licznych projektów unijnych (zarówno samodzielna realizacja, jak i współpraca przy realizacji rozmaitych inicjatyw), co wpłynęło na popularyzację tego narzędzia wspierania postaw przedsiębiorczych.

3.2. Analiza wyników dotychczasowych badań dotyczących sposobu funkcjonowania inkubatorów przedsiębiorczości

Ze względu na wzrost popularności i znaczenia inkubatorów przedsiębiorczości jako instrumentów wspierania postaw przedsiębiorczych, instytucje te stały się przedmiotem wielu analiz. W zdecydowanej większości przypadków badania opisywane w literaturze przedmiotu mają charakter lokalny tudzież regionalny, ograniczający się najczęściej do

34 K. B. Matusiak, *Stan polskich ośrodków innowacji i przedsiębiorczości w 2006 r.*, [w:] G. Gromada, M. Matusiak, M. Nowak (red.), *Innowacje i przedsiębiorczość dla przyszłości. SOOIPP Annual – 2006*, Łódź/Poznań/Warszawa/Wrocław 2006, s. 22.

35 K. B. Matusiak, *Uwarunkowania...*, s. 30.

kilku organizacji zajmujących się inkubacją podmiotów gospodarczych. W przypadku instytucji wspierających postawy przedsiębiorcze częstą cechą analiz ich funkcjonowania jest uzależnienie metodologii badawczej oraz badanej problematyki od rodzaju inkubatora lub inkubatorów przedsiębiorczości. Z jednej strony pozwala to skoncentrować się na specyfice tych organizacji (np. w przypadku badania wyłącznie inkubatorów technologicznych), z drugiej zaś może prowadzić do sytuacji, w której pewne istotne cechy badanych instytucji są pomijane, ponieważ analiza nie jest kompleksowa, a jedynie skupia się na wybranych aspektach działalności określonych jednostek.

Z tej perspektywy szczególne znaczenie mają analizy obejmujące swoim zasięgiem inkubatory przedsiębiorczości funkcjonujące w danym kraju bądź na danym obszarze terytorialnym (rozumianym jako grupa państw) oraz kontynencie. Tego typu badań w literaturze przedmiotu jest zdecydowanie mniej, aczkolwiek pozwalają one spojrzeć na problem z innej, bardziej ogólnej, perspektywy³⁶. Pomimo licznych publikacji, zarówno krajowych jak i zagranicznych, dotychczas nie przeprowadzono analizy inkubatorów przedsiębiorczości w skali globalnej. Przyczyn takiego stanu rzeczy jest co najmniej kilka, przy czym należy wskazać m.in. na relatywnie wysokie koszty badania, konieczność przeanalizowania sposobu funkcjonowania wielu instytucji, zróżnicowane podejście różnych jednostek do badań oraz ograniczoną ilość danych możliwych do uzyskania ze względu np. na ustawodawstwo.

W związku z powyższym w dalszej części niniejszego podrozdziału przegląd wyników dotychczasowych badań będzie się odbywać na kilku płaszczyznach. W celu zaprezentowania specyfiki inkubatorów przedsiębiorczości w wybranych krajach w punkcie 3.2.1 zostaną przedstawione cechy tych organizacji charakterystyczne dla poszczególnych państw. Analiza ta pozwoli zwrócić szczególną uwagę na charakterystyki różnicujące instytucje inkubujące podmioty gospodarcze z perspektywy obszarów, na których są zlokalizowane, oraz przedstawić w syntetyczny sposób uwarunkowania rozwoju tych ośrodków.

Z perspektywy kompleksowości przeprowadzonych badań kluczowe znaczenie ma analiza sposobu funkcjonowania inkubatorów przedsiębiorczości funkcjonujących w Europie, przeprowadzona w 2002 r. przez *Centre for Strategy & Evaluation Services* (CSES) na zlecenie Komisji Europejskiej pt. *Benchmarking of Business Incubators* (o czym szerzej w punkcie 3.2.2). Wartością dodaną wspomnianego dokumentu jest

36 *Benchmarking of Business Incubation. Final Report*, European Commission Enterprise General-Directorate, Centre of Strategy and Evaluation Services, Sevenoaks 2002, s. 17.

opracowanie *benchmarku* instytucji inkubujących podmioty gospodarcze, którego analiza wpłynęła na budowę narzędzia badawczego (wywiadów kwestionariuszowych o mniejszym stopniu standaryzacji), wykorzystanego w badaniach skuteczności inkubatorów przedsiębiorczości zlokalizowanych w województwie łódzkim.

Bardzo ważne jest również to, aby zarówno specyfika inkubatorów przedsiębiorczości w wybranych krajach, jak i *benchmark* ośrodków funkcjonujących w 2002 r. w UE były skonfrontowane ze sposobem funkcjonowania instytucji inkubujących podmioty gospodarcze w Polsce. Działalność prowadzona przez krajowe ośrodki jest przedmiotem analiz z powodzeniem przygotowywanych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) będącą agencją rządową podlegającą Ministrowi właściwemu ds. gospodarki³⁷.

Przegląd wyników dotychczasowych badań w punkcie 3.2.4 zakończy analiza kluczowych czynników sukcesu inkubatorów przedsiębiorczości prowadzących działalność w różnych krajach. Zidentyfikowanie determinant, dzięki którym skuteczność funkcjonowania instytucji inkubujących podmioty gospodarcze jest wyższa, będzie mieć fundamentalne znaczenie dla określenia zarówno autorskiego wzorca tych organizacji, mierników pozwalających porównać ośrodki wspierające przedsiębiorstwa w ramach procesu inkubacji, jak i wskaźników skuteczności tworzonych dla organizacji udzielających wsparcia zlokalizowanych w województwie łódzkim.

Przeprowadzona analiza specyfiki instytucji inkubujących przedsiębiorstwa pozwoli wskazać na różnice w funkcjonowaniu tych organizacji, jednocześnie udowadniając, że sukces ośrodków wspierających podmioty gospodarcze w ramach procesu inkubacji zlokalizowanych w różnych częściach świata może mieć zróżnicowane uwarunkowania. Raport *Benchmarking of Business Incubators* pozwoli natomiast zdiagnozować płaszczyzny, na których możliwe będzie porównanie *benchmarku* inkubatora przedsiębiorczości w Unii Europejskiej w 2002 r. z podobnymi organizacjami funkcjonującymi w województwie łódzkim. Przeprowadzona w ten sposób analiza pozwoli odpowiedzieć na pytanie, czy i ewentualnie w jakim stopniu badane jednostki posiadają podobne cechy.

Z perspektywy obszaru badawczego istotną rolę odgrywać będzie również prezentacja przeciętnego inkubatora przedsiębiorczości funkcjonującego w Polsce. Jej wartością dodaną będzie analiza inkubatorów przedsiębiorczości zarówno z punktu widzenia całokształtu instytucji inkubujących podmioty gospodarcze, jak i z perspektywy trzech wyróżnionych przez PARP ich rodzajów.

37 <http://www.parp.gov.pl/index/more/9244> [dostęp 28.08.2012].

Zdiagnozowanie czynników sukcesu organizacji wspierających przedsiębiorstwa w ramach procesu inkubacji zlokalizowanych w różnych krajach umożliwi natomiast uwzględnienie kluczowych obszarów z perspektywy skuteczności funkcjonowania tych ośrodków. Analiza ta pozwoli zbudować autorski wzorzec inkubatora przedsiębiorczości oraz określić mierniki, za pomocą których można ocenić skuteczność prowadzonej przez nie działalności.

3.2.1. Cechy inkubatorów przedsiębiorczości w wybranych krajach

Jak zauważono wcześniej, inkubatory przedsiębiorczości są instytucjami zlokalizowanymi na całym świecie. Jest to szczególnie ważne w kontekście wymiany informacji pomiędzy tymi organizacjami oraz implementacji sprawdzonych rozwiązań. Należy pamiętać, iż wprowadzanie zmian na podstawie przeprowadzonych obserwacji w innych inkubatorach przedsiębiorczości jest o tyle uzasadnione, co i ryzykowne. Ryzyko to wynika z pewnych ograniczeń, wśród których jednym z istotniejszych jest specyfika poszczególnych organizacji wspierających postawy przedsiębiorcze, funkcjonujących w wybranych krajach³⁸.

W przypadku części państw wspomaganie przedsiębiorczości jest wynikiem wdrażania wieloletnich planów zakładających tworzenie warunków sprzyjających tworzeniu oraz rozwijaniu działalności gospodarczej małych i średnich przedsiębiorstw. Wtedy to najczęściej można mówić o pewnych podobieństwach inkubatorów przedsiębiorczości w skali całego kraju, oczywiście jeżeli odpowiednie działania zostały zaplanowane na szczeblu krajowym. Można także wyróżnić państwa cechujące się większą autonomią regionów, gdzie odpowiedzialność za wspieranie postaw przedsiębiorczych schodzi na poziom jednostek samorządu terytorialnego (województw, regionów, prowincji, gmin itd.). Konsekwencją podjętych działań w tych obszarach jest powstawanie inkubatorów przedsiębiorczości, które nawet w skali jednostek wyodrębnionych administracyjnie w poszczególnych państwach mogą się istotnie od siebie różnić.

Oba kierunki rozwoju instytucji wspierających postawy przedsiębiorcze na świecie są widoczne w praktyce. Bardzo często inkubacja

38 P. A. Abetti, *Government-Supported Incubators in the Helsinki Region, Finland: Infrastructure, Results, and Best Practices*, "Journal of Technology Transfer" 2004, vol. 29 (1), s. 23.

przedsiębiorczości w pierwszym etapie tworzenia niezbędnej dla niej infrastruktury jest planowana i realizowana na poziomie programów krajowych. Dopiero po wdrożeniu pionierskich projektów w kreowanie inkubatorów przedsiębiorczości włączają się jednostki samorządu terytorialnego, uczelnie wyższe, organizacje pozarządowe czy też korporacje o charakterze globalnym. Podobnie sytuacja kształtowała się w Polsce – w pierwszej kolejności na szczeblu krajowym realizowano „Projekt rozwoju małej przedsiębiorczości” (TOR#10), natomiast później to najczęściej gminy decydowały o powstawaniu kolejnych ośrodków tego typu.

Dotychczas przeprowadzone badania koncentrują się głównie na analizowaniu sposobu funkcjonowania inkubatorów przedsiębiorczości z perspektywy regionów, w których są zlokalizowane, natomiast zdecydowanie rzadziej porównują podobne ośrodki w różnych krajach. W związku z występowaniem pewnego ograniczenia w dostępie do danych należy zwrócić szczególną uwagę na pozycje w literaturze przedmiotu zawierające porównania sposobu funkcjonowania instytucji wspierających postawy przedsiębiorcze w wybranych państwach.

Analizą godną przytoczenia jest publikacja S. Akçomaka, charakteryzująca działalność inkubatorów przedsiębiorczości z perspektywy kilku krajów, w których są zlokalizowane. Zbiorcze wyniki badania autor przedstawił w postaci tabelarycznej,³⁹ którą prezentuje tabela 2.

W prezentowanym zestawieniu najlepiej prezentują się inkubatory przedsiębiorczości zlokalizowane w Stanach Zjednoczonych. Jest co najmniej kilka powodów takiego stanu rzeczy – zaczynając od historycznych uwarunkowań, kończąc na relatywnie wysokiej akceptacji ryzyka przez amerykańskie społeczeństwo. Warto również zwrócić uwagę na rolę, jaką odgrywają uczelnie wyższe w procesie inkubacji w USA – stanowią one niekiedy niezbędny komponent dla prowadzenia działalności przez inkubatory przedsiębiorczości, ograniczając tym samym w pewnym stopniu znaczenie organizacji rządowych. W wielu przypadkach instytucje inkubujące podmioty gospodarcze, dokonując selekcji, zwracają szczególną uwagę na innowacyjność i zaawansowanie technologiczne przedsięwzięć. Jest to jedna z cech inkubatorów przedsiębiorczości w USA. Powoduje to, że instytucje inkubujące podmioty gospodarcze w Stanach Zjednoczonych pod wieloma względami od wielu lat są wzorem dla podobnych organizacji na całym świecie.

39 S. Akçomak, *Incubators...*, s. 257–258.

Tabela 2. Charakterystyka inkubatorów przedsiębiorczości w wybranych krajach

	Brazylia	Chiny	Indie	Turcja	USA
1	2	3	4	5	6
Liczba inkubatorów	400	500	50	40	1000
Cele strategiczne	Wspieranie przedsiębiorczości, redukcja bezrobocia, transfer technologii	Wspomaganie przedsiębiorstw z sektora zaawansowanych technologii oraz wspieranie przedsiębiorczości	Wspomaganie przedsiębiorstw z sektora zaawansowanych technologii oraz wspieranie tradycyjnych inkubatorów w celu tworzenia przedsiębiorstw i nowych miejsc pracy	Wspomaganie przedsiębiorstw z sektora zaawansowanych technologii oraz wspieranie tradycyjnych inkubatorów w celu tworzenia przedsiębiorstw i nowych miejsc pracy	Transfer technologii, rozwój gospodarczy
Skala działalności	Małe inkubatory (przeciętnie 15–20 inkubowanych przedsiębiorstw)	Duże inkubatory (średnio 60 podmiotów w inkubatorze) i większe	Niewielkie inkubatory (poniżej 10 przedsiębiorstw w inkubatorze)	Małe inkubatory (przeciętnie 15–20 inkubowanych podmiotów)	Głównie małe, ale również większe
Fundatorzy inkubatora	Jednostki rządowe, przedsiębiorstwa, uczelnie wyższe	Jednostki rządowe	Jednostki rządowe	Jednostki rządowe	Jednostki rządowe, przedsiębiorstwa, uczelnie wyższe (głównie w przypadku inkubatorów działających dla zysku)
Usługi świadczone przez inkubatory	Materiałne i niemateriałne (w niewielkim zakresie)	Głównie materiałne (niemateriałne w niewielkim zakresie)	Materiałne i niemateriałne (w niewielkim zakresie)	Materiałne i niemateriałne (w niewielkim zakresie)	Materiałne i niemateriałne ze szczególnym uwzględnieniem usług specjalistycznych

Tab. 2 cd.

1	2	3	4	5	6
Kryteria wejścia do i wyjścia z inkubatora	Kryteria i zasady, na podstawie których są wprowadzane są jasne	Kryteria nie są czytelne i źle wdrażane (w szczególności kryteria wyjścia z inkubatora)	Brak danych	Kryteria są czytelne, natomiast ich wdrażanie nie zawsze (zwłaszcza w przypadku kryteriów wyjścia z inkubatora przedsiębiorczości)	Kryteria i zasady, na podstawie których są wprowadzane są jasne
Zarządzanie inkubatorem	Silne	Słabe	Słabe	Przyzwoite	Silne
Rola rządu	Zadawalający poziom	Bardzo aktywny	Obecny	Aktywny	Niewielkie znaczenie, nie sprawdzające się do udzielania wsparcia
Rola uczelni wyższych	Bardzo aktywne	Obecne	Obecne	Aktywne	Bardzo aktywne
Otoczenie instytucjonalne	Rozwijające się	Słabe, ale rozwijające się	Słabe, ale rozwijające się	Rozwijające się	Rozwinięte

Źródło: S. Akçomak, *Incubators as tools for entrepreneurship promotion in developing countries*, [w:] W. Naude, E. Szirmai, M. Goedhuys, *Entrepreneurship, Innovation and Economic Development*, Oxford University Press, Oxford, 2011, s. 257-258

Nieco inaczej sytuacja wygląda w Brazylii, w której inkubatory przedsiębiorczości jako organizacje wspierające postawy przedsiębiorcze obecne są od blisko 30 lat. Po pierwszych 10 latach od powołania do życia pierwszego ośrodka zajmującego się inkubowaniem podmiotów gospodarczych zaobserwowano niezbyt dynamiczny rozwój tej formy wsparcia małych i średnich przedsiębiorstw. W tym okresie utworzono 40 inkubatorów przedsiębiorczości, z których większość zlokalizowana była przy uczelniach wyższych oraz instytucjach badawczych. Istotną cechą opisywanych instytucji inkubujących przedsiębiorstwa był fakt, iż ponad 80% inkubowanych w nich podmiotów gospodarczych stanowiły firmy „odpryskowe”, utworzone jako podmioty zależne należące do pracowników naukowych lub już funkcjonujących korporacji⁴⁰.

Pierwsze inkubatory przedsiębiorczości w Brazylii nie należały do popularnych form wspierania małych i średnich przedsiębiorstw. Organizacje te nie gwarantowały świadczenia usług na wysokim poziomie w ramach oferowanego wsparcia, infrastruktura w ośrodkach była najczęściej zaniedbana, natomiast nadmierna biurokracja powodowała, iż wielu potencjalnych i obecnych przedsiębiorców rezygnowało ze współpracy z ośrodkiem. Punktem zwrotnym w rozwoju inkubatorów przedsiębiorczości w Brazylii okazało się opracowanie na szczeblu krajowym strategii, której celem było wspieranie procesu inkubacji przedsiębiorczości. Z chwilą wdrożenia określonych działań odnotowano wzrost zainteresowania tą formą wspomagania postaw przedsiębiorczych i w perspektywie kilkunastu lat zaobserwowano istotny przyrost liczby tych ośrodków (około 400 organizacji w 2009 roku), z czego ponad połowa koncentrowała swoją uwagę na nowych technologiach. W konsekwencji oprócz większego zainteresowania interesariuszy procesem inkubacji zaobserwowano również poprawę wskaźników przeżywalności inkubowanych podmiotów gospodarczych.

Wiele inkubatorów przedsiębiorczości w Brazylii powstało w celu zmniejszania obszarów biedy oraz tworzenia miejsc pracy, czego efektem było wspieranie małych i średnich przedsiębiorstw należących m.in. do sektora rolniczego⁴¹. Widać tu pewien dysonans między krajami Unii Europejskiej czy Stanami Zjednoczonymi, gdzie reprezentanci tradycyjnych sektorów nie są inkubowani wcale lub bardzo rzadko. Jest to cecha charakterystyczna dla Brazylii, aczkolwiek jak zauważono wcześniej, w przypadkach wielu inkubatorów przedsiębiorczości proces inkubacji jest dostosowywany do specyfiki i potrzeb kraju lub regionu.

40 S. Akçomak, *Incubators...*, s. 238–239.

41 H. Etzkowitz, J. M. Carvalho de Mello, M. Almeida, *Towards “meta-innovation” in Brazil...*, s. 412–419.

Od pewnego czasu w Brazylii powstają również instytucje inkubujące przedsiębiorstwa zaangażowane w działalność kulturalną (np. w muzykę, sztukę czy kinematografię)⁴². Jest to podejście nieobecne w wielu państwach, jednakże powstające obecnie projekty dostrzegają pewną niszę w tym obszarze (przykładem może być powstający w województwie łódzkim Art_Inkubator). Warto również zwrócić uwagę na podejście systemowe do podnoszenia skuteczności i efektywności funkcjonowania inkubatorów przedsiębiorczości w Brazylii. Wśród obecnie realizowanych programów znalazł się również projekt oparty na współpracy organizacji inkubujących podmioty gospodarcze. Zgodnie z prezentowaną ideą dłużej funkcjonujące inkubatory przedsiębiorczości świadczą usługi (np. *mentoring*) oraz oferują wsparcie organizacjom nowo powstałym lub funkcjonującym od niedawna⁴³.

Kolejnym krajem, w którym inkubatory przedsiębiorczości zaczęły powstawać w drugiej połowie lat 80. XX w., są Chiny. W ciągu pierwszych dziesięciu lat od momentu powołania pierwszej tego typu instytucji powstało tam 100 organizacji inkubujących przedsiębiorstwa, przy czym przeciętny ośrodek inkubujący podmioty gospodarcze wspierał 14 przedsiębiorstw. W kolejnych latach inkubatory przedsiębiorczości znacznie zyskały na popularności, czego efektem było powstanie do 2007 r. 500 podobnych instytucji wspierających postawy przedsiębiorcze. Na uwagę zasługuje fakt, iż przeciętna organizacja inkubująca podmioty z sektora MSP w Chinach współpracuje ze znacznie większą liczbą podmiotów gospodarczych od ośrodków tego typu w innych krajach. Średni inkubator przedsiębiorczości obejmuje procesem wsparcia ok. 60 przedsiębiorstw, przy czym można znaleźć również organizacje wspomagające nawet do 150 przedsięwzięć⁴⁴.

Na podstawie analizy literatury przedmiotu należy zauważyć, iż instytucje inkubujące podmioty gospodarcze w Chinach mają trudniejsze zadanie niż w przypadku organizacji zlokalizowanych w innych krajach. Otóż, oprócz typowych barier, których eliminacją zajmują się inkubatory przedsiębiorczości, problemem w Chinach jest także silne uzależnienie sektora finansowego i jego otoczenia od decyzji politycznych oraz awersja do podejmowania ryzyka przez tamtejsze społeczeństwo. Z punktu widzenia możliwości kreowania postaw przedsiębiorczych instytucje inkubujące podmioty gospodarcze w pierwszej kolejności muszą pracować nad zmianą mentalności obywateli Chin⁴⁵.

42 Global Practice in Incubation Policy Development and Implementation. Brazil Incubation, Country Case Study, infoDev, 2010, s. 19.

43 S. Akçomak, *Incubators...*, s. 238–239.

44 E. Harwit, *High-Technology Incubators: Fuel for China's New Entrepreneurship?*, "The China Business Review" 2002, vol. 29 (4), s. 26–29.

45 S. Akçomak, *Incubators...*, s. 239–241.

Przedmiotem szczególnego zainteresowania władz Chińskiej Republiki Ludowej są technologiczne inkubatory przedsiębiorczości⁴⁶. Program TORCH, z którego finansowane jest tworzenie oraz funkcjonowanie znacznej części ośrodków wspierających inkubowane przedsiębiorstwa, udostępnia również środki dla przedsiębiorców⁴⁷. Są one przeznaczone przede wszystkim na zasilanie funduszy kapitału podwyższonego ryzyka, badania i rozwój podmiotów gospodarczych, a także na wdrażanie przez te ostatnie innowacji. W związku z tym cechą chińskich inkubatorów przedsiębiorczości jest koncentracja wokół najbardziej zaawansowanych technologicznie przemysłów⁴⁸. Imponujące środki dedykowane dla organizacji inkubujących podmioty z sektora MSP pozwoliły znacznie poprawić wskaźnik przeżywalności przedsiębiorstw. Nawet w kontekście najbardziej ryzykownych przedsięwzięć wartości tej miary wzrosły z 30% do 80%.

Z drugiej strony silne uzależnienie inkubatorów przedsiębiorczości od środków publicznych i decyzji politycznych jest niewątpliwie ich słabą stroną. Teoretycznie ośrodki inkubujące podmioty z sektora MSP w Chinach są zobligowane do osiągnięcia samowystarczalności finansowej w okresie 3 lat od ich powstania, jednakże w praktyce najczęściej nie jest to możliwe. Literatura przedmiotu wskazuje również na inne problemy inkubatorów przedsiębiorczości, do których należą m.in. usługi finansowe świadczone przez te organizacje w niewielkim zakresie i na niskim poziomie, brak wykwalifikowanych menedżerów (w wielu przypadkach inkubatorami zarządzają urzędnicy bez doświadczenia rynkowego), a także zbyt duża liczba inkubowanych podmiotów gospodarczych, co z kolei bardzo często przekłada się na słabsze efekty procesu inkubacji.

Znacznie mniej instytucji inkubujących podmioty gospodarcze zaobserwowano w Indiach. Choć pierwsze inkubatory przedsiębiorczości powstały w podobnym okresie jak ich odpowiedniki w Brazylii i Chinach, koncepcja inkubacji podmiotów gospodarczych nie wzbudziła zbliżonego zainteresowania wśród interesariuszy. Instytucje te w pierwszej kolejności były finansowane przez Organizację Narodów Zjednoczonych, jednakże w kolejnych latach zabrakło wsparcia ze strony rządu. Uczelnie

46 W. Rong, *Business Incubators in China*, "Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship" 2009, vol. 3, s. 56–58.

47 H. Zhang, T. Sonobe, *Business Incubators in China: An Inquiry into the Variables Associated with Incubatee Success*, "Economics: The Open-Access, Open-Assessment E-Journal" 2011, vol. 5, s. 2.

48 H. M. Al.-Mubarak, M. Busler, *Business Incubators: Findings from a Worldwide Survey, and Guidance for the GCC States*, "Global Business Review" 2010, vol. 11, s. 5.

wyższe również nie zainicjowały rozwoju tych organizacji, czego konsekwencją jest wciąż relatywnie niewielka świadomość wśród obywateli roli, jaką odgrywają inkubatory dla wspierania postaw przedsiębiorczych. Pomoc w zwróceniu większej uwagi na te ośrodki ma także działalność Banku Światowego, który współfinansuje 5 organizacji w skali całego kraju. Są to inkubatory przedsiębiorczości udostępniające infrastrukturę oraz dysponujące określonym funduszem, który może być wykorzystany jako pomoc dla perspektywicznych przedsięwzięć. Jest to o tyle istotne, iż w Indiach, podobnie jak w innych krajach, brak środków na rozpoczęcie działalności gospodarczej jest jedną z głównych barier rozwoju przedsiębiorczości.

Inkubowane podmioty gospodarcze w Indiach wyróżnia szybszy rozwój od jednostek nieuzyskujących takiego wsparcia. Również wskaźnik przeżywalności jest istotnie wyższy w inkubatorach – miara ta przyjmuje wartości na poziomie 80%, podczas gdy poza ośrodkami 40%. Cechą charakterystyczną wspierania przedsiębiorczości w Indiach jest fakt, że inkubatory stanowią jedynie niewielki komponent wspomagania postaw przedsiębiorczych. Nacisk kładziony jest głównie na szkolenia z zakresu przedsiębiorczości, aczkolwiek postępy osób biorących w nich udział nie są monitorowane.

Wśród analizowanych państw inkubacja przedsiębiorczości ma najkrótszą historię w Turcji. Inkubatory, których początek w tym kraju przypada na lata 90. XX w., bardzo często koncentrują się na zaawansowanych technologicznie przemysłach. Jednym z filarów rozwoju inkubacji podmiotów gospodarczych w Turcji jest komercjalizacja wiedzy, transfer technologii, a także zacieśnianie współpracy między ośrodkami promującymi postawy przedsiębiorcze, uczelniami wyższymi oraz biznesem. Na przestrzeni blisko dwóch dekad utworzono 40 inkubatorów, z czego 15 z nich określanych jest mianem technologicznych⁴⁹.

3.2.2. Benchmarking inkubatorów przedsiębiorczości w Unii Europejskiej

Przygotowanie raportu *Benchmarking of business incubators* było poprzedzone pracami prowadzonymi przez *Centre for Strategy & Evaluation Services* (CSES), które można podzielić na dwa etapy. W pierwszym działaniu skoncentrowano wokół merytorycznych zagadnień, związanych m.in. z analizą literatury przedmiotu, a zwłaszcza dotychczas przeprowadzonych badań nt. inkubacji przedsiębiorczości, a także określeniem

49 S. Akçomak, *Incubators...*, s. 239–245.

zakresu badawczego. Druga faza była bezpośrednio skorelowana z wcześniej opracowanym projektem metodologii i polegała na konsultowaniu przygotowanego zakresu analizowanej problematyki z menedżerami inkubatorów przedsiębiorczości, ich interesariuszami oraz inkubowanymi podmiotami gospodarczymi⁵⁰.

Opisane wywiady przeprowadzone z przedstawicielami środowiska instytucji wspierających postawy przedsiębiorcze pozwoliły zdefiniować finalny zakres badawczy, czego konsekwencją było rozpoczęcie badań wśród wybranych inkubatorów przedsiębiorczości oraz inkubowanych przez nich przedsiębiorstw. Cechą charakterystyczną tego raportu jest również dogłębna analiza sposobu działania podobnych ośrodków funkcjonujących w Stanach Zjednoczonych. Aby można było porównać wyniki uzyskane zarówno w krajach Unii Europejskiej, a dokładniej w instytucjach wspierających postawy przedsiębiorcze zlokalizowanych na terenie 15 państw członkowskich, oraz w USA, konieczne było przedsięwzięcie odpowiednich kroków. Polegały one na dopasowaniu pewnych komponentów przyjętej przez CSES metodologii do obowiązującej w badaniach prowadzonych przez NBIA, tak aby można było zestawiać odpowiedzi dotyczące kluczowych zagadnień i tym samym skonfrontować wyniki badań. Możliwość porównania wybranych aspektów związanych z działalnością prowadzoną przez inkubatory przedsiębiorczości w USA znacznie wzbogaca wyniki uzyskanych badań, jednocześnie obrazując rolę, jaką odgrywają te organizacje we współczesnej gospodarce światowej⁵¹.

W związku z powyższym raport *Benchmarking of business incubators* należy do najbardziej kompleksowych pozycji traktujących o instytucjach wspierających postawy przedsiębiorcze w literaturze przedmiotu. Jego niekwestionowaną zaletą i jednocześnie wartością dodaną jest fakt, iż przeprowadzone badanie w ramach opisywanej analizy ma charakter wielopłaszczyznowy.

W trakcie przeprowadzania badania *Benchmarking of business incubators* analizą objęto zarówno dane ze Stanów Zjednoczonych, jak i informacje pozyskane od 77 inkubatorów przedsiębiorczości zlokalizowanych w UE oraz 71 ankiet przeprowadzonych wśród inkubowanych przez nie podmiotów gospodarczych. Na uwagę zasługuje również fakt, iż nadzór merytoryczny przy przygotowywaniu raportu sprawowało dwóch zewnętrznych ekspertów⁵².

50 *Benchmarking...*, s. i.

51 *Ibidem*, s. 1.

52 *Ibidem*, s. 2.

Cele badania, którym objęto inkubatory przedsiębiorczości, koncentrowały się wokół⁵³:

1. Opracowania *benchmarku* instytucji inkubującej przedsiębiorstwa poprzez wyodrębnienie standardów dla tych ośrodków dotyczących skuteczności i efektywności ich działania;
2. Udzielenia pomocy inkubatorom przedsiębiorczości zaangażowanym w proces tworzenia raportu przy wprowadzaniu udoskończeń, m.in. poprzez udzielenie wskazówek dotyczących osiągania określonych w badaniu standardów, a także zaprezentowanie przykładów dobrych praktyk.

Raport *Benchmarking of business incubators* traktujący o sposobie funkcjonowania instytucji wspierających postawy przedsiębiorcze, zlokalizowanych w państwach należących do Unii Europejskiej w 2002 r., należy do jednych z najistotniejszych pozycji w literaturze przedmiotu. Jego niekwestionowaną przewagą nad innymi opracowaniami, oprócz wspomnianych charakterystyk, jest stworzenie *benchmarku* – modelowego inkubatora przedsiębiorczości, którego budowa zaczyna się od wyodrębnienia wskaźników określających skuteczność i efektywność organizacji inkubujących przedsiębiorstwa.

Na podstawie analizowanej literatury przedmiotu można stwierdzić, iż badanie przeprowadzone przez *Centre for Strategy & Evaluation Services* stanowi najbardziej kompleksową analizę sposobu funkcjonowania inkubatorów przedsiębiorczości. Należy zauważyć, iż znaczenie raportu *Benchmarking of business incubators* dla rozwoju instytucji inkubujących podmioty gospodarcze jest prawdopodobnie większe niż zakładano na etapie projektowania metodologii badawczej. Z punktu widzenia badaczy wspomniany dokument w wielu przypadkach stanowi fundament kolejnych prac, rozważań oraz publikacji. Tak też wygląda sytuacja w przypadku analizy australijskich inkubatorów przedsiębiorczości, dla której inspiracją i jednocześnie swoistym punktem odniesienia były badania przeprowadzone w krajach Unii Europejskiej w 2002 r.

W Australii analizą objęto inkubatory przedsiębiorczości utworzone w ramach programu *Building on Information Technology Strengths* (BITS) wprowadzonego w życie w 1999 r. przez władze rządowe i skoncentrowanego na rozwoju przedsiębiorstw z sektorów zaawansowanych technologicznie. Studium wykorzystujące metodologię badania przeprowadzonego w Unii Europejskiej oraz jego wyniki wzbogaciło literaturę przedmiotu, pozwalając dokonać analizy porównawczej skuteczności funkcjonowania instytucji inkubujących podmioty gospodarcze z UE, Stanów Zjednoczonych oraz Australii, którą prezentuje tabela 3.

53 *Ibidem*, s. 1.

Tabela 3. Porównanie charakterystyk dotyczących sposobu funkcjonowania inkubatorów przedsiębiorczości w Unii Europejskiej, Stanach Zjednoczonych oraz Australii

	Inkubatory zlokalizowane w Australii utworzone w ramach programu BITS	Inkubatory zlokalizowane w Unii Europejskiej	Inkubatory zlokalizowane w Stanach Zjednoczonych
Udział % inkubatorów <i>not-for-profit</i> i <i>for-profit</i> w liczbie inkubatorów ogółem	<i>For-profit</i> : 67%; <i>Not-for-profit</i> : 33%	<i>For-profit</i> : 21,8%; <i>Not-for-profit</i> : 76,9%	<i>For-profit</i> : 11,5%; <i>Not-for-profit</i> : 86,5%
Posiadanie udziałów w inkubowanych przedsiębiorstwach	Tak, w 100% inkubowanych podmiotów	Tak, w 7,7% inkubowanych podmiotów	Tak, w 34,6% inkubowanych podmiotów
Średnia powierzchnia inkubatora przedsiębiorczości	361 m ²	5860 m ²	3405 m ²
Wskaźnik żywotności przedsiębiorstw	100%	84%	87%
Liczba inkubowanych przedsiębiorstw przypadająca na inkubator	11	24,7	14,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Benchmarking of Business Incubation.*

Final Report, European Commission Enterprise General-Directorate, Centre of Strategy and Evaluation Services, Sevenoaks 2002, p. 81; *BITS Incubator Program – Pilot Evaluation*, The Allen Consulting Group Pty Ltd., Perth 2003, s. 27–28

Analizując powyższą tabelę, można zauważyć wiele różnic w sposobie i skuteczności funkcjonowania inkubatorów przedsiębiorczości zlokalizowanych w Australii, Unii Europejskiej oraz Stanach Zjednoczonych. Cechą charakterystyczną instytucji inkubujących przedsiębiorstwa w pierwszym z wymienionych państw jest fakt, iż większość z tych organizacji (67%) jest skupiona na osiąganiu zysku. Zarówno inkubatory przedsiębiorczości zlokalizowane w Unii Europejskiej, jak i w USA cechują się znacznie niższymi wartościami tych miar (odpowiednio 21,8% oraz 11,5%). Specyficzne dla organizacji inkubujących podmioty gospodarcze w Australii jest również to, iż ośrodki te posiadają udziały we wszystkich przedsiębiorstwach objętych wsparciem. Fakt ten może być jedną z przyczyn stuprocentowej wartości wskaźnika żywotności inkubowanych jednostek⁵⁴. W przypadku inkubatorów przedsiębiorczości

⁵⁴ *BITS Incubator Program – Pilot Evaluation*, The Allen Consulting Group Pty Ltd., Perth 2003, s. 27–28.

zlokalizowanych w UE wartości opisywanej miary nie przekraczają 8%, natomiast ich amerykańskie odpowiedniki mają udziały w nieco powyżej 34,6% przedsiębiorstw.

Interesująco kształtują się dane dotyczące powierzchni użytkowej organizacji zajmujących się inkubacją. Przeciętny inkubator przedsiębiorczości w Australii dysponuje lokalem o powierzchni 361 m², przy czym zlokalizowanych w nim jest 11 podmiotów gospodarczych. Zupełnie odmiennie kształtują się wyniki badania instytucji inkubujących przedsiębiorstwa w Unii Europejskiej i Stanach Zjednoczonych, gdzie średnia powierzchnia użytkowa ośrodka jest zdecydowanie większa (w UE 5860 m², zaś w przypadku USA 3405 m²)⁵⁵. Co ciekawe, na tak imponującym metrażu zlokalizowanych jest niewiele więcej przedsiębiorstw niż w Australii.

W kontekście raportu *Benchmarking of business incubators* należy podkreślić, iż większość publikacji analizujących funkcjonowanie inkubatorów przedsiębiorczości skupia się na szczegółowych charakterystykach tych organizacji oraz sposobie prowadzenia przez nie działalności, przy czym pozyskane dane nie zawsze stanowią podstawę do formułowania wniosków. Jako przykład podaje się miary (wśród nich m.in. liczbę inkubowanych podmiotów gospodarczych, wskaźnik wynajętej powierzchni, sektory gospodarki, w których prowadzą działalność przedsiębiorstwa), które bezpośrednio nie wyjaśniają, dlaczego jedne instytucje radzą sobie lepiej od drugih.

W związku z powyższym zaleca się przeprowadzanie badań, które pozwolą pogłębić wiedzę badaczy, a co za tym idzie z jednej strony umożliwią wyjaśnienie różnic pomiędzy poszczególnymi inkubatorami przedsiębiorczości, z drugiej zaś będą stanowić informację zwrotną dla menedżerów inkubatora. Analiza ta jest szczególnie przydatna dla zarządzających ośrodkami, których wskaźniki skuteczności oraz efektywności są na poziomie niższym od przeciętnych – uzyskana w ten sposób wiedza pozwoli poprawić sytuację w obszarach, które wymagają niekiedy natychmiastowej interwencji⁵⁶.

Przedstawione zalecenia dotyczące przygotowania *benchmarku* inkubatora przedsiębiorczości w UE w 2002 r. znalazły swoje odzwierciedlenie w metodologii badawczej, która skoncentrowała się wokół pięciu zagadnień. Pierwsze związane były z budową ogólnego modelu instytucji wspierającej postawę przedsiębiorcze, opartą m.in. na analizie literatury przedmiotu oraz zdefiniowaniem najważniejszych obszarów istotnych z perspektywy oceny tych ośrodków. Kolejny koncentrował się na wyodrębnieniu czynników sukcesu inkubatorów przedsiębiorczości, tym

55 *Benchmarking...*, s. 81.

56 *Ibidem*, s. 22–23.

samym zidentyfikowaniu wskaźników pozwalających ocenić sposób działania tych organizacji. Następny związany był z pozyskiwaniem danych zarówno od instytucji inkubujących przedsiębiorstwa, jak i inkubowanych podmiotów gospodarczych, co w efekcie umożliwiło dokonanie analizy porównawczej skuteczności i efektywności funkcjonowania poszczególnych ośrodków. Na podstawie wcześniej podjętych działań w ostatniej fazie skoncentrowano się na określeniu dobrych praktyk sugerujących podjęcie określonych czynności, niezbędnych dla podniesienia wydajności inkubatora przedsiębiorczości⁵⁷.

Przeprowadzone badanie, którego jednym z celów było opracowanie modelowego inkubatora przedsiębiorczości, udowodniło, że instytucje te różnią się od siebie. Spowodowało to, że przy budowie *benchmarku* instytucji inkubujących podmioty gospodarcze zwrócono uwagę na dwa główne ograniczenia takiej analizy, mianowicie specyfikę poszczególnych organizacji oraz udział w badaniu jedynie 77 ośrodków spośród około 900 wówczas funkcjonujących.

Typologia przedstawiona w podrozdziale 2.5 niniejszej pracy wskazuje, iż w ramach tych organizacji wyróżnia się co najmniej kilka podobnych do siebie ośrodków, które ze względu na swą specyfikę w określonych obszarach mogą się w istotny sposób różnić. W związku z tym należy pamiętać, że w przypadku inkubatorów przedsiębiorczości nieobjętych badaniem zleconym przez Komisję Europejską odchylenia od przeciętnych wartości przedstawionych w raporcie *Benchmarking of Business Incubation* mogą być w kontekście wybranych ośrodków większe od zaobserwowanych w badaniu.

Niemniej jednak, analizowany raport stanowi istotny wkład w literaturę przedmiotu, a opracowany *benchmark* instytucji wspierającej postawy przedsiębiorcze w Unii Europejskiej jest wynikiem analizy różnych inkubatorów przedsiębiorczości. Wyodrębniając odpowiednie płaszczyzny, na których możliwe jest porównanie wielu wskaźników, stworzono wzorzec wspomnianej organizacji, który przedstawia tabela 4.

Nie we wszystkich obszarach możliwe było wyodrębnienie *benchmarku*, co wynika m.in. ze wskazanych wcześniej ograniczeń. Zarówno przeciętne nakłady inwestycyjne, jak i średnie koszty działania uzależnione są głównie od rodzaju instytucji wspierającej postawy przedsiębiorcze, a także zakresu świadczonej pomocy. Jako przykład można przytoczyć funkcjonowanie technologicznego inkubatora przedsiębiorczości oraz inkubatora „bez ścian” – pierwszy oferuje m.in. specjalistyczną, zaawansowaną technologicznie infrastrukturę oraz powierzchnię użytkową, zaś w przypadku drugiego współpraca odbywa się na odległość, np. poprzez Internet.

57 *Ibidem*, s. 24.

Tabela 4. Benchmark inkubatora przedsiębiorczości

Tworzenie i funkcjonowanie inkubatora	Średnia	Zakres odpowiedzi	Benchmark
Średnie nakłady inwestycyjne	3,7 mln EUR	od 1,5 mln EUR do 22 mln EUR	–
Średnie roczne koszty funkcjonowania	480 000 EUR	od 50 000 EUR do 1,8 mln EUR	–
% dochodów pochodzący z publicznych dotacji	37%	od 0% do 100%	25%
Powierzchnia użytkowa inkubatora	3 000 m ²	od 90 m ² do 41 000 m ²	od 2 000 m ² do 4 000 m ²
Liczba inkubowanych przedsiębiorstw	27	od 1 do 120	od 20 do 30
Działania inkubatora	Średnia	Zakres odpowiedzi	Benchmark
Wskaźnik wynajętej powierzchni	85%	od 9% do 100%	85%
Okres inkubacji	35 miesięcy	od 6 miesięcy (brak max okresu)	36 miesięcy
Liczba osób zarządzających inkubatorem	średnio 2,3	od 1 menedżera do 9 menedżerów	minimum 2 menedżerów
Wskaźnik liczby pracowników inkubatora do liczby inkubowanych przedsiębiorstw	1:14	od 1:2 do 1:64	od 1:10 do 1:20
% czasu, jaki menedżer poświęca na doradzanie inkubowanym podmiotom	39%	od 5% do 80%	50%
Ocena świadczonych usług oraz efektów funkcjonowania inkubatora przedsiębiorczości	Średnia	Zakres odpowiedzi	Benchmark
Wskaźnik przeżywalności inkubowanych przedsiębiorstw	85%	od 65% do 100%	85%
Przeciętny wzrost przychodów inkubowanych podmiotów	20% rocznie	od 5% do 100% rocznie	25% rocznie
Średnia liczba etatów przypadających na inkubowane przedsiębiorstwo	6,2	od 1 do 120	–
Nowe etaty stworzone przez podmioty, które opuściły inkubator	41	od 7 do 197	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Benchmarking of Business Incubation. Final Report*, European Commission Enterprise General-Directorate, Centre of Strategy and Evaluation Services, Sevenoaks 2002, s. x

Podobnie sytuacja wygląda w kontekście liczby etatów stworzonych przez inkubowane przedsiębiorstwa (w badanym okresie średnia w UE wyniosła 6,2 etatu, natomiast w USA 7,7 etatu) oraz takie, które opuściły ośrodek wspierający postawy przedsiębiorcze. Pomimo iż tworzenie nowych miejsc pracy przez podmioty gospodarcze objęte wsparciem ma fundamentalne znaczenie dla inkubatorów przedsiębiorczości, trudno byłoby określić oczekiwaną liczbę etatów. Aspekt ten jest uzależniony w dużym stopniu od sektora, w którym przedsiębiorstwo prowadzi swoją działalność, w związku z czym, ustalenie swoistych norm w tym zakresie jest bezzasadne.

Pomijając obszary, w których tworzenie *benchmarku* jest niemożliwe bądź nieuzasadnione, na podstawie wcześniej przeprowadzonych badań, raport *Benchmarking of Business Incubation* przedstawia wzorzec inkubatora przedsiębiorczości. Zgodnie z nim instytucja wspierająca postawy przedsiębiorcze powinna dysponować lokalem o powierzchni całkowitej wynoszącej od 2000 m² do 4000 m², w którym procesem inkubacji objętych byłoby od 20 do 30 przedsiębiorstw (w Stanach Zjednoczonych przeciętnie inkubowanych było 14,5 podmiotów gospodarczych). W opinii ekspertów wskazany metraż pozwoliłby podmiotom gospodarczym zarówno przetrwać pierwsze miesiące egzystencji na rynku, jak i rozwijając skalę prowadzonej działalności, bez konieczności przenoszenia siedziby przedsiębiorstwa. Warto zwrócić uwagę również na fakt, iż pomimo zdolności części inkubatorów przedsiębiorczości do samofinansowania prowadzonej przez nie działalności, określono, iż w 25% organizacje te powinny być współfinansowane ze środków publicznych.

W optymalnie zarządzanej instytucji wspierającej postawy przedsiębiorcze wskaźnik wynajętej powierzchni użytkowej powinien wynosić 85% (dla porównania w USA wartość tej miary w badanym okresie wynosiła 81%)⁵⁸, co z jednej strony gwarantowałoby określone przychody z wynajmu lokali wspieranym podmiotom gospodarczym, z drugiej zaś umożliwiłoby ulokowanie pojawiających się pojedynczych i perspektywicznych przedsiębiorstw w siedzibie inkubatora przedsiębiorczości.

Zgodnie z *benchmarkiem*, okres inkubacji, po którym podmioty mogłyby opuścić ośrodek udzielający wsparcia, powinien trwać 3 lata. Wskazany horyzont czasu wydaje się odpowiedni nie tylko dla przetrwania na rynku, ale także rozwoju jednostki gospodarczej, co w efekcie mogłoby oznaczać osiągnięcie stabilności finansowej, a w niektórych sytuacjach, przewagi konkurencyjnej przez dane przedsiębiorstwo.

Modelowy inkubator przedsiębiorczości zatrudniałby co najmniej 2 menedżerów, przy czym połowa ich czasu pracy powinna być poświę-

58 *Ibidem*, s. 81.

cona na doradztwo inkubowanym podmiotom gospodarczym. Wynika to z potrzeby udzielania niezbędnego wsparcia inkubowanym przedsiębiorstwom przez osoby znające problemy jednostek gospodarczych zarówno na etapie walki o przetrwanie na rynku, jak i rozwoju prowadzonej działalności. Istotne jest również, aby na jednego pracownika instytucji wspierającej postawy przedsiębiorcze przeciętnie przypadło od 10 do 20 przedsiębiorstw. W opinii ekspertów wskazane proporcje umożliwiają budowanie trwałych relacji z przedsiębiorcami, które skutkować będą precyzyjniej ukierunkowaną pomocą dla prowadzonych przez nich podmiotów.

Wskaźnik przeżywalności inkubowanych podmiotów gospodarczych określono na poziomie 85%, przy czym w raporcie zauważono, iż w przypadku najbardziej innowacyjnych, zaawansowanych technologicznie jednostek wskaźnik ten może być niższy. Zgodnie z wynikami badań konsekwencją wspierania podmiotów gospodarczych przez modelowy inkubator przedsiębiorczości powinien być wzrost przychodów w okresie inkubacji średnio o 25% rocznie⁵⁹.

3.2.3. Przeciętny inkubator przedsiębiorczości w Polsce

Zgodnie z raportem *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce*, przygotowanym przez PARP w 2010 r., funkcjonujące w Polsce organizacje inkubujące podmioty gospodarcze można podzielić na trzy grupy⁶⁰:

- inkubatory przedsiębiorczości (będące odpowiednikiem tradycyjnych lub klasycznych inkubatorów przedsiębiorczości w literaturze przedmiotu),
- preinkubatory i akademickie inkubatory przedsiębiorczości,
- technologiczne inkubatory przedsiębiorczości.

Podobnie jak w innych krajach, również w Polsce poszczególnym rodzajom instytucji wspierających inkubowane przedsiębiorstwa można przypisać charakterystyczne dla nich cechy bądź określone ich parametry. Wybrane charakterystyki inkubatorów przedsiębiorczości funkcjonujących w Polsce prezentuje tabela 5.

Ze względu na przyjętą w raporcie *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce* terminologię, w dalszej części niniejszego punktu jako określenie charakteryzujące wszystkie trzy wymienione rodzaje inkubatorów używane będzie pojęcie instytucji/organizacji inkubującej przedsiębiorstwa/podmioty gospodarcze.

⁵⁹ *Ibidem*, s. x-xi.

⁶⁰ K. B. Matusiak, *Uwarunkowania...*, s. 20.

Tabela 5. Wybrane charakterystyki inkubatorów przedsiębiorczości zlokalizowanych w Polsce w podziale na ich rodzaje

	Liczba inkubatorów	Średnia powierzchnia inkubatora (w m ²)	Zatrudnienie w inkubatorze	Łączna liczba projektów/firm	Średni roczny budżet (w tys. zł)
Inkubator przedsiębiorczości	45	2476,1	5	1250	671,40
Preinkubatory i akademickie inkubatory przedsiębiorczości	62	84	1	2832	70,7
Inkubatory technologiczne	20	2929,6	6	382	1474,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. B. Matusiak, *Inkubatory technologiczne*, [w:] K. B. Matusiak (red.), *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce*, PARP, Warszawa 2010, s. 51; K. B. Matusiak, *Preinkubatory i akademickie inkubatory przedsiębiorczości*, [w:] K. B. Matusiak (red.), *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce*, PARP, Warszawa 2010, s. 60; M. Matusiak, *Inkubatory przedsiębiorczości*, [w:] K. B. Matusiak (red.), *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce*, PARP, Warszawa 2010, s. 74–76

W 2010 r. w Polsce funkcjonowało 127 instytucji inkubujących podmioty gospodarcze, przy czym najbardziej liczną grupę stanowiły preinkubatory i akademickie inkubatory przedsiębiorczości (blisko 49% wszystkich organizacji). Interesująco kształtują się dane dotyczące powierzchni poszczególnych rodzajów inkubatorów. Otóż najmniejszym metrażem lokali dysponowały preinkubatory i akademickie inkubatory przedsiębiorczości (przeciętnie 84 m²)⁶¹, natomiast średnia dla instytucji inkubujących podmioty gospodarcze w 2010 r. wyniosła 1380 m². Dysproporcje są istotne, aczkolwiek należy pamiętać, że w tym przypadku wynikają one ze specyfiki wymienionego typu organizacji. Mianowicie preinkubatory i akademickie inkubatory przedsiębiorczości należą do instytucji wspierających postawy przedsiębiorcze, których podstawowa działalność nie musi być oparta na wynajmowaniu powierzchni użytkowej inkubowanym przedsiębiorstwom. W związku z tym, porównując różne cechy poszczególnych rodzajów organizacji inkubujących przedsiębiorstwa, a zwłaszcza metraż budynków stanowiących ich siedzibę, należy pamiętać o specyfice tych organizacji.

61 K. B. Matusiak, *Preinkubatory i akademickie inkubatory przedsiębiorczości*, [w:] K. B. Matusiak (red.), *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce*, PARP, Warszawa 2010, s. 63.

Cechą charakterystyczną preinkubatorów i akademickich inkubatorów przedsiębiorczości jest niewielka liczba zatrudnionych pracowników (w 2010 r. była to 1 osoba). Wynika to z faktu szeroko zakrojonej współpracy tego rodzaju organizacji ze środowiskiem naukowym oraz organizacjami studenckimi. W wielu przypadkach w preinkubatorach i akademickich inkubatorach przedsiębiorczości funkcjonują inne formy zatrudnienia od umowy o pracę (np. umowa zlecenie), które pozwalają elastycznie dostosowywać zarządzanie kadrami do popytu zgłaszanego przez klientów tego typu instytucji⁶².

Organizacje inkubujące przedsiębiorstwa w Polsce w 2010 r. obejmowały wsparciem blisko 4500 przedsięwzięć, z czego 63% uzyskało pomoc dzięki współpracy z preinkubatorami i akademickimi inkubatorami przedsiębiorczości. Innymi słowy, na różnych etapach inkubacji we wspomnianych organizacjach w 2010 r. było 2832 projektów biznesowych, przy czym 33,6% z nich w ciągu roku przekształciło się w nowy podmiot gospodarczy. Oczywiście specyfika i zakres pomocy sprawia, iż preinkubatory i akademickie inkubatory przedsiębiorczości wspomagają znaczną liczbę przedsięwzięć, która jest istotnie wyższa od np. liczby przedsiębiorstw inkubowanych w inkubatorze technologicznym. Jednakże należy zwrócić szczególną uwagę na sposób funkcjonowania i cechy charakterystyczne porównywanych organizacji – w przypadku pierwszego rodzaju wymienionych instytucji wsparcie ma często charakter szkoleniowy (*coaching, mentoring, doradztwo* itd.), tym samym wymaga mniejszych nakładów. Pomoc oferowana przez inkubatory technologiczne bardzo często wiąże się z wysokimi nakładami ponoszonymi m.in. na specjalistyczną infrastrukturę, co jest związane z inkubowaniem przedsiębiorstw z sektorów zaawansowanych technologicznie.

Zarówno inkubatory przedsiębiorczości, jak i inkubatory technologiczne mogą pochwalić się wysokim wskaźnikiem wynajętej powierzchni. Średnia wartość miary dla tych typów organizacji wyniosła 77%, przy czym w przypadku tych drugich instytucji wskaźnik jest wyższy o około 10 punktów procentowych od średniej. Zarówno w jednej, jak i w drugiej grupie organizacji zdarzają się ośrodki, które nie dysponują już wolną powierzchnią użytkową dla podmiotów gospodarczych, w związku z czym przedsiębiorcy zainteresowani uzyskaniem wsparcia w ramach procesu inkubacji muszą zaczekać, aż zakończy się aktualnie trwający proces inkubacji.

Okres inkubacji, o którym mowa powyżej, jest różny w zależności od rodzaju organizacji inkubującej podmioty gospodarcze. Statystycznie najkrócej na wsparcie mogą liczyć przedsiębiorcy współpracujący z preinkubatorami i inkubatorami przedsiębiorczości – w ich przypadku czas

62 K. B. Matusiak, *Preinkubatory...*, s. 65.

inkubacji wynosi przeciętnie 18 miesięcy, przy czym w skali całego kraju wartości tej zmiennej cechują się dużą zmiennością (od 2 miesięcy do 3 lat)⁶³. W przypadku inkubatorów technologicznych okres inkubacji najczęściej trwa 3 lata, aczkolwiek należy zauważyć, iż w kontekście wybranych organizacji w polityce wyjścia z inkubatora nie ma określonego maksymalnego czasu inkubowania podmiotów gospodarczych. Najdłuższy proces inkubacji prowadzony jest przez inkubatory przedsiębiorczości – przeciętnie sprowadza się do współpracy przez 42 miesiące (wartości wahają się od 2 lat do 5 lat)⁶⁴.

Przeciętna organizacja inkubująca podmioty gospodarcze w Polsce w 2010 r. posiadała budżet w wysokości 504 tys. zł, jednakże i w tym przypadku można znaleźć istotne dysproporcje. Najmniej środków potrzebnych jest do prowadzenia preinkubatorów i akademickich inkubatorów przedsiębiorczości (średnio 70,7 tys. zł rocznie), natomiast najwięcej w przypadku funkcjonowania inkubatorów technologicznych (średnio 1474,4 tys. zł rocznie)⁶⁵. Biorąc pod uwagę średnie koszty utrzymania organizacji inkubującej przedsiębiorstwa należy zauważyć, iż większość ich budżetów (średnio na poziomie ok. 65%) stanowią dochody własne, w skład których wchodzi m.in. czynsz, opłaty za świadczone usługi i inne opłaty eksploatacyjne. W przypadku przeciętnego inkubatora przedsiębiorczości ich udział w budżecie jest najniższy i wynosi 60,8%⁶⁶, natomiast najwyższe wartości tego wskaźnika zaobserwować można, analizując inkubatory technologiczne (średnio 70,5%)⁶⁷. Należy zwrócić uwagę na fakt, iż zdolność do samofinansowania posiadają w zasadzie wyłącznie instytucje inkubujące podmioty gospodarcze, których powierzchnia użytkowa przekracza 3000 m².

3.2.4. Kluczowe czynniki sukcesu inkubatorów przedsiębiorczości na świecie

W literaturze przedmiotu nie występuje jednolita definicja sukcesu inkubatorów przedsiębiorczości jak i czynników, dzięki którym jest on osiągnięty. Dla wielu ośrodków może nim być np. określona wartość przychodów wypracowanych przez objęte wsparciem jednostki, określona liczba osób

63 *Ibidem*, s. 63.

64 M. Matusiak, *Inkubatory przedsiębiorczości*, [w:] K. B. Matusiak (red.), *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce*, PARP, Warszawa 2010, s. 78.

65 K. B. Matusiak, *Inkubatory...*, s. 51.

66 *Ibidem*, s. 55.

67 *Ibidem*, s. 81.

zatrudnionych w inkubowanych podmiotach czy też wysoki wskaźnik przeżywalności przedsiębiorstw. Innymi słowy, pomimo porównywalnych wskaźników, mierzących skuteczność działania inkubatorów przedsiębiorczości, część z tych organizacji może określić bieżącą sytuację jako sukces, natomiast inne wręcz przeciwnie⁶⁸. Fakt ten wynika ze specyfiki poszczególnych organizacji inkubujących podmioty gospodarcze, co zostało również zauważone w literaturze przedmiotu. Przykładowo A. Bergek i C. Norrman uważają, iż inkubatory przedsiębiorczości odnoszą sukces wtedy, gdy dochodzi do swego rodzaju kompromisu pomiędzy określonymi celami i osiągniętymi wynikami⁶⁹. W związku z tym powodzenie działalności inkubatora przedsiębiorczości jest kwestią zindywidualizowanej interpretacji, jednakże determinanty pozwalające je osiągnąć mogą być takie same w przypadku zupełnie odmiennych organizacji inkubujących przedsiębiorstwa. Na potrzeby dalszych rozważań przyjęto, iż bez względu na sposób definiowania sukcesu inkubatora przedsiębiorczości, jest on uzależniony od skuteczności jego działania, która z kolei jest definiowana jako stopień, w jakim planowane działania zostały zrealizowane, a planowane cele osiągnięte.

Biorąc pod uwagę fakt, iż inkubatory przedsiębiorczości nie są identyczną formą wspierania inkubowanych podmiotów gospodarczych we wszystkich krajach, w których są zlokalizowane, warto zwrócić uwagę na ich specyfikę, a tym samym czynniki decydujące o tym, że skuteczność działania tych organizacji jest różna. Analizując literaturę przedmiotu, można znaleźć liczne badania identyfikujące różnorodne faktory mające istotne znaczenie dla sposobu funkcjonowania instytucji inkubujących przedsiębiorstwa. Wspomniane publikacje dzielą się na takie, które traktują inkubatory przedsiębiorczości jako jednolitą formę instytucji wspierających postawy przedsiębiorcze, oraz takie, które skupiają się na poszczególnych rodzajach analizowanych organizacji zgodnie z przyjętą wcześniej typologią.

Na przykładzie analizy sposobu funkcjonowania organizacji inkubujących podmioty gospodarcze w Polsce przedstawionej w punkcie 3.2.3 niniejszej pracy można zauważyć pewne różnice pomiędzy poszczególnymi typami ośrodków, co wynika z ich specyfiki. Jednakże pomimo wspomnianych cech charakterystycznych niekiedy wyłącznie dla określonego rodzaju inkubatorów przedsiębiorczości, występuje wiele charakterystyk czy też czynników, które wpływają na skuteczność prowadzonej działalności przez zdecydowaną większość organizacji.

68 S. Akçomak, *Incubators...*, s. 237.

69 A. Bergek, C. Norrman, *Incubator best practice: A framework*, "Technovation" 2008, vol. 28, s. 20–28.

Przegląd literatury przedmiotu dotyczącej kluczowych czynników sukcesu inkubatorów przedsiębiorczości warto zacząć od zaprezentowania czynników zidentyfikowanych przez Organizację Narodów Zjednoczonych. Wspomniana jednostka wyodrębniła determinanty decydujące o sukcesie procesu inkubacji – zostały one określone w sposób ogólny i w postaci rekomendacji skierowano je do decydentów najczęściej na szczeblu krajowym. Wśród nich wyróżnia się m.in. konieczność tworzenia przedsiębiorstw opartych na wiedzy w korelacji z zachętami do wdrażania innowacji oraz podejmowania ryzyka⁷⁰. Pogląd ten wydaje się racjonalny, natomiast jego przejawem w praktyce jest obserwowana na całym świecie tendencja do tworzenia technologicznych inkubatorów przedsiębiorczości najczęściej współpracujących z jednostkami z sektorów zaawansowanych technologicznie.

W dokumencie opracowanym przez Organizację Narodów Zjednoczonych zwraca się również uwagę na potrzebę koncentracji długoterminowych planów wokół rozwoju zbieżnych systemów wsparcia przedsiębiorczości⁷¹, obejmujących pełny zakres usług dedykowanych dla podmiotów z sektora MSP oferowanych przez inkubatory przedsiębiorczości⁷². To właśnie skuteczny i efektywny system wspierania przedsiębiorstw, zbudowany na różnorodnych usługach, jest kluczem do osiągnięcia sukcesu według wielu autorów⁷³. Wskazuje się przy tym, że oprócz samego posiadania szerokiej gamy instrumentów wspomagania podmiotów gospodarczych, ważne jest, aby inkubator zagwarantował wszystkim współpracującym z nim jednostkom równy dostęp do nich⁷⁴.

Z perspektywy funkcjonowania instytucji inkubujących podmioty gospodarcze podkreśla się również fundamentalne znaczenie proaktywnego nastawienia rady nadzorczej oraz dokładnej selekcji i szkolenia kadry zarządzającej. Osoby te odgrywają bardzo istotną rolę w rozwijaniu inkubatorów przedsiębiorczości jako jednej z form wspomagania postaw przedsiębiorczych⁷⁵, w związku z czym sprecyzowano dobre zarządzanie ośrodkiem, które powinno się zaczynać od selekcji sponsorów oraz ustanowienia

70 Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, *Strengthening technology incubation system for creating high technology-based enterprises in Asia and the Pacific*, United Nations Publications, Bangkok 2001, s. 117–118.

71 *Ibidem*.

72 J. Wiggins, D. V. Gibson, *Overview...*, s. 58.

73 A. Goldstein [et al.], *Small Business Incubator Report New Orleans, Louisiana*, New Orleans Economic Development, New Orleans 2006, s. 12.

74 L. Peters, M. Rice, M. Sundararajan, *The role of incubators in the entrepreneurial process*, "Journal of Technology Transfer" 2004, vol. 29, s. 88.

75 D. A. Lewis, *Does Technology Incubation Work? A Critical Review*, "Reviews of Economic Development Literature and Practice" 2001, no. 11, s. 8.

odpowiedniej struktury organizacyjnej, zapewniającej możliwość przekazywania części obowiązków interesariuszom⁷⁶, do których należą m.in. instytucje naukowe, sektor prywatny, agencje pozarządowe oraz stowarzyszenia krajowe⁷⁷. Bardzo ważna jest również rola, jaką odgrywają instytucje wspomagające podmioty gospodarcze w procesie inkubacji, reprezentujące je w kontaktach z partnerami biznesowymi. Liczni autorzy zwracają uwagę na konieczność wypracowania wspólnego stanowiska, które będzie korzystne zarówno dla inkubatora, jak i jednostek objętych wsparciem⁷⁸.

W literaturze przedmiotu duży nacisk kładzie się również na współpracę organizacji inkubujących przedsiębiorstwa z uczelniami wyższymi⁷⁹ – według niektórych autorów odpowiedzialność za budowanie pozytywnych relacji w największym stopniu ponosi menedżer ośrodka⁸⁰. W zakresie jego działań jest również propagowanie przedsiębiorczości w społeczności lokalnej, co z jednej strony może zaowocować wzrostem liczby przedsięwzięć biznesowych, zaś z drugiej wsparciem wspomnianej wspólnoty, które również jest zaliczane przez wielu ekspertów do czynników sukcesu inkubatora przedsiębiorczości⁸¹.

Znaczenie kadry zarządzającej dla wysokiej skuteczności funkcjonowania podkreśla również Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD)⁸². Pogląd ten podziela m.in. O. Adegbite, według którego wiedza i zaangażowanie menedżerów jest kluczem do powodzenia instytucji inkubującej podmioty gospodarcze⁸³. W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę m.in. na mnogość działań należących do obowiązków osób zarządzających inkubatorami przedsiębiorczości (selekcja przedsiębiorstw, doradztwo, budowanie sieci współpracy itd.), a także osób zatrudnionych w tych ośrodkach. To właśnie kreatywność i determinacja zespołów ludzi współpracujących przy inkubowaniu podmiotów gospo-

76 Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, *Strengthening...*, s. 117–118.

77 L. G. Vasilescu, *Business incubators in CEE countries – new coordinates for development*, Annals of University of Craiova, “Economic Sciences Series”, vol. 2 (36), Craiova 2008, s. 676.

78 P. A. Abetti, *Government-Supported...*, s. 36.

79 R. Lalkaka, *Best Practices’ in Business Incubation: Lessons (yet to be) Learned*, Business & Technology Development Strategies LLC, New York 2001, s. 33.

80 H. Lofsten, P. Lindelof, *Determinants for an entrepreneurial lieu: Science Parks and business policy in growing firms*, “Technovation” 2003, vol. 23, s. 51–64.

81 S. M. Hackett, D. M. Dilts, *A Systematic Review of Business Incubation Research*, “Journal of Technology Transfer” 2004, vol. 29, s. 66.

82 *Business incubation: international case studies*, OECD Publishing, Paris 1999, s. 16–17.

83 O. Adegbite, *Business Incubators and Small Enterprise Development: The Nigerian Experience*, “Small Business Economics” 2001, vol. 17 (3), s. 165.

darczyh może przyczynić się w dużym stopniu do odniesienia sukcesu przez instytucje zajmujące się inkubacją⁸⁴.

W kontekście otoczenia inkubatorów przedsiębiorczości wskazuje się, że lokalizacja tych ośrodków powinna być atrakcyjna⁸⁵, a także połączona z infrastrukturą uczelni wyższych (zwłaszcza technicznych), laboratoriów badawczych, a także obiektami kulturalnymi oraz rekreacyjnymi. Bardzo istotna jest również sieć współpracy⁸⁶ (wewnętrzna i zewnętrzna)⁸⁷, która powinna być stworzona zarówno na płaszczyźnie lokalnej/regionalnej, jak i krajowej⁸⁸. W przypadku pierwszej z nich literatura przedmiotu zwraca uwagę, iż szczególnie korzystną dla inkubowanych podmiotów może być współpraca dojrzałych przedsiębiorstw (funkcjonujących od kilku lat) z nowo tworzonymi⁸⁹.

Sieć współpracy obejmuje kontakty zarówno o charakterze formalnym, jak i nieformalnym⁹⁰, stając się wartością dodaną całego procesu inkubacji⁹¹. Wskazuje się, iż obecnie w wybranych krajach sieci współpracy przynoszą nawet większe korzyści od udostępniania infrastruktury i powierzchni użytkowej⁹². Jednocześnie część autorów zwraca uwagę na fakt, że nieprzyjazne otoczenie, w tym brak lub niewystarczająca sieć współpracy zewnętrznej, nie stanowi przeszkody dla odniesienia sukcesu przez instytucje inkubujące podmioty gospodarcze. Niezwykle istotne jest wówczas traktowanie inkubatorów przedsiębiorczości przez władze lokalne lub rządowe jako komponentu większego, zintegrowanego systemu wspierania przedsiębiorczości⁹³.

Organizacja Narodów Zjednoczonych wskazuje ponadto, iż dla prawidłowego funkcjonowania procesu inkubacji rynki kapitałowe muszą

84 K. B. Matusiak, M. Mażewska, K. Zasiadły, *Rozwój...*, s. 13.

85 E. Autio, M. Klofsten, *A Comparative Study of Two European Business Incubators*, "Journal of Small Business Management" 1998, vol. 36 (1), s. 30–43.

86 C. Tamasy, *Rethinking technology-oriented business incubators: developing a robust policy instrument for entrepreneurship, innovation and regional development?*, "Growth and Change" 2007, vol. 38 (3), s. 460–473.

87 RESI, *Maryland Incubator Impact Analysis*, Towson University, Towson 2001, s. 40.

88 Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, *Strengthening...*, s. 117–118.

89 M. Davies, *Mixed-use Incubator Handbook: A Start-up Guide for Incubator Developers*, infoDev, USA 2009, s. 6.

90 L. Rothschild, A. Darr, *Technological Incubators and the Social Construction of Innovation Networks: An Israeli Case Study*, "Technovation" 2005, vol. 25 (1), s. 61.

91 M. T. Hansen, H. W. Chesbrough, N. Nohria, D. N. Sull, *Networked incubators: Hothouses of the new economy*, "Harvard Business Review" 2000, vol. 78 (5), s. 74–84.

92 *Global Practice...*, s. 19.

93 I. Daskalopoulou, P. Liargovas, A. Petrou, *A comparative study of business incubators and technoparks in the EU*, "International Journal of Innovation and Regional Development" 2010, vol. 2 (3), s. 198–220.

być odpowiednio skonstruowane, tzn. tak, aby zapewniały kapitał inwestycyjny i obrotowy dla inkubatora oraz źródła finansowania dla inkubowanych podmiotów. W literaturze przedmiotu wskazuje się, iż oprócz możliwości pozyskania środków finansowych przez organizacje inkubujące podmioty gospodarcze bardzo ważne jest także ich ewentualne samofinansowanie. Zakłada się, że niezależność finansowa może wydatnie przyczynić się do odniesienia sukcesu przez inkubatory, a tym samym pozytywnie wpłynąć na poprawę ich skuteczności⁹⁴.

W kontekście prowadzonej przez inkubatory przedsiębiorczości działalności zwraca się również szczególną uwagę na fakt, iż instytucja inkubująca podmioty gospodarcze jest nie tylko określoną siedzibą, lokalizacją czy budynkiem, ale przede wszystkim spójnym systemem wsparcia skoncentrowanym na inkubowanych jednostkach w celu ich przetrwania i rozwoju. W związku z tym wysokość czynszów i opłat z jednej strony musi być przystępna dla przedsiębiorstw, zaś z drugiej stanowić źródło dochodu dla instytucji udzielających wsparcia w ramach procesu inkubacji⁹⁵.

Jednym z istotniejszych czynników sukcesu jest ponadto permanentne monitorowanie skuteczności funkcjonowania inkubatora oraz bieżącej sytuacji poszczególnych przedsiębiorstw⁹⁶. Organizacja Narodów Zjednoczonych podkreśla, że przeprowadzanie tego typu analiz jest kluczowe i w razie potrzeby pozwala podjąć odpowiednie działania mające na celu poprawę w określonych obszarach działania⁹⁷.

Zgodnie z ujęciem problematyki reprezentowanym przez K. B. Matusiaka oraz K. Zasiadłego fundamentalnymi determinantami sukcesu procesu inkubacji przedsiębiorczości są⁹⁸:

- zarząd, który organizuje środki i rozwija sieć współpracy odpowiednio do potrzeb przedsiębiorców – klientów,
- partycypowanie w korzyściach wynikających ze wspólnej infrastruktury,
- selekcja inkubowanych podmiotów gospodarczych i proces przyspieszonego rozwoju, który prowadzi do zwiększenia samodzielności poszczególnych przedsiębiorstw oraz przygotowania ich do wyjścia z programu,

94 K. B. Matusiak, M. Mażewska, K. Zasiadły, *Rozwój...*, s. 13.

95 Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, *Strengthening...*, s. 117–118.

96 H. Etzkowitz, J. M. Carvalho de Mello, M. Almeida, *Towards "meta-innovation" in Brazil...*, s. 420.

97 Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, *Strengthening...*, s. 117–118.

98 K. B. Matusiak, K. Zasiadły, *Rozwój inkubatorów technologicznych*, [w:] K. B. Matusiak (red.), *Ośrodki innowacji w Polsce*, PARP, Poznań, Warszawa 2005, s. 103.

- pomoc w uzyskaniu środków finansowych niezbędnych dla rozwoju inkubowanych podmiotów.

Wspomniany proces selekcji według opinii wielu autorów istotnie wpływa na skuteczność funkcjonowania inkubatora przedsiębiorczości⁹⁹. W literaturze przedmiotu można zauważyć pogląd, iż sukces organizacji inkubującej podmioty gospodarcze zależy od sukcesu inkubowanych przedsiębiorstw¹⁰⁰. Proces selekcji sprowadza się do zidentyfikowania najbardziej perspektywicznych w ocenie poszczególnych instytucji inkubujących przedsiębiorstwa projektów biznesowych oraz poszukiwania potencjalnych przedsiębiorców¹⁰¹, którzy niekiedy dzięki niewielkiemu wsparciu będą potrafili stworzyć odnoszące sukcesy rynkowe podmioty gospodarcze¹⁰². Problem ten jest skorelowany ze wspieraniem postaw przedsiębiorczych, który stanowi jeden z celów funkcjonowania inkubatorów przedsiębiorczości na całym świecie.

Równie istotne jest określenie maksymalnego okresu inkubacji¹⁰³ (liczonego w miesiącach lub latach) – transparentne i czytelne zasady oferowania pomocy dla przedsiębiorstw pozwolą im lepiej przygotować się na opuszczenie inkubatora przedsiębiorczości. Sam proces wyjścia z inkubatora jest również istotnym zagadnieniem, któremu badacze poświęcają wiele uwagi¹⁰⁴, podkreślając jednocześnie jego znaczenie np. dla tworzenia zewnętrznej sieci współpracy.

Oprócz wymienionych czynników warto pamiętać o jeszcze jednym faktorze, mianowicie tworzeniu pozytywnego klimatu dla przedsiębiorczości¹⁰⁵. Determinanta ta może wydawać się na tyle oczywista, iż nie zostanie ona potraktowana jako warunek niezbędny do odniesienia sukcesu przez inkubator przedsiębiorczości, jednakże w praktyce może ona być tym faktorem, który przesądzi o skuteczności instytucji inkubującej podmioty gospodarcze¹⁰⁶.

99 E. Scaramuzzi, *Incubators in Developing Countries: Status and Development Perspectives*, infoDev Program, The World Bank, Washington 2002, s. 28–30.

100 L. Peters, M. Rice, M. Sundararajan, *The role...*, s. 83–91.

101 Z. M'Chirgui, *Assessing the Performance of Business Incubators: Recent France Evidence*, "Business and Management Research" 2012, vol. 1 (1), s. 67.

102 A. Goldstein [et al.], *Small...*, s. 12.

103 F. Martin, *Business incubators and enterprise development: neither tried or tested*, "Journal of Small Business and Enterprise Development" 1997, vol. 4 (1), s. 3–11.

104 *Global Good Practice in Incubation Policy Development and Implementation*, infoDev, Washington 2010, s. 12.

105 E. M. Zablocki, *Formation of a business incubator*, [w:] A. Krattiger, R. T. Mahoney, L. Nelsen, [et al.] (eds.), *Intellectual property management in health care and agricultural innovation: a handbook of best practices*, MIHR, Oxford 2007, s. 1313.

106 T. K. Sung, D. V. Gibson, B. S. Kang, *Characteristics of technology transfer in business ventures: the case of Daejeon, Korea*, "Technological Forecasting & Social Change" 2003, vol. 70, s. 453.

3.3. Autorski wzorzec inkubatora przedsiębiorczości oraz mierniki skuteczności funkcjonowania tych instytucji

Z perspektywy oceny skuteczności działalności prowadzonej przez inkubatory przedsiębiorczości fundamentalne znaczenie ma analiza kluczowych czynników sukcesu tych organizacji. W sposobie funkcjonowania wielu inkubatorów można zauważyć pewne różnice, jednakże ich zakres nie jest na tyle istotny, aby mówić o powstaniu zupełnie nowych, odmiennych form wspierania przedsiębiorczości. W związku z tym możliwe jest stworzenie ogólnego wzorca, co w efekcie pozwoli na dokonanie analizy porównawczej ośrodków inkubujących przedsiębiorstwa w województwie łódzkim z perspektywy skuteczności zarówno ich działalności, jak i zidentyfikowanych obszarów determinujących sposób ich funkcjonowania.

3.3.1. Komponenty autorskiego wzorca inkubatora przedsiębiorczości

Cechą charakterystyczną autorskiego wzorca inkubatora przedsiębiorczości jest uwzględnienie najlepszych praktyk zaobserwowanych przez badaczy na całym świecie. Należy zauważyć, iż obszary zdiagnozowane w literaturze przedmiotu jako kluczowe mają w pewnym stopniu charakter ogólny, co obrazuje rysunek 9.

Rysunek 9. Komponenty autorskiego wzorca inkubatora przedsiębiorczości

Źródło: opracowanie własne

Jak widać na rysunku 9, na podstawie literatury przedmiotu określono, iż wzorcowy ośrodek inkubujący podmioty gospodarcze jest organizacją, która:

- wspiera postawy przedsiębiorcze u potencjalnych przedsiębiorców,
- monitoruje skuteczność podejmowanych przez siebie działań,
- wspiera inkubowane podmioty gospodarcze poprzez świadczenie na ich rzecz kompleksowych usług,
- tworzy wewnętrzną oraz zewnętrzną sieć współpracy,
- posiada precyzyjnie określoną politykę wejścia do i wyjścia z inkubatora dla podmiotów gospodarczych.

Wszystkie zidentyfikowane czynniki sukcesu zostały sformułowane w sposób uniwersalny, dzięki czemu odnoszą się do wszystkich rodzajów inkubatorów przedsiębiorczości. Spośród wyodrębnionych w punkcie 3.2.4 faktorów, mających kluczowe znaczenie dla skuteczności funkcjonowania instytucji inkubujących podmioty gospodarcze, w dalszej analizie nie uwzględniono następujących:

- konieczności tworzenia przedsiębiorstw opartych na wiedzy w korelacji z zachętami do wdrażania innowacji oraz podejmowania ryzyka,
- proaktywnego nastawienia rady nadzorczej oraz dokładnej selekcji i szkolenia kadry zarządzającej,
- tworzenia pozytywnego klimatu dla przedsiębiorczości,
- odpowiednio rozwiniętego rynku kapitałowego.

Wymienione czynniki decydują w mniejszym stopniu o skuteczności funkcjonowania pojedynczych inkubatorów przedsiębiorczości, aczkolwiek mogą mieć one większe znaczenie dla wspierania postaw przedsiębiorczych na szczeblu rządowym. W tym kontekście nawet dokładna selekcja i szkolenie kadry zarządzającej może być elementem określonej polityki, zgodnie z którą wyróżnia się określone cechy rekrutowanych kandydatów na stanowiska menedżerów instytucji inkubujących przedsiębiorstwa, będące niezbędnymi z perspektywy specyfiki ośrodków, którymi będą zarządzać. Również w przypadku podnoszenia ich kwalifikacji możliwe jest przygotowanie programów doradczych czy szkoleniowych, realizowanych na szczeblu regionów lub w grupie wybranych osób zarządzających inkubatorami przedsiębiorczości.

W żadnej z dwóch kategorii determinant nie wyodrębniono oddzielnego faktora związanego bezpośrednio ze znaczeniem menedżerów dla sposobu funkcjonowania inkubatorów przedsiębiorczości. Jest to działanie nieprzypadkowe oraz uzasadnione, gdyż w zasadzie każdy z pięciu kluczowych czynników sukcesu instytucji inkubującej podmioty gospodarcze, zidentyfikowanych w autorskim wzorcu tego typu organizacji, jest silnie skorelowany z osobą menedżera, tym samym praca kadry zarządzającej została uwzględniona w poszczególnych obszarach, będących przedmiotem

dalszej analizy i nie występuje konieczność tworzenia oddzielnej kategorii czy też czynnika sukcesu. Rola, jaką odgrywają menedżerowie w podnoszeniu skuteczności inkubatorów przedsiębiorczości, jest fundamentalna, a efekty ich pracy widoczne w każdym z wymienionych aspektów, w związku z czym ocena podjętych przez nich działań zostanie dokonana na poziomie komponentów ogólnego wzorca ośrodków, którymi zarządzają.

Czynniki sukcesu ośrodków inkubujących podmioty gospodarcze wyodrębnione na podstawie analizy literatury przedmiotu zostały określone w sposób ogólny, wskazując obszary o kluczowym znaczeniu dla sposobu funkcjonowania inkubatorów przedsiębiorczości. Przeprowadzenie badania, którego głównym celem jest ocena skuteczności funkcjonowania inkubatorów przedsiębiorczości w województwie łódzkim, wymaga uszczegółowienia obszaru badawczego, tym samym zagadnień związanych z faktoremami bezpośrednio wpływającymi na badane aspekty.

W związku z tym, do każdego z kluczowych czynników sukcesu przypisane zostały odpowiednie mierniki, tudzież wskaźniki, zarówno o charakterze ilościowym, jak i jakościowym, co pozwala na przeprowadzenie bardziej szczegółowej analizy sposobu funkcjonowania instytucji inkubujących przedsiębiorstwa.

Zidentyfikowanie miar pozwala na dokonanie dwóch ocen. Pierwsza z nich koncentruje się wokół skuteczności w zakresie każdego wyodrębnionego obszaru determinującego sposób działania inkubatorów przedsiębiorczości, natomiast druga dotyczy skuteczności działalności wybranych instytucji inkubujących podmioty gospodarcze w województwie łódzkim. Oznacza to, iż wyniki oceny skuteczności w zakresie zidentyfikowanych obszarów determinujących funkcjonowanie badanych ośrodków, wspomagających postawy przedsiębiorcze będą komponentem oceny skuteczności tych organizacji.

Należy zauważyć, iż w ramach analizowanych mierników przypisanych do poszczególnych obszarów uwzględniono również miary scharakteryzowane w punkcie 3.2.2 niniejszej pracy, określające *benchmark* inkubatora przedsiębiorczości. Zostały one przypisane do poszczególnych czynników determinujących skuteczność inkubatorów przedsiębiorczości.

3.3.2. Wspieranie postaw przedsiębiorczych u potencjalnych przedsiębiorców

Pierwszym uwzględnionym w analizie czynnikiem sukcesu inkubatorów przedsiębiorczości jest wspieranie postaw przedsiębiorczych u potencjalnych przedsiębiorców, natomiast badanie tego obszaru będzie możliwe dzięki analizie wartości następujących miar:

- liczby wolontariuszy zaangażowanych w działalność inkubatora,
- udziału procentowego potencjalnych przedsiębiorców współpracujących z inkubatorem i korzystających ze szkoleń w łącznej liczbie potencjalnych przedsiębiorców,
- liczby projektów realizowanych z urzędami pracy,
- liczby dokonanych ocen projektów inwestycyjnych,
- liczby projektów realizowanych z uczelniami wyższymi,
- liczby przeprowadzonych analiz rynkowych dla potencjalnych przedsiębiorców,
- liczby prototypów, przy opracowaniu których pomagał inkubator,
- liczby pozwoleń, koncesji i licencji, przy uzyskaniu których pomagał inkubator,
- liczby przedsiębiorstw, przy powstaniu których inkubator przedsiębiorczości partycypował finansowo,
- liczby dni przeznaczanych na szkolenia dla potencjalnych przedsiębiorców,
- liczby godzin przeznaczonych na konsultacje dla potencjalnych przedsiębiorców z pracownikami inkubatora.

Należy zauważyć, iż dwie ostatnie miary analizowane będą w ujęciu miesięcznym, natomiast pozostałe z perspektywy rocznego okresu funkcjonowania inkubatorów przedsiębiorczości.

3.3.3. Monitoring skuteczności działań podejmowanych przez inkubatory przedsiębiorczości

Równie istotnym czynnikiem sukcesu inkubatorów przedsiębiorczości jest monitoring skuteczności działań podejmowanych przez dany ośrodek. Faktor ten będzie badany dzięki analizie następujących wskaźników:

- wysokości rocznych kosztów funkcjonowania organizacji wspierającej postawy przedsiębiorcze oraz ich struktury,
- wartości publicznych dotacji stanowiących źródło finansowania inkubatora przedsiębiorczości,
- przyrostu przychodów inkubatora,
- liczby inkubowanych podmiotów gospodarczych,
- liczby osób zarządzających instytucją wspierającą postawy przedsiębiorcze,
- liczby osób zatrudnionych w instytucji inkubującej podmioty gospodarcze,
- średniej liczby etatów przypadającej na jedno przedsiębiorstwo zlokalizowane w inkubatorze,

- liczby etatów utworzonych przez podmioty gospodarcze, które opuściły inkubator przedsiębiorczości,
- stopnia zadowolenia przedsiębiorców ze świadczonych na ich rzecz usług przez ośrodek inkubujący przedsiębiorstwa,
- liczby przeprowadzonych przez inkubator badań, których celem jest uzyskanie bieżących informacji o inkubowanych podmiotach,
- wskaźnika przeżywalności przedsiębiorstw (w latach 2010–2012),
- przyrostu liczby potencjalnych i obecnych przedsiębiorców zainteresowanych współpracą z inkubatorem,
- częstotliwości zebrań z przedsiębiorcami.

Należy zauważyć, iż w przypadku ostatniego wskaźnika wartości będą analizowane z perspektywy jednego miesiąca działalności prowadzonej przez inkubator przedsiębiorczości, zaś w pozostałych miarach w ujęciu rocznym (oprócz wskaźnika przeżywalności przedsiębiorstw).

3.3.4. Świadczenie usług przez inkubator przedsiębiorczości

Fundamentalne znaczenie dla sposobu funkcjonowania inkubatora przedsiębiorczości ma wspieranie inkubowanych podmiotów gospodarczych poprzez świadczenie na ich rzecz kompleksowych usług. W tym obszarze wyróżnia się następujące miary:

- powierzchnię użytkową inkubatora,
- rodzaj świadczonych usług,
- udział procentowy czasu poświęcanego na doradztwo inkubowanym przedsiębiorstwom przez menedżera w jego tygodniowym czasie pracy,
- stronę pokrywającą koszty świadczenia usług,
- sposób kształtowania się opłat za usługi,
- liczbę przedsiębiorstw korzystających z pomocy aniołów biznesu lub funduszy pożyczkowych,
- wartość urządzeń udostępnianych poszczególnym podmiotom gospodarczym,
- liczbę zewnętrznych ekspertów zajmujących się doradztwem inkubowanym przedsiębiorstwom,
- udział procentowy przedsiębiorstw korzystających z usług w łącznej liczbie przedsiębiorców.

W przypadku ostatniego wskaźnika wartości analizowane będą w ujęciu miesięcznym, natomiast w przypadku pozostałych z perspektywy rocznego okresu funkcjonowania instytucji inkubującej podmioty go-

spodarcze (oprócz udziału procentowego czasu poświęcanego na doradzanie inkubowanym przedsiębiorstwom przez menedżera).

Oprócz przedstawionych miar istotne jest również, czy wysokość opłat za poszczególne usługi jest uzależniona od zaawansowania procesu inkubacji w przypadku współpracujących z inkubatorem przedsiębiorstw oraz czy jest możliwość sfinansowania przez instytucję wspierającą podstawy przedsiębiorcze usługi, która wykracza poza zakres usług dostępnych w standardowej ofercie.

3.3.5. Wewnętrzna i zewnętrzna sieć współpracy

W przypadku tworzenia wewnętrznej oraz zewnętrznej sieci współpracy kluczowe jest wyjaśnienie kwestii związanych z:

- liczbą umów podpisanych pomiędzy co najmniej dwoma inkubowanymi podmiotami gospodarczymi,
- liczbą podpisanych umów z podmiotami zewnętrznymi, w których inkubator jest reprezentantem wszystkich inkubowanych przedsiębiorstw,
- liczbą skomercjalizowanych pomysłów i koncepcji akademickich,
- liczbą projektów realizowanych wspólnie z uczelniami wyższymi lub jednostkami badawczymi,
- liczbą spotkań menedżerów inkubatorów z podmiotami, które opuściły ośrodek inkubujący przedsiębiorstwa.

Należy zauważyć, że częstotliwość spotkań menedżerów inkubatorów z podmiotami, które opuściły ośrodek inkubujący przedsiębiorstwa będzie analizowana w ujęciu kwartalnym. Warto również zwrócić uwagę na fakt, iż przedmiotem analiz będzie ponadto liczba umów podpisanych z instytucjami będącymi innymi formami wspierania przedsiębiorczości, wartość środków przeznaczanych na promocję działalności inkubatora przedsiębiorczości, a także liczba inkubatorów przedsiębiorczości, z którymi następuje wymiana informacji oraz dobrych praktyk.

Z perspektywy sieci współpracy istotne jest również to, czy istnieje i jest aktualizowana baza danych zawierająca informacje m.in. o obecnych i dawnych klientach (przedsiębiorstwach objętych wsparciem w ramach inkubacji) inkubatora, podmiotach gospodarczych świadczących usługi na rzecz inkubatora, zewnętrznych specjalistach/ekspertach przeprowadzających szkolenia czy konsultacje oraz osobach zainteresowanych prowadzeniem własnej działalności gospodarczej, którzy wcześniej konsultowali swój pomysł z przedstawicielami instytucji inkubującej podmioty gospodarcze.

3.3.6. Polityka wejścia do oraz wyjścia z inkubatora przedsiębiorczości

Ostatnim ze zidentyfikowanych czynników decydujących o sukcesie inkubatorów przedsiębiorczości jest precyzyjnie określona polityka wejścia i wyjścia podmiotów gospodarczych. W ramach tego zagadnienia szczególnie istotne jest wyjaśnienie aspektów związanych z:

- występowaniem kryteriów używanych przy selekcjonowaniu projektów biznesowych i przedsiębiorstw,
- ewentualnym występowaniem preferowanych grup przedsiębiorstw czy sektorów,
- liczbą zewnętrznych ekspertów zaangażowanych w proces selekcji,
- okresem trwania procesu selekcji,
- przeciętną liczbą projektów biznesowych lub przedsiębiorstw zgłaszanych w ciągu miesiąca do inkubatora,
- średnim okresem inkubacji,
- udziałem procentowym zajętej powierzchni użytkowej inkubatora przez przedsiębiorstwa w łącznej powierzchni użytkowej instytucji wspierającej postawy przedsiębiorcze PPP,
- powierzchnią pozostającą niezagospodarowaną z przeznaczeniem na nowe projekty,
- wskaźnikiem preferowanej powierzchni, która jest udostępniona podmiotom gospodarczym,
- kryteriami decydującymi o opuszczeniu inkubatora przedsiębiorczości przez inkubowane podmioty gospodarcze.

W kontekście polityki wejścia istotne jest również zachowanie menedżerów inkubatora przedsiębiorczości w przypadku odmowy współpracy z przedsiębiorstwem funkcjonującym w innym sektorze niż preferowany. W związku z tym należy wyjaśnić, czy inkubatory przedsiębiorczości w sytuacji, gdy uznają, iż podmiot ten może osiągnąć sukces (jest perspektywiczny), kontaktują przedsiębiorcę z innymi organizacjami wspierającymi postawy przedsiębiorcze czy też nie. Jest to szczególnie istotne ze względu na rolę, jaką odgrywają ośrodki inkubujące przedsiębiorstwa w kontekście rozwoju regionu.

3.3.7. Mierniki skuteczności funkcjonowania inkubatorów przedsiębiorczości

Autorski wzorzec inkubatora przedsiębiorczości oraz określony szczegółowo obszar badawczy są podstawą analizy skuteczności funkcjonowania tego typu organizacji w województwie łódzkim, zaprezentowanej w rozdziale 4 niniejszej pracy. Czynniki sukcesu instytucji inkubujących podmioty gospodarcze oraz mierniki je charakteryzujące przedstawia tabela 6.

Tabela 6. Komponenty autorskiego wzorca inkubatora przedsiębiorczości oraz ich mierniki

<p>Wewnętrzna i zewnętrzna sieć współpracy</p> <ul style="list-style-type: none"> • liczba umów podpisanych pomiędzy co najmniej dwoma inkubowanymi podmiotami gospodarczymi, • liczba skomercjalizowanych pomysłów i koncepcji akademickich, • liczba podpisanych umów z podmiotami zewnętrznymi, w których inkubator jest reprezentantem wszystkich inkubowanych przedsiębiorstw, • liczba projektów realizowanych wspólnie z uczelniami wyższymi lub jednostkami badawczymi, • liczba spotkań menedżerów inkubatorów z podmiotami, które opuściły ośrodek inkubujący przedsiębiorstwa, • liczba umów podpisanych z instytucjami będącymi innymi formami wspierania przedsiębiorczości, • wartość środków przeznaczanych na promocję działalności inkubatora przedsiębiorczości, • liczba inkubatorów przedsiębiorczości, z którymi następuje wymiana informacji oraz dobrych praktyk • istnienie oraz aktualizowanie baz danych zawierających informacje m.in. o obecnych i dawnych klientach (przedsiębiorstwach objętych wsparciem w ramach inkubacji) inkubatora, podmiotach gospodarczych świadczących usługi na rzecz inkubatora, zewnętrznych specjalistów/ekspertach przeprowadzających szkolenia czy konsultacje oraz osobach zainteresowanych prowadzeniem własnej działalności gospodarczej, którzy wcześniej konsultowali swój pomysł z przedstawicielami instytucji inkubującej podmioty gospodarcze. 	<p>Świadczenie usług przez inkubator przedsiębiorczości</p> <ul style="list-style-type: none"> • rodzaj świadczonych usług, • strona pokrywająca koszty świadczenia usług, • sposób kształtowania się opłat za usługi, • liczba przedsiębiorstw korzystających z pomocy aniołów biznesu lub funduszy pożyczkowych, • wartość urządzeń udostępnianych poszczególnym podmiotom gospodarczym, • liczba zewnętrznych ekspertów zajmujących się doradzaniem inkubowanym przedsiębiorstwom, • udział procentowy przedsiębiorstw korzystających z usług w łącznej liczbie przedsiębiorców, • sposób finansowania usługi wykraczającej poza standardową ofertę inkubatora, • powierzchnia użytkowa inkubatora, • udział procentowy czasu poświęcanego na doradzanie inkubowanym przedsiębiorstwom przez menedżera w jego tygodniowym czasie pracy.
<p>Wspieranie postaw przedsiębiorczych u potencjalnych przedsiębiorców</p> <ul style="list-style-type: none"> • liczba wolontariuszy zaangażowanych w działalność inkubatora, • udział procentowy potencjalnych przedsiębiorców współpracujących z inkubatorem i korzystających ze szkoleń w łącznej liczbie potencjalnych przedsiębiorców, • liczba projektów realizowanych z urzędami pracy, • liczba dokonanych ocen projektów inwestycyjnych, • liczba prototypów, przy opracowaniu których pomagał inkubator, • liczba pozwoleń, koncesji i licencji, przy uzyskaniu których pomagał inkubator, 	<p>Monitoring skuteczności działań podejmowanych przez inkubatory przedsiębiorczości</p> <ul style="list-style-type: none"> • wysokość rocznych kosztów funkcjonowania organizacji oraz ich struktura, • wartość publicznych dotacji stanowiących źródło finansowania inkubatora przedsiębiorczości, • liczba inkubowanych podmiotów, • liczba osób zarządzających instytucją wspierającą postawy przedsiębiorcze, • liczba osób zatrudniona we wszystkich inkubowanych podmiotach gospodarczych, • średnia liczba etatów przypadająca na jedno przedsiębiorstwo zlokalizowane w inkubatorze,

<ul style="list-style-type: none"> • liczba przedsiębiorstw, przy powstaniu których inkubator przedsiębiorczości partycypował finansowo, • liczba przeprowadzonych analiz rynkowych dla potencjalnych przedsiębiorców, • liczba dni przeznaczanych na szkolenia dla potencjalnych przedsiębiorców, • liczba godzin przeznaczonych na konsultacje dla potencjalnych przedsiębiorców z pracownikami inkubatora. 	<ul style="list-style-type: none"> • liczba osób zatrudnionych w instytucji inkubującej podmioty gospodarcze, • wskaźnik przeżywalności przedsiębiorstw, • liczba etatów utworzonych przez inkubowane podmioty gospodarcze, • liczba etatów utworzonych przez inkubowane podmioty gospodarcze, • przyrost przychodów inkubatora, • stopień zadowolenia przedsiębiorców ze świadczonych na ich rzecz usług przez ośrodek inkubujący przedsiębiorstwa, • liczba przeprowadzonych przez inkubator badań, których celem jest uzyskanie bieżących informacji o inkubowanych podmiotach, • przyrost liczby potencjalnych i obecnych przedsiębiorców zainteresowanych współpracą z inkubatorem, • częstotliwość spotkań z przedsiębiorcami.
<p>Polityka wejścia do oraz wyjścia z inkubatora przedsiębiorczości</p> <ul style="list-style-type: none"> • występowanie kryteriów używanych przy selekcjonowaniu projektów biznesowych i przedsiębiorstw, • liczba zewnętrznych ekspertów zaangażowanych w proces selekcji, • okres trwania procesu selekcji, • ewentualne występowanie preferowanych grup przedsiębiorstw czy sektorów, • przeciętna liczba projektów biznesowych lub przedsiębiorstw zgłaszanych w ciągu miesiąca do inkubatora, • średni okres inkubacji, • powierzchnia pozostająca niezagospodarowaną z przeznaczeniem na nowe projekty, • wskaźnik preferowanej powierzchni, która jest udostępniona podmiotom gospodarczym, • kryteria decydujące o opuszczeniu inkubatora przedsiębiorczości przez inkubowane podmioty gospodarcze, • sposób zachowania menedżerów inkubatora przedsiębiorczości w przypadku odmowy współpracy z przedsiębiorstwem, funkcjonującym w innym sektorze niż preferowany, • udział procentowy zajętej powierzchni użytkowej inkubatora przez przedsiębiorstwa w łącznej powierzchni użytkowej instytucji wspierającej postawy przedsiębiorcze. 	

Źródło: opracowanie własne.

Niewątpliwą przewagą opracowanego autorskiego wzorca instytucji inkubującej podmioty gospodarcze, identyfikującego obszary determinujące jej skuteczność nad wieloma dotychczas stworzonymi narzędziami jest jego kompleksowość, która pozwala przeprowadzić analizę porównawczą różnych rodzajów organizacji wsparcia postaw przedsiębiorczych. Wyodrębnione komponenty wzorcowego modelu ośrodka oraz mierniki je charakteryzujące pozwolą dokonać oceny sposobu funkcjonowania badanych inkubatorów przedsiębiorczości zlokalizowanych

w województwie łódzkim. Wzorcowe wartości wskaźników, tj. wartości rekomendowane przez ekspertów, powinny stanowić cel działania instytucji inkubujących podmioty gospodarcze. W takim ujęciu skuteczność inkubatora przedsiębiorczości wyrażana jest poprzez poziom realizacji założonego planu, uwzględniającego wzorcowe wartości.

Rozdział IV

Inkubatory przedsiębiorczości w województwie łódzkim

Inkubatory przedsiębiorczości stanowią jeden z bardziej popularnych instrumentów wspierania postaw przedsiębiorczych zarówno w skali kraju, jak i województwa łódzkiego. Na przestrzeni 20 lat ich funkcjonowania liczba tych organizacji wielokrotnie ulegała zmianom, co było skorelowane m.in. z decyzjami podejmowanymi na szczeblu rządowym oraz na poziomie jednostek samorządu terytorialnego, tworzeniem i wygaszaniem programów wspomagania różnorodnych narzędzi umożliwiających rozwój sektora MSP, a także możliwością pozyskania środków unijnych stanowiących formę współfinansowania inwestycji ukierunkowanych na pomoc mikro-, małym i średnim przedsiębiorstwom.

W 2012 r. na terenie województwa łódzkiego prowadziły działalność następujące inkubatory przedsiębiorczości:

1. Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości w Łodzi;
2. Inkubator Przedsiębiorczości w Kleszczowie (prowadzący działalność w ramach Agencji Rozwoju Regionalnego „ARREKS” S.A.);
3. Inkubator Przedsiębiorczości w Kutnie (funkcjonujący w ramach Agencji Rozwoju Regionu Kutnowskiego S.A.);
4. Inkubator Przedsiębiorczości w Poddębicach (prowadzący działalność w ramach Fundacji Centrum Wspierania Przedsiębiorczości);
5. Inkubator Technologiczny ARTERION (prowadzący działalność w ramach Fundacji Wspierania Przedsiębiorczości i Nauki) – działalność związana z inkubacją przedsiębiorczości zakończona w 2012 r.;
6. Inkubator Technologiczny w Bełchatowie (funkcjonujący w ramach Bełchatowsko-Kleszczowskiego Parku Przemysłowo-Technologicznego Sp. z o.o.);
7. Inkubator Uniwersytetu Łódzkiego;
8. Łódzki Inkubator Technologiczny (funkcjonujący w ramach Łódzkiego Regionalnego Parku Naukowo-Technologicznego Sp. z o.o.);
9. Żelowski Inkubator Przedsiębiorczości (funkcjonujący w ramach Fundacji Rozwoju Gminy Żelów).

Należy podkreślić, iż dwa z wymienionych inkubatorów przedsiębiorczości, a mianowicie Inkubator Przedsiębiorczości w Poddębicach oraz Inkubator Technologiczny ARTERION, obecnie nie prowadzą już działalności. Powodem zakończenia funkcjonowania było w przypadku pierwszej instytucji zaprzestanie finansowania ze strony gminy, natomiast w przypadku drugiej zrealizowanie projektu unijnego, z którego wynikała konieczność świadczenia usług na rzecz nowo tworzonych podmiotów przez organizację udzielającą wsparcia podmiotom gospodarczym należącym do sektora MSP.

Warto zauważyć, iż pomimo zmniejszenia się liczby inkubatorów przedsiębiorczości w województwie łódzkim w latach 2012–2013, w kolejnym roku powstaną dwa nowe ośrodki inkubujące przedsiębiorstwa rozpoczynające swoją działalność. Zgodnie z informacjami uzyskanymi od osób zaangażowanych w realizację wspomnianych projektów w połowie 2014 r. powstanie Art_Inkubator, natomiast wraz z końcem 2014 r. działalność rozpocznie Łódzki Inkubator Przedsiębiorczości. Na uwagę zasługuje fakt, iż oba przedsięwzięcia realizowane są dzięki uzyskanemu dofinansowaniu z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR) w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Łódzkiego na lata 2007–2013, III Oś Priorytetowa: Gospodarka, Innowacyjność, Przedsiębiorczość¹.

4.1. Organizacja i metodologia badania

Z perspektywy działalności prowadzonej przez inkubatory przedsiębiorczości fundamentalnym problemem jest skuteczność funkcjonowania tych instytucji. W literaturze przedmiotu występuje wiele typologii organizacji zajmujących się inkubacją przedsiębiorstw, jednakże bardzo często to nie ich specyfika decyduje o efektach ich działalności. W związku z tym kluczowym problemem skorelowanym ze skutecznością inkubatorów przedsiębiorczości jest wyodrębnienie najistotniejszych obszarów oraz czynników przesądzających o sukcesie tych organizacji. Jest to szczególnie ważne zwłaszcza w kontekście instytucji inkubujących podmioty gospodarcze, zlokalizowanych w województwie łódzkim, w którym historia inkubacji przedsiębiorczości sięga roku 1992. Od tego momentu rozpoczął się proces wspierania inkubowanych przedsiębiorstw, w trak-

1 http://www.artinkubator.com/o_art_inkubatorze.html [dostęp 26.07.2013] oraz <http://www.larr.lodz.pl/pl/inkubator> [dostęp 26.07.2013].

cie którego z jednej strony tworzone nowe inkubatory przedsiębiorczości, zaś z drugiej po pewnym czasie ograniczano działalność części z nich, a nawet zaprzestawano prowadzenia dotychczasowej działalności.

Biorąc pod uwagę specyfikę organizacji inkubujących nowo tworzone podmioty gospodarcze, w niniejszej pracy uwzględniono trzy moduły badawcze:

1. Krytyczną analizę literatury przedmiotu – obejmującą swoim zakresem analizę zagadnień teoretycznych oraz empirycznych, w szczególności studia przypadków krajowych i zagranicznych inkubatorów przedsiębiorczości w zakresie wspierania postaw przedsiębiorczych oraz czynników decydujących o ich sukcesie. Uwzględnienie doświadczeń organizacji inkubujących przedsiębiorstwa w różnych krajach pozwoliło na przygotowanie szczegółowych pytań badawczych oraz umożliwiło budowę narzędzia badawczego, a w konsekwencji przeprowadzenie wywiadów kwestionariuszowych o mniejszym stopniu standaryzacji.
2. Badanie kwestionariuszowe w formie papierowej CAPI – opracowane na podstawie krytycznej analizy literatury przedmiotu zarówno polskiej, jak i zagranicznej. Zostało ono przeprowadzone w pierwszym półroczu 2013 r. na grupie menedżerów oraz pracowników inkubatorów przedsiębiorczości zlokalizowanych w województwie łódzkim. Ze względu na fakt istotnego ograniczania wspierania nowo tworzonego przedsiębiorstw przez dwie organizacje inkubujące podmioty gospodarcze w 2012 r. (Inkubator Technologiczny ARTERION oraz Inkubator Przedsiębiorczości w Poddębicach), a także zakończenie działalności w latach 2012–2013 (pierwsza z wymienionych instytucji zakończyła działalność w 2012, druga zaś w 2013 r.) oraz brak zgody na przeprowadzenie wywiadów kwestionariuszowych ze strony osób zarządzających tymi instytucjami, wspomniane jednostki nie zostały uwzględnione w badaniu.
3. Badanie eksperckie przeprowadzone w formie wywiadów swobodnych ze specjalistami (badaczami oraz praktykami) – uwzględniające opinie, uwagi oraz komentarze 4 ekspertów, w przeszłości pracujących w inkubatorach przedsiębiorczości w województwie łódzkim lub współpracujących z nimi. Podobnie jak w przypadku badania kwestionariuszowego w formie papierowej CAPI, zostało ono przeprowadzone w pierwszym półroczu 2013 r., aczkolwiek dopiero po przeprowadzeniu wszystkich wywiadów z menedżerami oraz pracownikami inkubatorów przedsiębiorczości zlokalizowanych w województwie łódzkim, tj. po zakończeniu drugiego modułu badawczego. Badanie eksperckie przeprowadzone w formie wywiadów swobodnych ze specjalistami pozwoliło przypisać

zidentyfikowanym obszarom determinującym skuteczność inkubatorów przedsiębiorczości, pytaniom zawartym w kwestionariuszu oraz poszczególnym odpowiedziom wagi, na podstawie których dokonana została analiza wskaźnikowa (rozdz. 5).

Krytyczna analiza literatury przedmiotu przeprowadzona w części teoretycznej niniejszej pracy pozwoliła na zbadanie szczegółowych zagadnień oraz opracowanie kwestionariusza wywiadu (stanowiącego załącznik do niniejszej pracy), który z jednej strony zapewnia kompleksowość badania, z drugiej zaś umożliwia uzupełnienie pytań. W badaniu wykorzystane zostały zarówno pytania otwarte, jak i zamknięte, natomiast w przypadku tych pierwszych nieuzyskanie wyczerpującej odpowiedzi skutkowało zadawaniem pytań precyzujących. W przypadku pytań zamkniętych przewidziano możliwość zaznaczania jednej odpowiedzi (pytania dysjunktywne) oraz kilku (pytania koniunktywne). Ponadto wykorzystano również pytania z szeregowaniem (rangowaniem), co umożliwiło przypisanie istotności poszczególnym czynnikom.

Badanie skuteczności inkubatorów przedsiębiorczości zlokalizowanych w województwie łódzkim obejmuje następujące analizy:

1. Opisową – uwzględnioną w 4. rozdziale niniejszej pracy. Wskazana forma prezentacji wyników przeprowadzonych badań umożliwia kompleksową charakterystykę sposobu funkcjonowania instytucji inkubujących podmioty gospodarcze w województwie łódzkim i stanowi wstęp do dalszych analiz.
2. Wskaźnikową – składającą się na 5. rozdział niniejszej pracy. Pierwszym komponentem analizy jest porównanie *benchmarku* inkubatorów przedsiębiorczości ze sposobem prowadzenia działalności przez ośrodki zlokalizowane na terenie województwa łódzkiego, co jest możliwe dzięki uwzględnieniu w zakresie badawczym charakterystyk wyodrębnionych w badaniu przeprowadzonym przez *Centre for Strategy & Evaluation Services* (CSES) na zlecenie Komisji Europejskiej pt. *Benchmarking of Business Incubators*. Drugi element stanowi prezentacja skuteczności instytucji inkubujących podmioty gospodarcze w zakresie pięciu zidentyfikowanych, kluczowych obszarów determinujących funkcjonowanie tych ośrodków. Należą do nich: wspieranie postaw przedsiębiorczych u potencjalnych przedsiębiorców, monitoring skuteczności działań podejmowanych przez inkubatory przedsiębiorczości, świadczenie usług przez inkubator przedsiębiorczości, wewnętrzna i zewnętrzna sieć współpracy oraz polityka wejścia do oraz wyjścia z inkubatora przedsiębiorczości. Finalnym komponentem analizy wskaźnikowej jest porównanie oraz ocena skuteczności działalności prowadzonej przez inkubatory przedsiębiorczości z województwa łódzkiego.

Należy podkreślić, iż analizując uwarunkowania skuteczności inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego, uwzględniono specyfikę poszczególnych ośrodków oraz ich cechy charakterystyczne, które wpływają na ocenę. Możliwość przeprowadzenia badania w instytucjach inkubujących podmioty gospodarcze, zlokalizowanych w województwie łódzkim, cechujących się niekiedy skrajnie odmiennym sposobem funkcjonowania, w istotny sposób wpłynęła na walory poznawcze niniejszej pracy. Realizacja wskazanych modułów badawczych pozwoliła na realizację celu głównego pracy, jakim jest ocena skuteczności funkcjonowania inkubatorów przedsiębiorczości w województwie łódzkim, a także umożliwiła wskazanie obszarów wymagających poprawy.

4.2. Podstawowe informacje o inkubatorach przedsiębiorczości z województwa łódzkiego objętych badaniem

Jak zauważono, ze względu na ograniczaną aktywność dwóch inkubatorów przedsiębiorczości, a w efekcie zakończenie działalności przez te instytucje, w badaniu kwestionariuszowym wzięły udział następujące ośrodki inkubujące podmioty gospodarcze:

1. Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości w Łodzi;
2. Inkubator Przedsiębiorczości w Kleszczowie (prowadzący działalność w strukturze Agencji Rozwoju Regionalnego „ARREKS” S.A.);
3. Inkubator Przedsiębiorczości w Kutnie (funkcjonujący w ramach Agencji Rozwoju Regionu Kutnowskiego S.A.);
4. Inkubator Technologiczny w Bełchatowie (funkcjonujący w ramach Bełchatowsko-Kleszczowskiego Parku Przemysłowo-Technologicznego Sp. z o.o.);
5. Inkubator Uniwersytetu Łódzkiego;
6. Łódzki Inkubator Technologiczny (funkcjonujący w ramach Łódzkiego Regionalnego Parku Naukowo-Technologicznego Sp. z o.o.);
7. Żelowski Inkubator Przedsiębiorczości (funkcjonujący w strukturze Fundacji Rozwoju Gminy Żelów).

Wszystkie wymienione jednostki prowadzą działalność na terenie województwa łódzkiego, przy czym należy zauważyć, iż w Łodzi zlokalizowane są trzy ostatnie ośrodki.

4.2.1. Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości w Łodzi

Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości jest częścią ogólnopolskiej sieci Akademickich Inkubatorów Przedsiębiorczości (AIP), utworzonej w 2004 r. i działającej przy 40 uczelniach w Polsce². Wskazane instytucje w skali całego kraju koncentrują swoją działalność wokół kreowania klimatu sprzyjającego rozwojowi przedsiębiorczości oraz wspierania postaw przedsiębiorczych wśród Polaków, niezależnie od ich wieku³.

Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości stanowią fundację z siedzibą w Warszawie, która charakteryzuje się specyficzną strukturą organizacyjną. W ramach jednostki wyróżnić można dwa szczeble:

1. Biuro Zarządu – nadzorujące przedsięwzięcia podejmowane na poziomie kraju. Składa się ono z departamentów zajmujących się bieżącą obsługą sieci AIP oraz podmiotów gospodarczych funkcjonujących w jej ramach.
2. Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości – funkcjonujące przy uczelniach w całej Polsce. Na czele każdej organizacji inkubującej przedsiębiorstwa stoi dyrektor, którego głównym zadaniem jest zarządzanie działaniami podległej jednostki lub jednostek oraz permanentna opieka nad młodymi podmiotami gospodarczymi.

Utworzenie Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości w Łodzi w ramach struktury Akademickich Inkubatorów Przedsiębiorczości nastąpiło w 2006 r.⁴, przy czym należy zauważyć, iż obecnie organizacja ta posiada dwie siedziby. Pierwsza znajduje się przy Społecznej Akademii Nauk w Łodzi, natomiast druga zlokalizowana jest przy Uniwersytecie Łódzkim i rozpoczęła działalność w 2012 r.

Działalność Akademickich Inkubatorów Przedsiębiorczości pozwala współpracującym z nimi osobom fizycznym na korzystanie z osobowości prawnej instytucji inkubującej podmioty gospodarcze. Jest to niewątpliwa korzyść dla wielu przedsiębiorców, których przedsięwzięcie formalnie stanowi komórkę organizacyjną jednostek wspierających postawy przedsiębiorcze, zaś w praktyce samodzielną inicjatywę.

2 <http://mlodziwlodzi.pl/akademickie-inkubatory-przedsiębiorczosci-w-lodzi/> [dostęp 31.07.2013].

3 <http://aiplodz.prv.pl/> [dostęp 31.07.2013].

4 K. B. Matusiak, *Preinkubatory – Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości*, [w:] K. B. Matusiak (red.), *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce*, PARP, Łódź/Warszawa 2009, s. 121.

4.2.2. Inkubator Przedsiębiorczości w Kleszczowie

Inkubator Przedsiębiorczości w Kleszczowie prowadzi działalność w strukturze utworzonej w 1993 r. Agencji Rozwoju Regionalnego „ARREKS” S.A., której akcjonariuszami są samorządy lokalne z rejonu Bełchatowa, w tym główny udziałowiec gmina Kleszczów⁵, spółki prawa handlowego oraz osoby fizyczne. Podejmowane przez jednostkę inicjatywy koncentrują się wokół szeroko rozumianego rozwoju regionalnego, ze szczególnym uwzględnieniem promocji przedsiębiorczości oraz nowoczesnych rozwiązań technicznych i organizacyjnych, tworzenia nowych przedsiębiorstw oraz miejsc pracy, a także pomocy dla podmiotów gospodarczych należących do sektora MSP⁶.

Utworzenie Inkubatora Przedsiębiorczości w Kleszczowie w strukturze Agencji Rozwoju Regionalnego „ARREKS” S.A. nastąpiło w 2003 r.⁷ Działania instytucji inkubującej podmioty gospodarcze ukierunkowane są na wspieranie nowo powstałych przedsiębiorstw w osiąganiu dojrzałości i zdolności do samodzielnego funkcjonowania na rynku.

Oferta Kleszczowskiego Inkubatora Przedsiębiorczości skierowana jest przede wszystkim do podmiotów gospodarczych, które⁸:

- prowadzą działalność biurową i usługowo-produkcyjną,
- tworzone są przez mieszkańców gminy Kleszczów lub zatrudniające osoby z tego terenu,
- stanowią pierwszą próbę prowadzenia działalności podejmowaną przez osoby lub grupy osób fizycznych,
- są w początkowej fazie budowy własnej siedziby na strefach przemysłowych terenu Gminy Kleszczów i wykazują zainteresowanie pomieszczeniami biurowymi.

Należy podkreślić, iż inne podmioty gospodarcze z terenu Gminy Kleszczów oraz regionu mogą uzyskać wsparcie ze strony Inkubatora Przedsiębiorczości w Kleszczowie, jednakże dopiero wówczas, gdy nie będzie zainteresowania niezagospodarowaną przestrzenią użytkową instytucji wśród wymienionych grup podmiotów⁹.

5 <http://www.kleszczow.pl/przedsiębiorczosc/arr-arreks.html> [dostęp 31.07.2013].

6 <http://www.arreks.com.pl/index.php?p=arch> [dostęp 31.07.2013].

7 M. Matusiak, *Inkubatory technologiczne*, [w:] K. B. Matusiak (red.), *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce*, PARP, Warszawa 2010, s. 173.

8 Regulamin Kleszczowskiego Inkubatora Przedsiębiorczości, Agencja Rozwoju Regionalnego „ARREKS” S.A. w Kleszczowie, Kleszczów 2003, s. 8.

9 <http://www.arreks.com.pl/index.php?p=news&id=18> [dostęp 31.07.2013].

4.2.3. Inkubator Przedsiębiorczości w Kutnie

Inkubator Przedsiębiorczości w Kutnie jest częścią utworzonej w 1993 r. Agencji Rozwoju Regionu Kutnowskiego S.A.¹⁰, której akcjonariuszami są Gmina Kutno oraz podmioty gospodarcze prowadzące działalność w Kutnie i Regionie Kutnowskim. Powstała jednostka koncentruje swoją aktywność na wspieraniu mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw.

Powstanie Inkubatora Przedsiębiorczości w Kutnie zainicjowała Agencja Rozwoju Regionu Kutnowskiego S.A., będąc realizatorem Programu Inicjatyw Lokalnych. Utworzenie instytucji inkubującej podmioty gospodarcze było możliwe dzięki wykorzystaniu środków pomocowych Komisji Wspólnot Europejskich – fundusze pochodziły z programu „PHARE” mającego na celu łagodzenia skutków bezrobocia.

Głównymi celami zarówno Inkubatora Przedsiębiorczości w Kutnie, jak i Agencji Rozwoju Regionu Kutnowskiego S.A. są m.in. wspomaganie rozwoju podmiotów należących do sektora MSP (ze szczególnym naciskiem na tworzenie nowych miejsc pracy) oraz opiniowanie i koordynowanie prac instytucji tworzących i wspierających rozwój mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw w rejonie kutnowskim¹¹.

4.2.4. Inkubator Technologiczny w Bełchatowie

Inkubator Technologiczny w Bełchatowie jest częścią utworzonego w 2003 r. Bełchatowsko-Kleszczowskiego Parku Przemysłowo-Technologicznego Sp. z o.o., którego udziałowcami są samorządy terytorialne (Miasto Bełchatów, Powiat Bełchatowski, Gmina Kluki oraz Gmina Rząśnia), przedsiębiorstwa (PGE Górnictwo i Energetyka Konwencjonalna S.A., Przedsiębiorstwo Innowacyjno-Produkcyjne INKOM Sp. z o.o., oraz Energomontaż-Północ-Bełchatów Sp. z o.o.), uczelnia (Politechnika Łódzka), a także Fundacja Rozwoju Gminy Kleszczów. Powstała jednostka stanowi narzędzie aktywizacji gospodarki regionu bełchatowskiego, co jest możliwe m.in. poprzez umożliwianie podejmowania na preferencyjnych warunkach działalności gospodarczej, zwłaszcza przez podmioty należące do sektora MSP¹².

10 M. Matusiak, *Inkubatory...*, s. 176.

11 http://www.arrk.kutno.net.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=21&Itemid=40 [dostęp 31.07.2013].

12 http://www.ppt.belchatow.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=68&Itemid=294 [dostęp 30.07.2013].

Utworzenie Inkubatora Technologicznego w ramach Bełchatowsko-Kleszczowskiego Parku Przemysłowo-Technologicznego Sp. z o.o. nastąpiło w 2006 r.¹³ Wydarzenie to było skorelowane ze zrealizowaniem projektu „Utworzenie Inkubatora Technologicznego na terenie Bełchatowsko-Kleszczowskiego Parku Przemysłowo-Technologicznego Sp. z o.o.” w ramach działania 1.3 Sektorowego Programu Operacyjnego Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw (SPO WKP).

W ramach współpracy z Inkubatorem Technologicznym w Bełchatowie przedsiębiorca ma możliwość wynajęcia powierzchni użytkowej przystosowanej do prowadzenia działalności gospodarczej wraz z wyposażeniem¹⁴. Oferta instytucji inkubującej podmioty gospodarcze skierowana jest przede wszystkim do przedsiębiorstw tworzonych przez absolwentów, doktorantów, młodych pracowników naukowych Politechniki Łódzkiej oraz innych uczelni regionu łódzkiego, a także osób fizycznych, którzy utracili pracę z powodu restrukturyzacji przeprowadzanych w poprzednich miejscach pracy¹⁵.

4.2.5. Inkubator Uniwersytetu Łódzkiego

Inkubator Uniwersytetu Łódzkiego jest częścią, utworzonego w 2003 r. w ramach Amerykańsko-Polskiego Programu Offsetowego (Umowa Zobowiązania Offsetowego między Uniwersytetem Łódzkim a Uniwersytetem Stanowym w Austin w Teksasie, będąca częścią umowy podpisanej między firmą Lockheed Martin a Rządem Polskim na dostawę samolotów wielozadaniowych F-16)¹⁶, Centrum Transferu Technologii UŁ (CTT). Przedmiotem zainteresowania CTT są różnego rodzaju nowatorskie projekty, będące innowacyjnymi w skali kraju i/lub na płaszczyźnie międzynarodowej¹⁷.

Podobnie jak w przypadku Centrum Transferu Technologii UŁ, Inkubator Uniwersytetu Łódzkiego został również utworzony w 2003 r. Fakt ten był powiązany z podpisaniem Umowy Zobowiązania Offsetowego, a tym samym nawiązaniem współpracy z ATI (*Austin Technology Incubator*),

13 K. B. Matusiak, A. Tórz-Rzepczyńska, *Inkubatory technologiczne*, [w:] K. B. Matusiak (red.), *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce*, PARP, Łódź/Warszawa 2009, s. 76.

14 http://www.ppt.belchatow.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=80&Itemid=482 [dostęp 30.07.2013].

15 http://www.ppt.belchatow.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=22&Itemid=283 [dostęp 30.07.2013].

16 <http://ctt.uni.lodz.pl/tresc/64/> [dostęp 31.07.2013].

17 <http://ctt.uni.lodz.pl/onas/> [dostęp 31.07.2013].

inkubatorem przedsięwzięć z zakresu zaawansowanych technologii działającego przy Uniwersytecie Teksańskim¹⁸.

W ramach współpracy z Inkubatorem Uniwersytetu Łódzkiego przedsiębiorca, oprócz możliwości użytkowania powierzchni instytucji inkubującej podmioty gospodarcze, może również skorzystać z doradztwa biznesowego, technologicznego oraz organizacyjnego, co jest szczególnie istotne przy komercjalizacji najbardziej innowacyjnych rozwiązań¹⁹. Oferta organizacji wspierającej postawy przedsiębiorcze skierowana jest przede wszystkim do środowiska akademickiego, tj. studentów, absolwentów, doktorantów oraz naukowców, przy czym nie wyklucza się współpracy z innymi pomysłodawcami²⁰.

4.2.6. Łódzki Inkubator Technologiczny

Łódzki Inkubator Technologiczny jest częścią utworzonego w 2004 r. Łódzkiego Regionalnego Parku Naukowo-Technologicznego Sp. z o.o.²¹, którego udziałowcami są Miasto Łódź (główny akcjonariusz – 73,95% udziałów w spółce), województwo łódzkie, Politechnika Łódzka, Uniwersytet Łódzki, Uniwersytet Medyczny, Łódzki Rynek Hurtowy „Zjazdowa” S.A. oraz Łódzka Izba Przemysłowo-Handlowa²². Należy zauważyć, iż celem działania powstałej jednostki jest transfer innowacyjnych technologii ze świata nauki do sfery biznesu²³, co jest możliwe m.in. dzięki wsparciu Komitetu Naukowego będącego instytucją opiniodawczo-doradczą²⁴.

Utworzenie Łódzkiego Inkubatora Technologicznego w ramach Łódzkiego Regionalnego Parku Naukowo-Technologicznego Sp. z o.o. nastąpiło w 2007 r.²⁵, jednakże na sposób funkcjonowania instytucji inkubującej podmioty gospodarcze w najbliższych latach wpływać będzie w istotny sposób zrealizowanie projektu BioNanoPark (projekt październik 2012 r.). Budowa wspomnianego kompleksu biurowo-laboratoryjnego rozpoczęła się w lutym 2011 r., natomiast koszt całej inwestycji

18 <http://ctt.uni.lodz.pl/tresc/64/> [dostęp 31.07.2013].

19 <http://www.ciat.uni.lodz.pl/index.php?url=tresc&art=86&kat=7> [dostęp 31.07.2013].

20 <http://ctt.uni.lodz.pl/inkubator-ul/> [dostęp 31.07.2013].

21 *Ośrodki innowacji w Polsce. Katalog instytucji wsparcia innowacyjnego biznesu*, PARP, Warszawa 2011, s. 24.

22 http://www.technopark.lodz.pl/pl/bip/lodzki_regionalny_park_naukowo_tehnologiczny_sp_z_oo/udzialowcy [dostęp 31.08.2013].

23 http://www.technopark.lodz.pl/pl/o_nas/misja/nasza_misja [dostęp 31.07.2013].

24 *Benchmarking parków technologicznych w Polsce. Wyniki badania*, PARP, Warszawa 2008, s. 50.

25 K. B. Matusiak, A. Tórz-Rzeczpińska, *Inkubatory...*, s. 86.

wyniósł ponad 77 mln zł. Należy zauważyć, iż 45 mln zł pokryły środki unijne pozyskane w ramach Programu Innowacyjna Gospodarka (Działanie: 5.3. Wsparcie ośrodków innowacyjności)²⁶. Powstanie kompleksu blisko 7 tys. m² oznacza dla przedsiębiorstw współpracujących z inkubatorem możliwość korzystania z nowoczesnych laboratoriów, co w perspektywie przyszłych kilku lat może znacząco wpłynąć na rozwój przedsięwzięć realizowanych na wskazanej powierzchni użytkowej.

Łódzki Inkubator Technologiczny koncentruje swoje działania wokół udzielania wsparcia dla młodych przedsiębiorców, polegającego na kreowaniu sprzyjających warunków dla prowadzenia własnej innowacyjnej działalności gospodarczej²⁷. Oferta instytucji inkubującej przedsiębiorstwa skierowana jest do nowo tworzonych oraz funkcjonujących już podmiotów, których staż rynkowy jest krótszy od 3 lat²⁸.

4.2.7. Zelowski Inkubator Przedsiębiorczości

Inkubator Przedsiębiorczości w Zelowie prowadzi działalność w strukturze utworzonej w 1991 r. Fundacji Rozwoju Gminy Żelów, której fundatorami jest 7 osób fizycznych, w tym osoby niegdyś pełniące funkcje w samorządzie lokalnym Żelowa²⁹. Przedsięwzięcia realizowane przez jednostkę koncentrują się wokół kreowania i wspierania przedsiębiorczości, przy czym w szczególności akcentuje się inicjatywy zmierzające do rozwijania podmiotów gospodarczych, przede wszystkim mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw, zapobiegania skutkom bezrobocia, a także aktywizowania zasobów ludzkich³⁰. Należy zauważyć, iż poza siedzibą Fundacji w Zelowie działania prowadzone są także przez punkty zamiejscowe w Tomaszowie Mazowieckim, Piotrkowie Trybunalskim i Bełchatowie³¹.

Utworzenie Inkubatora Przedsiębiorczości w Zelowie w strukturze Fundacji Rozwoju Gminy Żelów nastąpiło w 1993 r. Rola, jaką odgrywa

26 K. Hryniewicka, *Kuźnia naukowców*, „Fundusze europejskie w Polsce”, Biuletyn Informacyjny, nr 28, 2012, s. 14–15.

27 http://www.technopark.lodz.pl/pl/inkubator_technologiczny/misja_1/misja_lodzkiego_inkubatora_technologicznego [dostęp 31.07.2013].

28 http://www.technopark.lodz.pl/pl/inkubator_technologiczny/oferta_1/oferta_lodzkiego_inkubatora_technologicznego [dostęp 31.07.2013].

29 *Oceny efektywności wykorzystania RPO i Jeremie w działalności funduszy pożyczkowych i poręczeniowych oraz rozwoju przedsiębiorczości. Raport z badania*, Policy & Action Group Uniconsult Sp. z o.o., Warszawa 2012, s. 107.

30 http://www.frgz.pl/index.php?option=com_content&task=blogsection&id=15&Itemid=92 [dostęp 31.07.2013].

31 <http://www.zelow.pl/pl/strona/fundacja-rozwoju-gminy-zel%C3%B3w-0> [dostęp 31.07.2013].

instytucja inkubująca podmioty gospodarcze, sprowadza się do zagwarantowania odpowiednich warunków technicznych umożliwiających powstawanie i rozwój przedsiębiorstw. Cechą charakterystyczną Inkubatora Przedsiębiorczości w Żelowie jest fakt dysponowania zarówno powierzchnią produkcyjną, usługową, handlową, jak i biurową³².

4.3. Klasyfikacja inkubatorów w województwie łódzkim

Jak zauważono w podrozdziale 2.6, wyróżnia się wiele typologii inkubatorów przedsiębiorczości jako instrumentów wspierania postaw przedsiębiorczych. Wynika to m.in. ze specyfiki pojedynczych organizacji, których sposób funkcjonowania znacznie odbiega od najczęściej obserwowanych ośrodków oraz z rozwoju narzędzi wspomagających tworzenie oraz prowadzenie działalności gospodarczej na przestrzeni dziesięcioleci.

W wielu opracowaniach autorzy koncentrują się najczęściej na podziale inkubatorów na tradycyjne, technologiczne oraz preinkubatory. Jest to podstawowy podział, aczkolwiek nie uwzględnia on wielu charakterystyk tych organizacji, co bardzo często wpływa na ocenę sposobu ich funkcjonowania.

Jednym z podstawowych zadań wynikających z kierunku prowadzonych badań było szczegółowe określenie typu badanych instytucji inkubujących podmioty gospodarcze. Biorąc pod uwagę opinie menedżerów badanych ośrodków wspierających postawy przedsiębiorcze, w województwie łódzkim funkcjonują następujące podmioty:

1. Inkubatory przedsiębiorczości:
 - Inkubator Przedsiębiorczości w Kleszczowie,
 - Inkubator Przedsiębiorczości w Kutnie,
 - Żelowski Inkubator Przedsiębiorczości.
2. Inkubatory technologiczne:
 - Inkubator Technologiczny w Bełchatowie,
 - Łódzki Inkubator Technologiczny.
3. Preinkubatory:
 - Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości w Łodzi,
 - Inkubator Uniwersytetu Łódzkiego.

32 http://www.frgz.pl/index.php?option=com_content&task=blogsection&id=9&Itemid=116 [dostęp 31.07.2013].

W przypadku Inkubatora Uniwersytetu Łódzkiego klasyfikowanie zgodnie z przyjętą typologią wymaga bardziej precyzyjnego wyjaśnienia. Ze względu na podstawową działalność (funkcjonowanie w otoczeniu akademickim) analizowana instytucja inkubująca podmioty gospodarcze została zakwalifikowana do grona preinkubatorów, jednakże należy pamiętać, iż aktywność ośrodka jest również skoncentrowana wokół inkubowania podmiotów gospodarczych oraz transferu wiedzy i promowania innowacyjnych technologii, co jest wynikiem ścisłej współpracy z Centrum Transferu Technologii Uniwersytetu Łódzkiego.

W ramach przytoczonej typologii ośrodki wspierające postawy gospodarcze segmentuje również Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce. Zgodnie z typologią tej organizacji obecnie funkcjonujące instytucje inkubujące podmioty gospodarcze w województwie łódzkim można podzielić na:

1. Inkubatory przedsiębiorczości³³:
 - Inkubator Przedsiębiorczości w Kleszczowie,
 - Inkubator Przedsiębiorczości w Kutnie,
 - Żelowski Inkubator Przedsiębiorczości.
2. Inkubatory technologiczne³⁴:
 - Inkubator Technologiczny w Bełchatowie,
 - Łódzki Inkubator Technologiczny.
3. Preinkubatory³⁵:
 - Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości w Łodzi,
 - Inkubator Uniwersytetu Łódzkiego.

Jak widać, klasyfikacja menedżerów inkubatorów przedsiębiorczości oraz Stowarzyszenia Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce jest tożsama.

Kolejnym kryterium podziału inkubatorów przedsiębiorczości jest typologia ze względu na podmioty będące fundatorami organizacji wspierających przedsiębiorczość. W związku z taką segmentacją w województwie łódzkim wyróżnia się:

1. Inkubatory publiczne,
2. Inkubatory prywatne,
3. Inkubatory mieszane.

Zgodnie z opinią menedżerów ośrodków inkubujących podmioty gospodarcze do pierwszej grupy wymienionych instytucji zalicza się Inkubator Przedsiębiorczości w Kleszczowie, natomiast w ramach

33 <http://www.sooipp.org.pl/inkubatory-przedsiębiorczosci.html> [dostęp 02.08.2013].

34 <http://www.sooipp.org.pl/inkubatory-technologiczne.html> [dostęp 02.08.2013].

35 <http://www.sooipp.org.pl/akademickie-inkubatoryprzedsiębiorczosci.html> [dostęp 02.08.2013].

inkubatorów prywatnych wyróżnia się Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości w Łodzi, Inkubator Przedsiębiorczości w Kutnie, Inkubator Technologiczny w Bełchatowie oraz Żelowski Inkubator Przedsiębiorczości. Osoby zarządzające Inkubatorem Uniwersytetu Łódzkiego oraz Łódzkim Inkubatorem Technologicznym scharakteryzowały organizacje, których działalność prowadzą, jako inkubatory mieszane.

Przedstawiony podział instytucji inkubujących przedsiębiorstwa na publiczne, prywatne i mieszane z perspektywy ich menedżerów ma charakter nieformalny i w niektórych przypadkach nie uwzględnia części akcjonariatu posiadającego mniejszościowy udział w ośrodku. Fakt ten może wynikać np. z dominującego udziału jednego akcjonariusza lub fundatora, który sprawuje rzeczywisty nadzór nad inkubatorem przedsiębiorczości lub też złożonej struktury organizacyjnej, w której instytucja inkubująca podmioty gospodarcze jest tylko jednym z kilku komponentów.

Biorąc pod uwagę udziałowców lub fundatorów ośrodków wspierających postawy przedsiębiorcze bądź też instytucji będących ich właścicielami, należy zauważyć, iż w województwie łódzkim inkubatorem publicznym jest Inkubator Uniwersytetu Łódzkiego, prywatnym Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości w Łodzi, natomiast do grona organizacji mieszanych należą Inkubator Przedsiębiorczości w Kleszczowie, Inkubator Przedsiębiorczości w Kutnie, Inkubator Technologiczny w Bełchatowie, Łódzki Inkubator Technologiczny oraz Żelowski Inkubator Przedsiębiorczości.

Równie istotnym kryterium podziału jest fakt ewentualnego prowadzenia działalności dla zysku. Na podstawie deklaracji menedżerów inkubatorów przedsiębiorczości należy zauważyć, iż absolutna większość inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego nie działa dla osiągania korzyści finansowych (funkcjonuje *not-for-profit*). Jedynie w przypadku Inkubatora Technologicznego w Bełchatowie zadeklarowano, iż ośrodek ten działa dla zysku (*for-profit*).

Następnym faktorem pozwalającym na dokonanie segmentacji inkubatorów przedsiębiorczości w województwie łódzkim jest rodzaj inkubowanych podmiotów gospodarczych. Zgodnie z deklaracjami menedżerów tych ośrodków jedynie w przypadku Łódzkiego Inkubatora Technologicznego oraz Żelowskiego Inkubatora Przedsiębiorczości można mówić o pewnym uprzywilejowaniu przedstawicieli wybranych sektorów gospodarki w procesie selekcji, aczkolwiek w kontekście organizacji inkubującej podmioty gospodarcze w Żelowie trudno traktować ją jako inkubator niszowy. Pomiędzy faktem, iż Inkubator Uniwersytetu Łódzkiego jest skoncentrowany m.in. na transferze wiedzy i promowaniu innowacyjnych przedsięwzięć, również w przypadku tej instytucji sklasyfikowanie jej w grupie organizacji niszowych nie odpowiadałoby rzeczywistemu profilowi działalności. Biorąc pod uwagę specyfikę Inkubatora Technologicznego w Bełchatowie, można

mówić o zainteresowaniu współpracą z podmiotami wyspecjalizowanymi oraz nowatorskimi. Tym samym w takim ujęciu jedynie dwa inkubatory (instytucja inkubująca podmioty gospodarcze w Bełchatowie oraz Łódzki Inkubator Technologiczny) mogą być traktowane jako niszowe.

Kolejnym kryterium podziału instytucji inkubujących podmioty gospodarcze jest zakres współpracy z przedsiębiorstwami w procesie inkubacji. Z tej perspektywy w województwie łódzkim jedynie Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości w Łodzi posiada pewne cechy wirtualnego inkubatora przedsiębiorczości. Działalność tego ośrodka koncentruje się w większym stopniu wokół świadczonych usług i sieci współpracy, w mniejszy zaś na fizycznej obecności przedsiębiorstw pod adresem inkubatora. Na uwagę zasługuje zdolność AIP w Łodzi do działania polegającego zarówno na fizycznym inkubowaniu podmiotów gospodarczych w siedzibie instytucji udzielającej wsparcia, jak i świadczenia usług na odległość, często używając nowoczesnych technologii, np. Internetu. W przypadku pozostałych inkubatorów przedsiębiorczości fundamentem współpracy z inkubowanymi przedsiębiorstwami jest udostępnienie im określonej powierzchni użytkowej. Innymi słowy, w przypadku 6 pozostałych organizacji inkubujących podmioty gospodarcze budynek ośrodka służy jako siedziba tychże podmiotów, natomiast w przypadku Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości w Łodzi z jego obiektu mogą korzystać wszystkie współpracujące z nim przedsiębiorstwa, przy czym wcześniej muszą zarezerwować określoną powierzchnię użytkową na dany dzień pracy oraz wybrane godziny.

Jak widać, inkubatory przedsiębiorczości zlokalizowane w województwie łódzkim nie stanowią jednolitego instrumentu wsparcia postaw przedsiębiorczych. Należy zauważyć, iż faktory je różnicujące pozwalają precyzyjnie charakteryzować te ośrodki, tym samym umożliwiając badanie ich sposobu funkcjonowania z uwzględnieniem specyfiki każdej organizacji, co w konsekwencji wpływa na kompleksowość analizy.

4.4. Analiza opisowa sposobu funkcjonowania inkubatorów przedsiębiorczości zlokalizowanych w województwie łódzkim

Jak zauważono w podrozdziale 4.3, inkubatory przedsiębiorczości zlokalizowane w województwie łódzkim różnią się od siebie. Konsekwencją tego jest zbieżność wybranych cech tych organizacji z atrybutami

instytucji zidentyfikowanych w części teoretycznej pracy. Zaprezentowane typologie instytucji inkubujących podmioty gospodarcze wskazują, iż niekiedy unikatowe cechy tych organizacji determinują sposób ich funkcjonowania, co oznacza, iż badanie ich działalności powinno uwzględniać specyfikę ośrodków wspierających postawy przedsiębiorcze.

W analizie sposobu funkcjonowania inkubatorów przedsiębiorczości zlokalizowanych w województwie łódzkim uwzględnione zostały czynniki sukcesu ośrodków inkubujących podmioty gospodarcze na całym świecie. Dzięki zidentyfikowaniu kluczowych obszarów determinujących działalność prowadzoną przez badane organizacje możliwe było opracowanie pytań badawczych, a w konsekwencji przeprowadzenie wywiadów kwestionariuszowych o mniejszym stopniu standaryzacji z menedżerami oraz pracownikami ośrodków wspierających postawy przedsiębiorcze. Kwestionariusze będące fundamentem części empirycznej pracy zostały podzielone na następujące obszary badawcze:

1. Informacje ogólne – pytania w tej części pozwoliły na dokonanie segmentacji inkubatorów przedsiębiorczości (podrozdział 4.3);
2. Wspieranie postaw przedsiębiorczych u potencjalnych przedsiębiorców;
3. Monitoring skuteczności działań podejmowanych przez inkubatory przedsiębiorczości;
4. Świadczenie usług przez inkubator przedsiębiorczości;
5. Wewnętrzna i zewnętrzna sieć współpracy;
6. Polityka wejścia do oraz wyjścia z inkubatora przedsiębiorczości.

Wskazana konstrukcja kwestionariusza pozwoliła uzyskać informacje niezbędne do oceny sposobu funkcjonowania inkubatorów przedsiębiorczości z perspektywy skuteczności ośrodków oraz obszarów decydujących o ich sposobie prowadzenia działalności.

4.4.1. Wspieranie postaw przedsiębiorczych u potencjalnych przedsiębiorców

Wspieranie postaw przedsiębiorczych u potencjalnych przedsiębiorców jest niezwykle ważnym zadaniem inkubatorów przedsiębiorczości. Jednym z istotnych czynników determinujących sposób funkcjonowania ośrodków udzielających wsparcia w tym zakresie jest liczba ich pracowników. W wielu przypadkach brak pracowników lub niewielka liczba zatrudnionych osób w instytucjach inkubujących podmioty gospodarcze sprawia, iż działania ośrodków koncentrują się wyłącznie wokół obecnie inkubowanych przedsiębiorstw. W ten sposób ograniczana jest jedna z funkcji inkubatorów, jaką jest promowanie przedsiębiorczości i wspieranie postaw przedsiębiorczych.

Rozwiązaniem problemów instytucji inkubujących podmioty gospodarcze jest wolontariat polegający na angażowaniu do realizacji zadań ośrodka osób nieodpłatnie wspomagających jego bieżące działania. Korzyści z takiej współpracy są obopólne – dla inkubatora możliwość prowadzenia działalności w obszarach dotychczas pomijanych ze względu na brak wystarczającej liczby pracowników, natomiast dla wolontariuszy okazja do zdobycia często pierwszych doświadczeń zawodowych.

Jak wynika z badań instytucji inkubujących podmioty gospodarcze zlokalizowane w województwie łódzkim, wolontariat nie należy do popularnych form rozwijania ich aktywności. Jedynie dwa inkubatory (Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości w Łodzi oraz Inkubator Uniwersytetu Łódzkiego) współpracują z wolontariuszami. Co ciekawe, w obu przypadkach w 2012 r. zaangażowano ponad 10 osób nieodpłatnie wspomagających bieżące działania organizacji wspierającej postawy przedsiębiorcze. Przeciwwagą dla takich działań jest sposób prowadzenia działalności przez pozostałe inkubatory przedsiębiorczości funkcjonujące w województwie łódzkim, gdzie współpracy z wolontariuszami w 2012 r. nie zaobserwowano.

Kolejnym aspektem stanowiącym przedmiot badań w ramach obszaru wspierania postaw przedsiębiorczych u potencjalnych przedsiębiorców było przeprowadzanie szkoleń. Największa liczba dni (5) w miesiącu przeciętnie przeznaczanych na podnoszenie kwalifikacji oraz zwiększanie wiedzy osób zainteresowanych prowadzeniem działalności w 2012 r. charakteryzowała Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości w Łodzi. Nieco rzadziej (3–4 dni w miesiącu) szkolenia dla potencjalnych przedsiębiorców organizowane były przez Inkubator Przedsiębiorczości w Kleszczowie, Inkubator Technologiczny w Bełchatowie oraz Inkubator Uniwersytetu Łódzkiego. Przeciętnie jeden dzień przeznaczany był na podnoszenie kwalifikacji oraz zwiększanie wiedzy osób zainteresowanych prowadzeniem działalności w 2012 r. w Łódzkim Inkubatorze Technologicznym, natomiast w Inkubatorze Przedsiębiorczości w Kutnie oraz Żelowskim Inkubatorze Przedsiębiorczości szkolenia dla potencjalnych przedsiębiorców nie były przeprowadzane. Należy przy tym zauważyć, iż inkubatory przedsiębiorczości z województwa łódzkiego otrzymują również oferty zewnętrznych podmiotów gospodarczych organizujących warsztaty podnoszące kwalifikacje uczestników z obszarów istotnych z punktu widzenia prowadzenia działalności gospodarczej. W związku z tym, jeśli instytucja inkubująca przedsiębiorstwa w danym okresie nie prowadzi szkoleń dla potencjalnych przedsiębiorców, może przedstawić ofertę innych ośrodków wspierających postawy przedsiębiorcze lub przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku.

Szkolenia podnoszące kwalifikacje ich uczestników z obszarów istotnych z perspektywy prowadzenia działalności gospodarczej są niezwykle ważne, zwłaszcza dla osób planujących rozpoczęcie własnej działalności gospodarczej. Jak wskazują badania sposobu funkcjonowania inkubatorów przedsiębiorczości zlokalizowanych w województwie łódzkim, nie wszyscy potencjalni przedsiębiorcy są zainteresowani wzięciem udziału w tego typu inicjatywach. Odsetek potencjalnych przedsiębiorców uczestniczących w szkoleniach organizowanych przez instytucje inkubujące podmioty gospodarcze w 2012 r. wśród osób planujących rozpoczęcie działalności w ośrodku wspierającym postawy przedsiębiorcze kształtował się następująco:

- Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości w Łodzi – niecałe 40%,
- Inkubator Przedsiębiorczości w Kleszczowie – wskaźnik na poziomie 100%,
- Inkubator Technologiczny w Bełchatowie – do 20%,
- Inkubator Uniwersytetu Łódzkiego – między 60% i 80%,
- Łódzki Inkubator Technologiczny – do 20%.

W zestawieniu nie zostały uwzględnione Inkubator Przedsiębiorczości w Kutnie oraz Żelowski Inkubator Przedsiębiorczości, w których w 2012 r. nie przeprowadzano szkoleń dla potencjalnych przedsiębiorców, w związku z czym żadne przedsiębiorstwo nie brało udziału w analizowanych przedsięwzięciach.

Oprócz działalności szkoleniowej, której wymierną korzyścią jest podnoszenie kwalifikacji ich użytkowników, a w konsekwencji większe prawdopodobieństwo rozpoczęcia działalności gospodarczej przez te osoby, inkubatory przedsiębiorczości w 2012 r. również doradzały potencjalnym przedsiębiorcom. W przypadku instytucji inkubujących podmioty gospodarcze, które organizowały inicjatywy szkoleniowe, doradztwo było istotnym ich uzupełnieniem, natomiast w pozostałych przypadkach stanowiło niezwykle ważną formę pozyskania niezbędnych informacji. Spośród wszystkich ośrodków zlokalizowanych w województwie łódzkim największą liczbę godzin w miesiącu na konsultacje dla przedsiębiorstw przeznaczały Inkubator Uniwersytetu Łódzkiego (ok. 80 godzin) oraz Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości w Łodzi (powyżej 50 godzin). W przypadku Inkubatora Przedsiębiorczości w Kleszczowie, Łódzkiego Inkubatora Technologicznego oraz Żelowskiego Inkubatora Przedsiębiorczości miesięcznie ok. 10 godzin było dedykowanych dla podmiotów gospodarczych na doradztwo. Inkubator Przedsiębiorczości w Kutnie oraz Inkubator Technologiczny w Bełchatowie nie świadczyły tego typu usług, przy czym należy zauważyć, iż pierwsza z wymienionych organizacji nie przeprowadzała również szkoleń w 2012 r.

Bardzo ważnym aspektem funkcjonowania instytucji inkubujących podmioty gospodarcze jest dokonywanie przez te ośrodki ocen projektów inwestycyjnych. Osoby zainteresowane prowadzeniem działalności gospodarczej bardzo często kontaktują się z inkubatorami przedsiębiorczości, mając pomysł na biznes i jednocześnie nie potrafiąc ocenić przedsięwzięcia z ekonomicznego oraz finansowego punktu widzenia.

Spośród inkubatorów przedsiębiorczości zlokalizowanych w województwie łódzkim instytucją najczęściej oceniającą projekty inwestycyjne w 2012 r. był Inkubator Uniwersytetu Łódzkiego (około 120 analiz). W przypadku pozostałych organizacji inkubujących podmioty gospodarcze, ocen dokonywały również Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości w Łodzi (około 60 ocen w skali roku) oraz Inkubator Technologiczny w Bełchatowie (blisko 20 ocen w 2012 r.). Inkubator Przedsiębiorczości w Kleszczowie, Inkubator Przedsiębiorczości w Kutnie, Łódzki Inkubator Technologiczny, a także Żelowski Inkubator Przedsiębiorczości nie sporządzały tego typu analiz, natomiast skrócone wersje biznesplanów lub opisy podejmowanej przez przedsiębiorców działalności były jedynie weryfikowane pod kątem ich zbieżności z kryteriami zawartymi w regulaminie ośrodka udzielającego wsparcia.

Kolejnym istotnym aspektem wspierania postaw przedsiębiorczych u potencjalnych przedsiębiorców jest opracowywanie przez inkubator przedsiębiorczości różnego rodzaju analiz rynkowych (uwzględniających m.in. specyfikę i perspektywę sektora, charakterystykę rynku i konkurencji, a także popyt na określone produkty i usługi). W 2012 r. jedynie Inkubator Technologiczny w Bełchatowie oraz Inkubator Uniwersytetu Łódzkiego przeprowadziły tego typu badanie, przy czym pierwsza z wymienionych instytucji inkubujących podmioty gospodarcze opracowała 4 analizy w skali roku, natomiast druga 12. Pozostałe inkubatory przedsiębiorczości zlokalizowane w województwie łódzkim nie sporządzały wskazanych opracowań dla przedsiębiorstw obejmowanych wsparciem.

Warto zauważyć, iż często z pomysłem na biznes skorelowane jest opracowywanie prototypu przez przedsiębiorstwo. Również w tym obszarze wsparcia udzielają inkubatory przedsiębiorczości, przy czym w 2012 r. jedynie Inkubator Uniwersytetu Łódzkiego pomagał w ich opracowaniu (współpraca z inkubowanymi podmiotami gospodarczymi w stworzeniu 10 prototypów). W przypadku pozostałych ośrodków wspierających postawy przedsiębiorcze nie odnotowano wsparcia w takim zakresie.

Z perspektywy sposobu funkcjonowania inkubatorów przedsiębiorczości istotne jest również ewentualne zaangażowanie tych instytucji w pomoc udzielaną podmiotom gospodarczym ubiegającym się o różnego rodzaju pozwolenia, koncesje oraz licencje. Z badanych instytucji inkubujących podmioty gospodarcze w województwie łódzkim jedynie

Inkubator Uniwersytetu Łódzkiego pomagał w 5 takich przypadkach. Inne inkubatory przedsiębiorczości nie współpracowały z przedsiębiorstwami w 2012 r. przy uzyskiwaniu pozwoleń, koncesji oraz licencji.

Z perspektywy wspierania postaw przedsiębiorczych u osób planujących rozpoczęcie działalności gospodarczej, do istotnych zadań instytucji inkubujących podmioty gospodarcze należy również realizacja projektów doradczych, mentorskich, szkoleniowych, a także organizacja warsztatów i seminariów we współpracy z zewnętrznymi jednostkami. Liczbę projektów współrealizowanych przez wybrane inkubatory przedsiębiorczości funkcjonujące w województwie łódzkim z uczelniami wyższymi oraz urzędami pracy prezentuje rysunek 10.

Rysunek 10. Liczba projektów współrealizowanych przez wybrane inkubatory przedsiębiorczości funkcjonujące w województwie łódzkim z uczelniami wyższymi oraz urzędami pracy w 2012 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Najbardziej aktywnym ośrodkiem pod względem liczby projektów współrealizowanych z uczelniami wyższymi oraz urzędami pracy w 2012 r. był Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości w Łodzi. Należy również zwrócić uwagę na fakt, iż zarówno Inkubator Przedsiębiorczości w Kleszczowie, jak i Inkubator Przedsiębiorczości w Kutnie nie nawiązały takiej współpracy.

W kontekście wspierania postaw przedsiębiorczych u potencjalnych przedsiębiorców w niektórych przypadkach fundamentalną rolę odgrywa także partycypacja finansowa inkubatorów przedsiębiorczości w tworzeniu podmiotu gospodarczego. W kontekście przeprowadzanego badania skuteczności funkcjonowania inkubatorów przedsiębiorczości termin ten jest rozumiany jako zaangażowanie środków inkubatora przedsiębiorczości w tworzone przedsiębiorstwo w formie dotacji lub pożyczki.

W związku z tym, należy zauważyć, iż jedynie trzy ośrodki partycypowały finansowo przy tworzeniu podmiotów gospodarczych. Należą do nich

Inkubator Technologiczny w Bełchatowie (w ponad czterech przypadkach), Inkubator Uniwersytetu Łódzkiego oraz Zelowski Inkubator Przedsiębiorczości – dwie ostatnie organizacje partycypowały finansowo w utworzeniu jednego przedsiębiorstwa. Pozostałe inkubatory przedsiębiorczości funkcjonujące na terenie województwa łódzkiego nie angażowały własnych środków w proces powstawania podmiotów gospodarczych.

4.4.2. Monitoring skuteczności działań podejmowanych przez inkubatory przedsiębiorczości

Pierwsze z pytań badawczych uwzględnionych w części kwestionariusza związanej z monitoringiem skuteczności działań podejmowanych przez inkubatory przedsiębiorczości dotyczyło przeciętnych (średnia z lat 2010–2012) rocznych kosztów ich funkcjonowania. Nie wszyscy menedżerowie udzielili odpowiedzi (brak danych z Inkubatora Uniwersytetu Łódzkiego oraz Łódzkiego Inkubatora Technologicznego), jednakże pozyskane informacje z pozostałych ośrodków inkubujących podmioty gospodarcze wskazują na istotne różnice między badanymi instytucjami. Przeciętne roczne koszty funkcjonowania inkubatorów przedsiębiorczości zlokalizowanych w województwie łódzkim wahały się od 20 000 PLN (Inkubator Technologiczny w Bełchatowie) do 440 000 PLN (Zelowski Inkubator Przedsiębiorczości). Tak znaczne dysproporcje, przedstawione na rysunku 11, wynikają bardzo często z różnorodnych form organizacyjnych oraz organizacyjno-prawnych, co jest szczególnie widoczne w przypadku instytucji inkubujących podmioty gospodarcze prowadzące działalność w ramach większej organizacji lub spółki.

Rysunek 11. Przeciętne roczne koszty funkcjonowania wybranych inkubatorów przedsiębiorczości zlokalizowanych w województwie łódzkim w latach 2010–2012 (w tys. PLN)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W przypadku Inkubatora Technologicznego w Bełchatowie, instytucji cechującej się najniższymi rocznymi kosztami funkcjonowania, ich wysokość wynika z faktu, iż organizacja ta działa w ramach jednego z pionów Bełchatowsko-Kleszczowskiego Parku Przemysłowo-Technologicznego Sp. z o.o., a co za tym idzie nie ma osobnego zarządu ani zatrudnionych pracowników. Konsekwencją takiej struktury organizacyjnej jest fakt, iż obsługa bieżących działań instytucji inkubującej podmioty gospodarcze należy do obowiązków pracowników analizowanej spółki.

Jak wskazują wyniki przeprowadzonych badań, głównym obciążeniem finansowym inkubatorów przedsiębiorczości są koszty związane z nieruchomością (utrzymanie budynków), w której zlokalizowana jest organizacja wspierająca postawy przedsiębiorcze. W czterech instytucjach inkubujących podmioty gospodarcze w województwie łódzkim (Inkubator Przedsiębiorczości w Kleszczowie, Inkubator Technologiczny w Bełchatowie, Inkubator Uniwersytetu Łódzkiego oraz Żelowski Inkubator Przedsiębiorczości) wskazany składnik ma dominujący udział w kosztach funkcjonowania inkubatora przedsiębiorczości ogółem. W przypadku Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości w Łodzi największym obciążeniem są koszty wynagrodzeń i świadczeń, natomiast Inkubator Przedsiębiorczości w Kutnie cechuje się identycznym udziałem (po 50%) obu pozycji kosztowych w kosztach ogółem. Łódzki Inkubator Technologiczny nie udostępnił danych dotyczących udziału poszczególnych kategorii kosztów.

Kolejnym aspektem stanowiącym przedmiot badań był udział publicznych dotacji w przychodach w 2012 r. w inkubatorach przedsiębiorczości zlokalizowanych w województwie łódzkim. Jedynie Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości w Łodzi uzyskał publiczne dotacje, przy czym było to skorelowane z pracami mającymi na celu rozpoczęcie działalności organizacji w drugiej lokalizacji. Wysokość dotacji stanowiła nieco ponad 50% dochodów ośrodka, przy czym w kolejnych latach ewentualny udział tego źródła finansowania spodziewany jest na znacznie niższych poziomach. Inkubator Uniwersytetu Łódzkiego oraz Łódzki Inkubator Technologiczny nie przekazały informacji dotyczących ewentualnego uzyskania publicznych dotacji, natomiast pozostałe instytucje inkubujące podmioty gospodarcze nie pozyskały środków z tego źródła finansowania.

Celem pytania dotyczącego wysokości publicznych dotacji było pozyskanie informacji odnoszącej się do sposobu finansowania działalności inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego. Ewentualny fakt korzystania z takiego źródła pozyskania środków finansowych mógłby wskazywać, iż ośrodki mogą być niejako uzależnione od pu-

blicznych dotacji i ich brak mógłby skutkować ograniczeniem przedsięwzięć przez nie podejmowanych lub też w skrajnych przypadkach zaprzestaniem wspierania postaw przedsiębiorczych. Oprócz Łódzkiego Inkubatora Technologicznego, z którego nie przekazano niezbędnych danych, wszystkie instytucje inkubujące podmioty gospodarcze z województwa łódzkiego zadeklarowały, że ewentualne nieuzyskanie dotacji w latach 2013–2015 nie wpłynie na sposób funkcjonowania organizacji, tym samym działalność będzie prowadzona na dotychczasowym poziomie.

Kolejnym miernikiem skuteczności działań podejmowanych przez inkubatory przedsiębiorczości jest poziom przychodów determinujący wynik finansowy organizacji. Pozwala on zweryfikować, na ile działania podejmowane przez instytucje inkubujące podmioty gospodarcze przynoszą dla nich finansowe korzyści, co w efekcie w wielu przypadkach przekłada się na politykę w zakresie rozwoju ośrodków oraz planowane działania.

Jak wynika z przeprowadzonego badania, przychody większości inkubatorów przedsiębiorczości zlokalizowanych w województwie łódzkim w 2012 r. były wyższe od osiągniętych w 2011 r. Jedynie w przypadku Inkubatora Przedsiębiorczości w Kleszczowie oraz Inkubatora Technologicznego w Bełchatowie zaobserwowano odwrotną sytuację, przy czym w pierwszej z wymienionych organizacji przychody były wyraźnie niższe od notowanych w poprzednim roku.

Dane finansowe nie są jedynymi miarami pozwalającymi dokonywać oceny skuteczności działań podejmowanych przez instytucje inkubujące podmioty gospodarcze. Z punktu widzenia analizy sposobu funkcjonowania organizacji wspierających postawy gospodarcze fakt osiągnięcia niższych przychodów w stosunku do poprzedniego roku nie jest równoznaczny z niewłaściwym zarządzaniem ośrodkiem. W niektórych przypadkach może wynikać np. z podjęcia współpracy z wieloma nowo tworzonymi przedsiębiorstwami, które na samym początku ponoszą niższe opłaty w związku z prowadzeniem działalności w inkubatorze.

Należy zauważyć, iż inkubatory przedsiębiorczości zlokalizowane w województwie łódzkim różnią się także pod względem liczby aktualnie inkubowanych przedsiębiorstw, co obrazuje rysunek 12.

Największa liczba inkubowanych podmiotów gospodarczych występuje w Akademickim Inkubatorze Przedsiębiorczości w Łodzi, przy czym należy pamiętać, iż wsparcie oferowane przez ten ośrodek koncentruje się wokół świadczenia usług, a nie fizycznej obecności jednostek pod adresem instytucji je inkubującej.

Rysunek 12. Liczba inkubowanych przedsiębiorstw w inkubatorach przedsiębiorczości z województwa łódzkiego w 2012 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W kontekście liczby przedsiębiorstw współpracujących z inkubatorem przedsiębiorczości niezwykle istotna jest liczba osób nim zarządzających. W absolutnej większości instytucji inkubujących podmioty gospodarcze zlokalizowanych w województwie łódzkim ośrodkiem zarządza jeden menedżer, aczkolwiek wyjątek stanowi Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości w Łodzi, którym zarządza równolegle siedem osób. Instytucja ta jest specyficzna – angażuje środowisko akademickie do współpracy z wieloma przedsiębiorstwami, co jest często równoznaczne z przekazywaniem odpowiednich kompetencji kilku osobom.

Kolejnym aspektem stanowiącym przedmiot badań było zatrudnienie 2012 r. w inkubatorach przedsiębiorczości z województwa łódzkiego. W Inkubatorze Przedsiębiorczości w Kleszczowie oraz Zelowskim Inkubatorze Przedsiębiorczości pracuje jedna osoba, w Inkubatorze Przedsiębiorczości w Kutnie dwie, natomiast w Inkubatorze Uniwersytetu Łódzkiego zatrudnienie znalazły cztery osoby. Należy przy tym uwzględnić, iż w części instytucji wspierających postawy przedsiębiorcze zatrudnione osoby pracują w niepełnym wymiarze godzin – przykładem może być Inkubator Uniwersytetu Łódzkiego, gdzie jeden etat podzielony jest na czterech pracowników. W pozostałych ośrodkach w 2012 r. nie była zatrudniona żadna osoba, jednakże warto zauważyć, iż dzięki praktykom oraz wolontariatowi część instytucji inkubujących podmioty gospodarcze miała zapewnione wsparcie bieżącego funkcjonowania.

Istotnym aspektem stanowiącym przedmiot badań była również liczba etatów w inkubowanych przedsiębiorstwach w 2012 r. W tym miejscu należy zauważyć, iż część inkubatorów przedsiębiorczości nie prowadzi dokładnych statystyk w tym zakresie i niekiedy nie jest w stanie określić, jakie jest zatrudnienie w określonych podmiotach gospodarczych.

Abstrahując od tego faktu, średnią liczbę etatów w przedsiębiorstwach należącą do wyznaczonych przedziałów liczbowych, przypadającą na inkubowaną jednostkę, prezentuje rysunek 13.

Rysunek 13. Średnia liczba etatów w podmiotach gospodarczych w podziale na przedziały przypadająca na jedno inkubowane przedsiębiorstwo w inkubatorach przedsiębiorczości z województwa łódzkiego w 2012 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Jak widać, najniższą wartość średniej liczby etatów w przedsiębiorstwach przypadającej na inkubowaną jednostkę zaobserwowano w Inkubatorze Technologicznym w Bełchatowie (przedział od 0 do 2 stanowisk pracy), natomiast najwyższe w Inkubatorze Uniwersytetu Łódzkiego, Łódzkim Inkubatorze Technologicznym oraz Zelowskim Inkubatorze Przedsiębiorczości (przedział od 4 do 6 etatów).

Biorąc pod uwagę liczbę inkubowanych przedsiębiorstw oraz zadeklarowaną średnią liczbę etatów przypadającą na jeden podmiot gospodarczy objęty procesem inkubacji, zauważyć można, iż największą liczbę pracowników zatrudniają jednostki współpracujące z Akademickim Inkubatorem Przedsiębiorczości w Łodzi oraz Łódzkim Inkubatorem Technologicznym. Należy zwrócić uwagę na fakt, iż w przypadku wielu inkubowanych przedsiębiorstw można spotkać sytuację, w której funkcjonują tylko pojedyncze etaty dla wybranych pracowników, natomiast pozostałe osoby współpracują na podstawie podpisanych umów cywilnoprawnych.

Jak wynika z przeprowadzonego badania, zdecydowana większość inkubatorów przedsiębiorczości zlokalizowanych w województwie łódzkim nie prowadzi statystyk dotyczących zmian w zatrudnieniu w podmiotach gospodarczych, które opuściły ośrodek udzielający wsparcia. W związku z tym menedżerowie jedynie dwóch instytucji inkubujących przedsiębiorstwa (Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości w Łodzi oraz

Zelowski Inkubator Przedsiębiorczości) byli w stanie na podstawie posiadanych informacji stwierdzić, iż w jednostkach, w których współpraca z organizacją wspierającą postawy przedsiębiorcze wygasła w 2012 r., nie utworzono nowych etatów.

Z perspektywy monitoringu skuteczności inicjatyw podejmowanych przez instytucje inkubujące podmioty gospodarcze niezwykle istotne są działania mające na celu poznanie opinii pomysłodawców przedsięwzięć objętych wsparciem w ramach procesu inkubacji. Jedną z bardziej popularnych form pozyskiwania informacji od inkubowanych przedsiębiorstw jest badanie stopnia zadowolenia ze świadczonych na ich rzecz usług.

W 2012 r. jedynie cztery inkubatory przedsiębiorczości zlokalizowane na terenie województwa łódzkiego analizowały ten obszar. Do grona tych instytucji należały Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości w Łodzi, Inkubator Technologiczny w Bełchatowie, Inkubator Uniwersytetu Łódzkiego oraz Zelowski Inkubator Przedsiębiorczości. W kontekście działań podjętych przez wymienione jednostki niezwykle ważne jest zwrócenie uwagi na sposób przeprowadzenia badania stopnia zadowolenia ze świadczonych usług na rzecz inkubowanych podmiotów gospodarczych, który został przedstawiony w tabeli 7.

Tabela 7. Sposób przeprowadzenia badania stopnia zadowolenia z usług świadczonych na rzecz inkubowanych przedsiębiorstw przeprowadzonego przez wybrane inkubatory przedsiębiorczości funkcjonujące w województwie łódzkim w 2012 r.

Inkubator	Forma badania			
	cykliczne spotkania o charakterze formalnym	spotkania o charakterze formalnym w różnych odstępach czasu	spotkania o charakterze nieformalnym	badania ankietowe
Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości w Łodzi	Tak	Tak	Tak	Tak
Inkubator Technologiczny w Bełchatowie	Nie	Nie	Tak	Nie
Inkubator Uniwersytetu Łódzkiego	Nie	Nie	Tak	Nie
Zelowski Inkubator Przedsiębiorczości	Nie	Nie	Tak	Tak

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Należy zauważyć, iż cykliczne spotkania o charakterze formalnym, rozumiane są jako spotkania inicjowane przez inkubator, odbywające się permanentnie w równych odstępach czasu (np. raz na miesiąc, raz na kwartał), natomiast spotkania o charakterze formalnym w różnych odstępach czasu charakteryzowane są jako spotkania inicjowane głównie przez inkubator, przy czym nie odbywają się one zgodnie z określonym harmonogramem spotkań z inkubowanymi podmiotami (np. w pierwszym półroczu 4 spotkania, w drugim 1 spotkanie). Na potrzeby niniejszej analizy przyjęto, iż spotkania o charakterze nieformalnym niekoniecznie należą do planowanych, natomiast pozyskiwanie informacji następuje niejako przy okazji ustalania szczegółów związanych ze współpracą z inkubatorem.

Jak wskazuje tabela 8, metodą najczęściej wykorzystywaną przy przeprowadzaniu badania stopnia zadowolenia z usług świadczonych na rzecz inkubowanych podmiotów gospodarczych przez inkubatory przedsiębiorczości w województwie łódzkim są wywiady z przedsiębiorcami przyjmujące formę spotkań o charakterze nieformalnym. Wszystkie cztery instytucje inkubujące przedsiębiorstwa w województwie łódzkim, które przeprowadziły opisywane analizy, uwzględniły ten sposób pozyskania informacji. Należy przy tym zauważyć, iż Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości w Łodzi jako jedyny ośrodek wspierający postawy przedsiębiorcze badał stopień zadowolenia podmiotów gospodarczych przy użyciu wszystkich wymienionych metod.

Równie istotnym zagadnieniem związanym z monitoringiem skuteczności działań podejmowanych przez inkubatory przedsiębiorczości jest pozyskiwanie bieżących informacji o inkubowanych przedsiębiorstwach. Jak wynika z deklaracji menedżerów instytucji inkubujących podmioty gospodarcze, aktualna sytuacja jednostek objętych wsparciem nie była przedmiotem analiz w 2012 r. jedynie w przypadku dwóch ośrodków (Inkubator Przedsiębiorczości w Kleszczowie oraz Łódzki Inkubator Technologiczny). W pozostałych przypadkach bieżące informacje o inkubowanych przedsiębiorstwach pozyskiwane były średnio:

- raz na 6 miesięcy (Inkubator Technologiczny w Bełchatowie),
- raz na 3 miesiące (Inkubator Przedsiębiorczości w Kutnie),
- raz na 2 miesiące (Inkubator Uniwersytetu Łódzkiego),
- raz na miesiąc (Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości w Łodzi oraz Żelowski Inkubator Przedsiębiorczości).

Bieżąca sytuacja przedsiębiorstw była przedmiotem zainteresowania w pięciu inkubatorach przedsiębiorczości z województwa łódzkiego, przy czym w przypadku dwóch ostatnich częstotliwość analiz była największa. Sposób pozyskania informacji przez instytucje inkubujące podmioty gospodarcze zlokalizowane w województwie łódzkim przedstawia tabela 8.

Tabela 8. Sposób pozyskiwania bieżących informacji o inkubowanych przedsiębiorstwach przez wybrane inkubatory przedsiębiorczości funkcjonujące w województwie łódzkim w 2012 r.

Inkubator	Forma badania		
	cykliczne spotkania o charakterze formalnym	spotkania o charakterze formalnym w różnych odstępach czasu	spotkania o charakterze nieformalnym
Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości w Łodzi	Tak	Tak	Tak
Inkubator Przedsiębiorczości w Kutnie	Nie	Nie	Tak
Inkubator Technologiczny w Bełchatowie	Nie	Nie	Tak
Inkubator Uniwersytetu Łódzkiego	Nie	Nie	Tak
Zelowski Inkubator Przedsiębiorczości	Nie	Nie	Tak

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Jak widać, również w przypadku pozyskiwania bieżących informacji o inkubowanych podmiotach przedsiębiorczości, najczęstszym sposobem dostępu do wiedzy z tego zakresu są spotkania o charakterze nieformalnym. W opinii menedżerów ośrodków wymienionych w tabeli 9 wybór wynika z bliskości wszystkich przedsiębiorstw (ich wspólnej lokalizacji) objętych wsparciem.

Badanie stopnia zadowolenia ze świadczonych usług na rzecz inkubowanych podmiotów gospodarczych i chęć pozyskania informacji dotyczących bieżącej sytuacji jednostek nie są jedynymi determinantami wymiany informacji z instytucjami inkubującymi podmioty gospodarcze. Inkubatory przedsiębiorczości z województwa łódzkiego spotykają się z przedsiębiorcami również w trakcie różnego rodzaju zebrań oraz porad. Tego typu spotkania w 2012 r. zorganizowały jedynie trzy ośrodki (Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości w Łodzi, Inkubator Przedsiębiorczości w Kutnie, Łódzki Inkubator Technologiczny).

W kontekście monitoringu skuteczności działań podejmowanych przez inkubatory przedsiębiorczości zlokalizowane w województwie łódzkim szczególnie istotne znaczenie ma przeżywalność przedsiębiorstw korzystających ze wsparcia tych ośrodków. Termin ten rozumiany jest jako wskaźnik przeżycia inkubowanych podmiotów gospodarczych w okresie trzech

pierwszych lat prowadzenia działalności gospodarczej. Jak wynika z badań, inkubatory przedsiębiorczości z województwa łódzkiego mogą pochwalić się relatywnie wysokimi wartościami analizowanej miary. Zgodnie z informacjami uzyskanymi u menedżerów tych ośrodków następujące instytucje inkubujące podmioty gospodarcze mogły pochwalić się następującymi poziomami wskaźnika przeżywalności inkubowanych przedsiębiorstw w okresie trzech pierwszych lat prowadzenia działalności gospodarczej:

- Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości w Łodzi – 50%,
- Inkubator Przedsiębiorczości w Kleszczowie – 100%,
- Inkubator Przedsiębiorczości w Kutnie – 100%,
- Inkubator Uniwersytetu Łódzkiego – blisko 80%,
- Łódzki Inkubator Technologiczny – powyżej 80%
- Żelowski Inkubator Przedsiębiorczości – blisko 80%.

Jak widać, wskaźnik przeżywalności inkubowanych przedsiębiorstw w okresie trzech pierwszych lat prowadzenia działalności gospodarczej przyjmuje wysokie wartości. W dwóch ośrodkach (Inkubator Przedsiębiorczości w Kleszczowie oraz Inkubator Przedsiębiorczości w Kutnie) w okresie ostatnich trzech lat nie odnotowano upadłości żadnego podmiotu, natomiast w przypadku Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości w Łodzi relatywnie niska wartość miary wynika m.in. ze współpracy z wieloma pomysłodawcami oraz brakiem selekcji uwzględniającej kryteria związane z oceną ekonomiczną pomysłów biznesowych, co wpływa na fakt, iż połowa z podejmowanych inicjatyw kończy się niepowodzeniem. W zestawieniu nie uwzględniono Inkubatora Technologicznego w Bełchatowie, który nie prowadzi tego typu statystyk.

Istotnym miernikiem skuteczności działań podejmowanych przez inkubatory przedsiębiorczości jest również liczba potencjalnych oraz obecnie prowadzących działalność przedsiębiorstw zgłaszających się do instytucji inkubujących podmioty gospodarcze. Co ciekawe, w 2012 r. spośród wszystkich analizowanych ośrodków z województwa łódzkiego jedynie preinkubatory (Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości w Łodzi oraz Inkubator Uniwersytetu Łódzkiego) odnotowały wzrost zainteresowania możliwością podjęcia z nimi współpracy. W porównaniu z rokiem 2011 we wskazanych organizacjach odnotowano przyrost na poziomie kolejno 70% oraz 40%.

4.4.3. Świadczenie usług przez inkubator przedsiębiorczości

Istotną cechą inkubatorów przedsiębiorczości wpływającą na sposób świadczenia przez nie usług jest powierzchnia użytkowa. Metraż ośrodków inkubujących podmioty gospodarcze, zlokalizowanych w województwie łódzkim przedstawia rysunek 14.

Rysunek 14. Powierzchnia użytkowa inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego (w m²)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Jak widać, inkubatory przedsiębiorczości zlokalizowane w województwie łódzkim dysponują zróżnicowaną powierzchnią użytkową.

Zarówno z perspektywy skuteczności działań podejmowanych przez inkubatory przedsiębiorczości, jak i możliwości rozwoju inkubowanych przedsiębiorstw niezwykle istotny jest zakres, jakość oraz sposób świadczenia usług na rzecz podmiotów gospodarczych objętych wsparciem. Biorąc pod uwagę dotychczas wskazane różnice w funkcjonowaniu analizowanych ośrodków wspierających postawy przedsiębiorcze, zlokalizowanych w województwie łódzkim, należy zauważyć, iż obszary stanowiące przedmiot pomocy w ramach procesu inkubacji również nie są jednolite, co prezentuje tabela 9.

W dalszej części pracy (podobnie jak w tabeli 9) skróty w niej użyte oznaczać będą odpowiednio:

- AIP – Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości w Łodzi,
- IKL – Inkubator Przedsiębiorczości w Kleszczowie,
- IKU – Inkubator Przedsiębiorczości w Kutnie,
- ITB – Inkubator Technologiczny w Bełchatowie,
- IUŁ – Inkubator Uniwersytetu Łódzkiego,
- ŁIT – Łódzki Inkubator Technologiczny,
- ZIP – Zelowski Inkubator Przedsiębiorczości.

W zależności od analizowanego inkubatora przedsiębiorczości wyraźnie widać, iż zakres oraz rodzaj świadczonych usług jest w niektórych przypadkach skrajnie różny. Na szczególną uwagę zasługuje działalność Inkubatora Uniwersytetu Łódzkiego, który w ramach współpracy z przedsiębiorstwami oferuje największy pakiet świadczeń. Menedżerowie insty-

tucji inkubujących podmioty gospodarcze w trakcie przeprowadzanych wywiadów zwracali uwagę na fakt, iż w ramach innych niewymienionych usług powszechną aktywnością ośrodków, którymi zarządzają, jest bieżące doradztwo. Należy ponadto pamiętać, iż w przypadku inkubatorów przedsiębiorczości funkcjonujących w strukturze organizacyjnej z innymi organizacjami wspierającymi postawy przedsiębiorcze współpraca różnych ośrodków pozwala znacznie poszerzyć zakres usług, przy czym nie zawsze są one świadczone przez same instytucje inkubujące przedsiębiorstwa.

Tabela 9. Rodzaje usług świadczonych przez inkubatory przedsiębiorczości funkcjonujące w województwie łódzkim w 2012 r.

Usługi	Inkubatory						
	AIP ^a	IKL ^b	IKU ^c	ITB ^d	IUŁ ^e	ŁIT ^f	ZIP ^g
Preinkubacja, w tym m.in.: planowanie i tworzenie podmiotu	Tak	Nie	Nie	Nie	Tak	Nie	Tak
Szkolenia rozwijające umiejętności biznesowe	Tak	Nie	Nie	Nie	Tak	Tak	Tak
Doradztwo w zakresie księgowości i prawa	Tak	Tak	Tak	Nie	Tak	Tak	Nie
Badanie rynku, sprzedaży oraz marketing	Tak	Nie	Nie	Nie	Tak	Tak	Tak
Pomoc w poszukiwaniu partnerów biznesowych	Tak	Nie	Nie	Nie	Tak	Nie	Tak
Pomoc w zakresie e-biznesu oraz technologii informatycznych	Tak	Nie	Nie	Nie	Tak	Nie	Nie
Doradztwo w zakresie rozwoju nowych produktów i usług	Nie	Nie	Nie	Nie	Tak	Nie	Nie
Pomoc w pozyskiwaniu zewnętrznych źródeł finansowania	Tak	Nie	Nie	Tak	Tak	Tak	Tak
Doradztwo w zakresie rekrutacji pracowników i zarządzania personelem	Nie	Nie	Nie	Nie	Tak	Nie	Tak
<i>Mentoring</i> kadry zarządzającej	Tak	Nie	Nie	Nie	Tak	Nie	Nie

Objaśnienia: ^a Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości, ^b Inkubator Przedsiębiorczości w Kleszczowie, ^c Inkubator Przedsiębiorczości w Kutnie, ^d Inkubator Technologiczny w Bełchatowie, ^e Inkubator Uniwersytetu Łódzkiego, ^f Łódzki Inkubator Technologiczny, ^g Żelowski Inkubator Przedsiębiorczości

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Fakt posiadania niekiedy bogatej oferty nie jest równoznaczny z zainteresowaniem skorzystania z nich ze strony inkubowanych podmiotów gospodarczych. Dowodzą tego wyniki przeprowadzonego badania, zgodnie z którymi jedynie w Inkubatorze Uniwersytetu Łódzkiego przeciętnie

około 25% przedsiębiorstw korzysta w trakcie miesiąca z co najmniej jednej z wymienionych w tabeli 10. usług. W pozostałych ośrodkach wskaźnik ten nie przekracza wartości 20%.

Kolejnym miernikiem z obszaru związanego ze świadczeniem usług przez inkubator przedsiębiorczości jest częstotliwość współpracy jego menedżerów z potencjalnymi przedsiębiorcami. Jak wynika z przeprowadzonego badania, osoby zarządzające Akademickim Inkubatorem Przedsiębiorczości w Łodzi przeznaczają przeciętnie nieco ponad 50% tygodniowego czasu pracy na doradzanie przedsiębiorstwom objętym wsparciem. Jest to związane z tym, iż analizowany ośrodek koncentruje się na preinkubacji, w związku z czym kluczowym obszarem wsparcia jest pomoc dla potencjalnych przedsiębiorców w utworzeniu podmiotu gospodarczego, który w perspektywie najczęściej kilku lub kilkunastu miesięcy rozpocznie prowadzenie działalności gospodarczej poza organizacją wspomagającą jego pierwsze kroki na rynku. Innymi słowy, ze względu na fakt współpracy z osobami zgłaszającymi pomysły na biznes niezbędne jest poświęcenie większej liczby godzin przeznaczanych na doradzanie. Sytuacja ta znacznie odbiega od sposobu współpracy menedżerów pozostałych inkubatorów przedsiębiorczości z inkubowanymi podmiotami gospodarczymi. W przypadku Żelowskiego Inkubatora Przedsiębiorczości wskaźnik ten wynosi niewiele powyżej 20%, natomiast zgodnie z deklaracjami pozostałych ośrodków czas przeznaczony na doradztwo stanowi maksymalnie 20% tygodniowego czasu pracy.

Niezwykle interesujące jest wyjaśnienie kwestii związanej ze stroną dokonującą zapłaty za usługi świadczone przez inkubatory przedsiębiorczości. Jak wynika z badań, w przypadku Inkubatora Technologicznego w Bełchatowie opłata jest pokrywana w całości przez zlokalizowane w nim przedsiębiorstwa, natomiast podmioty gospodarcze współpracujące z Inkubatorem Uniwersytetu Łódzkiego partycypują w powstałych kosztach. Pozostałe inkubatory przedsiębiorczości z województwa łódzkiego dokonują zapłaty za świadczenia wykonywane na rzecz inkubowanych jednostek. Należy przy tym zauważyć, że środki niezbędne do opłacenia usługodawców najczęściej pochodzą z miesięcznych wpłat na rzecz instytucji inkubującej podmioty gospodarcze, dokonywanych przez przedsiębiorstwa objęte wsparciem.

W przypadku zdecydowanej większości inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego jest to równoznaczne z faktem, iż bez względu na częstotliwość korzystania z usług przez przedsiębiorstwo, ponosi ono stałą opłatę. Wyjątek stanowi Inkubator Technologiczny w Bełchatowie, w którym podmiot gospodarczy płaci oddzielnie za każde świadczenie wykonane na jego rzecz.

Zarówno analiza stron płacących za świadczone usługi, jak i sposobu kształtowania się opłat dotyczyła wyłącznie tych świadczeń, które znajdują się w standardowej ofercie inkubatora przedsiębiorczości. Bardzo ważną kwestią jest to, czy w przypadku innych potrzeb wykraczających poza zakres wsparcia proponowany przez instytucję inkubującą podmioty gospodarcze istnieje możliwość sfinansowania ich zaspokojenia przez ośrodek wspomagający postawy przedsiębiorcze. Jak wynika z przeprowadzonego badania, jedynie w przypadku dwóch inkubatorów przedsiębiorczości (Inkubatora Uniwersytetu Łódzkiego oraz Żelowskiego Inkubatora Przedsiębiorczości) możliwe jest współfinansowanie usług wykraczających poza standardową ofertę, co oznacza częściową partycypację finansową inkubowanego przedsiębiorstwa zgłaszającego określone zapotrzebowanie. W przypadku pozostałych instytucji inkubujących podmioty gospodarcze nie ma możliwości pokrycia w całości lub części opisanych kosztów z ich budżetu.

Z perspektywy możliwości rozwoju inkubowanych przedsiębiorstw w okresie inkubacji kluczowym czynnikiem jest wysokość opłat pobieranych przez instytucje udzielające wsparcia. Aspekt ten jest związany ze świadczonymi usługami, ponieważ zobowiązania wobec inkubatorów przedsiębiorczości mogą ograniczać lub zwiększać szanse podmiotów gospodarczych na korzystanie ze świadczeń spoza standardowej oferty w zależności od strategii przyjętej przez ośrodek. Spośród badanych instytucji inkubujących podmioty gospodarcze w województwie łódzkim w czterech ośrodkach (Inkubator Przedsiębiorczości w Kleszczowie, Inkubator Uniwersytetu Łódzkiego, Łódzki Inkubator Technologiczny oraz Żelowski Inkubator Przedsiębiorczości) opłaty za najem powierzchni użytkowej wzrastają wraz z rozwojem przedsiębiorstwa, zaś w dwóch (Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości w Łodzi i Inkubator Przedsiębiorczości w Kutnie) zobowiązania z tytułu uczestnictwa w procesie inkubacji są stałe przez cały okres jego trwania. Nieco inaczej sytuacja wygląda w Inkubatorze Technologicznym w Bełchatowie, gdzie w większości przypadków odpłatność jest na niezmiennym poziomie w trakcie współpracy z inkubatorem, aczkolwiek zgodnie z regulaminem dopuszcza się możliwość jej obniżenia przez 3 miesiące wybranym podmiotom gospodarczym, które są na etapie wdrażania innowacyjnych rozwiązań³⁶.

Kolejny aspekt badany w ramach obszaru usług świadczonych przez inkubatory przedsiębiorczości dotyczy współpracy inkubowanych

36 *Regulamin udostępniania powierzchni i lokali użytkowych przez Inkubator Technologiczny na terenie Bełchatowsko Kleszczowskiego Parku Przemysłowo Technologicznego Sp. z o.o. Załącznik Nr 1 do UNP w IT BKPPT Nr 07/IT/2012, Inkubator Technologiczny BKPPT SP. z o.o., 2012, s. 10.*

przedsiębiorstw z aniołami biznesu oraz funduszami pożyczkowymi. W 2012 r. pomoc udzieloną ze strony wymienionych jednostek zaobserwowano wyłącznie w Akademickim Inkubatorze Przedsiębiorczości w Łodzi oraz Inkubatorze Uniwersytetu Łódzkiego – współpraca ta dotyczyła odpowiednio jednego oraz dwóch podmiotów gospodarczych.

Z punktu widzenia usług świadczonych przez inkubatory przedsiębiorczości istotnym faktorem wpływającym niekiedy na ich jakość jest wartość urządzeń udostępnianych inkubowanemu przedsiębiorstwu. Spośród wszystkich instytucji inkubujących podmioty gospodarcze w województwie łódzkim tylko dwa inkubatory udostępniały urządzenia jednostkom objętym wsparciem. Należą do nich:

- Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości w Łodzi (przeciętna wartość: 30 000–40 000 PLN),
- Inkubator Uniwersytetu Łódzkiego (średnio ok. 7 000 PLN).

Menedżerowie pozostałych inkubatorów przedsiębiorczości zlokalizowanych w województwie łódzkim w trakcie przeprowadzania wywiadów przyznali, iż w ich ośrodkach udostępniane są wyłącznie meble biurowe lub specjalistyczne urządzenia finansowane przez gminę w sytuacji zaistnienia potrzeby korzystania z określonego sprzętu przez wybrane przedsiębiorstwa (w przypadku Inkubatora Przedsiębiorczości w Kleszczowie).

Z zakresem oraz jakością usług świadczonych przez instytucje inkubujące podmioty gospodarcze związany jest także dostęp do zewnętrznych, niezależnych ekspertów. Zwłaszcza w kontekście doradztwa, uznawanego przez część autorów literatury przedmiotu za fundament procesu inkubacji, niezwykle istotne jest korzystanie z wiedzy oraz doświadczenia osób spoza inkubatora przedsiębiorczości, w tym zwłaszcza praktyków. W przypadku instytucji inkubujących podmioty gospodarcze z województwa łódzkiego w 2012 r. z doradztwa niezależnych ekspertów korzystały Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości w Łodzi (ponad 35 specjalistów), Inkubator Uniwersytetu Łódzkiego (powyżej 4) oraz Łódzki Inkubator Technologiczny (współpraca z 2 osobami).

4.4.4. Wewnętrzna i zewnętrzna sieć współpracy

Pierwszym z badanych aspektów związanych z występowaniem wewnętrznej i zewnętrznej sieci współpracy jest liczba umów handlowych podpisanych pomiędzy co najmniej dwoma inkubowanymi przedsiębiorstwami w 2012 r. Wśród inkubatorów przedsiębiorczości zlokalizowanych w województwie łódzkim jedynie menedżerowie Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości w Łodzi przyznali, iż kooperacja podmio-

tów gospodarczych objętych wsparciem jest bardzo częstym zjawiskiem. Świadczy o tym fakt, iż w 2012 r. inkubowane przedsiębiorstwa w tej instytucji podpisały kilkadziesiąt umów (nie określono dokładnej liczby), których wartość była niska, aczkolwiek nie ma to znaczenia w kontekście nawiązywania współpracy. W przypadku Żelowskiego Inkubatora Przedsiębiorczości oraz Inkubatora Uniwersytetu Łódzkiego formalnie umowa pomiędzy inkubowanymi podmiotami nie została podpisana, aczkolwiek w drugiej z wymienionych organizacji w trakcie spotkań przedsiębiorców zrodziło się kilka pomysłów oraz inicjatyw, które w przyszłości mogą zostać sformalizowane. Pozostałe inkubatory przedsiębiorczości z województwa łódzkiego nie posiadały informacji o ewentualnej kooperacji przedsiębiorstw objętych wsparciem.

W kontekście oceny skuteczności inkubatora przedsiębiorczości z punktu widzenia sieci współpracy bardzo ważne jest ustalenie tego, czy instytucja inkubująca jednostki reprezentuje wszystkie inkubowane przedsiębiorstwa w umowach podpisywanych z zewnętrznymi podmiotami gospodarczymi (spoza organizacji udzielającej wsparcia). W 2012 r. taka sytuacja miała miejsce wyłącznie w Akademickim Inkubatorze Przedsiębiorczości w Łodzi (powyżej czterech umów), Łódzkim Inkubatorze Technologicznym (współpraca z czterema jednostkami) oraz Inkubatorze Uniwersytetu Łódzkiego (dwa przypadki). Warto podkreślić, iż wskazane inkubatory przedsiębiorczości z województwa łódzkiego reprezentowały inkubowane podmioty gospodarcze w umowach m.in. z agencją PR, biurem rachunkowym, kancelarią adwokacką oraz firmą kurierską.

Sieć współpracy inkubatorów przedsiębiorczości powinna również uwzględniać współpracę z pozostałymi organizacjami wspierającymi postawy przedsiębiorcze, których zakres działalności odbiega od inkubacji. Co ciekawe, jedynie dwa ośrodki (Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości w Łodzi oraz Inkubator Uniwersytetu Łódzkiego) w 2012 r. posiadały obowiązujące umowy z innymi formami wsparcia przedsiębiorczości. W przypadku pierwszego inkubatora z wymienionych były to dwa porozumienia, zaś druga instytucja inkubująca podmioty gospodarcze posiadała cztery tego typu umowy. Menedżerowie pozostałych ośrodków przyznawali, iż współpraca ma miejsce, ale jej charakter nie został określony w sposób formalny.

Z perspektywy sieci współpracy instytucji inkubujących podmioty gospodarcze fundamentalne znaczenie odgrywają również relacje tych ośrodków z przedsiębiorstwami, które je opuściły. Jak wynika z badań, w 2012 r. jedynie menedżer Inkubatora Uniwersytetu Łódzkiego odbywał spotkania z podmiotami gospodarczymi, które zakończyły proces inkubacji (przeciętnie trzy w ujęciu kwartalnym). Pozostałe instytucje inku-

bujące przedsiębiorstwa funkcjonujące w województwie łódzkim jedynie planują tego typu aktywność w przyszłości.

W kontekście współpracy z podmiotami gospodarczymi, które opuściły inkubator przedsiębiorczości równie istotne jest utrzymywanie jakichkolwiek kontaktów biznesowych z tymi jednostkami. Wynika to m.in. z faktu, iż przedsiębiorstwa mające za sobą proces inkubacji posiadają określone doświadczenie rynkowe, znają problemy jednostek w trakcie współpracy z instytucjami wspierającymi postawy przedsiębiorcze oraz mogą być zainteresowane zleceniem części prac nowo tworzonym partnerom handlowym. Odsetek podmiotów gospodarczych, które opuściły poszczególne ośrodki z województwa łódzkiego i utrzymują kontakty biznesowe z tymi organizacjami, kształtuje się następująco:

- Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości w Łodzi – blisko 80%,
- Inkubator Przedsiębiorczości w Kleszczowie – do 20%
- Inkubator Przedsiębiorczości w Kutnie – niecałe 40%,
- Inkubator Technologiczny w Bełchatowie – do 20%,
- Inkubator Uniwersytetu Łódzkiego – wszystkie przedsiębiorstwa,
- Łódzki Inkubator Technologiczny – do 20%,
- Żelowski Inkubator Przedsiębiorczości – wartość wskaźnika poniżej 20%.

W kontekście sieci współpracy istotna jest również komercjalizacja pomysłów i koncepcji akademickich. Jak wynika z przeprowadzonych badań, proces ten został przeprowadzony w dwóch ośrodkach z województwa łódzkiego (Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości w Łodzi oraz Inkubator Uniwersytetu Łódzkiego) i dotyczył trzech przedsiębiorstw. Inkubator Technologiczny w Bełchatowie nie posiadał informacji o ewentualnej komercjalizacji pomysłów i koncepcji akademickich, natomiast pozostałe inkubatory wskazały, iż w 2012 r. nie zaobserwowano tego typu aktywności.

Z perspektywy sieci współpracy kluczowe znaczenie odgrywa wymiana informacji inkubatorów przedsiębiorczości z innymi instytucjami inkubującymi przedsiębiorstwa. Zakres omawianej współpracy ośrodków z województwa łódzkiego prezentuje tabela 10.

Jak widać, spośród wszystkich inkubatorów przedsiębiorczości zlokalizowanych w województwie łódzkim jedynie trzy ośrodki (Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości w Łodzi, Inkubator Uniwersytetu Łódzkiego oraz Żelowski Inkubator Przedsiębiorczości) cyklicznie wymieniają się informacjami z innymi instytucjami inkubującymi podmioty gospodarcze w całej Polsce. Menedżerowie pozostałych ośrodków deklarują współpracę z różnymi organizacjami, przy czym zastrzegają, iż nie jest ona permanentna oraz cykliczna.

Tabela 10. Cykliczna wymiana informacji inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego z innymi instytucjami inkubującymi podmioty gospodarcze

Inkubator	Współpraca				
	z żadnym inkubatorem	z wybranymi inkubatorami z województwa łódzkiego	ze wszystkimi inkubatorami z województwa łódzkiego	z różnymi inkubatorami zlokalizowanymi w całej Polsce	ze wszystkimi krajowymi inkubatorami
Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości w Łodzi	Nie	Nie	Nie	Tak	Nie
Inkubator Przedsiębiorczości w Kleszczowie	Tak	Nie	Nie	Nie	Nie
Inkubator Przedsiębiorczości w Kutnie	Tak	Nie	Nie	Nie	Nie
Inkubator Technologiczny w Bełchatowie	Tak	Nie	Nie	Nie	Nie
Inkubator Uniwersytetu Łódzkiego	Nie	Nie	Nie	Tak	Nie
Łódzki Inkubator Technologiczny	Tak	Nie	Nie	Nie	Nie
Zelowski Inkubator Przedsiębiorczości	Nie	Nie	Nie	Tak	Nie

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Należy również zauważyć, iż wyłącznie Inkubator Uniwersytetu Łódzkiego dokonuje wymiany informacji i dobrych praktyk z instytucjami inkubującymi podmioty gospodarcze z innych krajów. Organizacje te są zlokalizowane na terenie Danii, Łotwy, Estonii, Finlandii oraz Niemiec.

W kontekście wewnętrznej oraz zewnętrznej sieci współpracy inkubatorów przedsiębiorczości ważne jest ponadto, czy instytucja inkubująca podmioty gospodarcze promuje swoją działalność i jeśli tak, jakie przewiduje na to środki. Jak wynika z przeprowadzonych badań, Inkubator Przedsiębiorczości w Kutnie oraz Inkubator Technologiczny w Bełchatowie nie prowadzą żadnych działań promocyjnych, zaś w przypadku Łódzkiego Inkubatora Technologicznego (nakłady niemożliwe do oszacowania) i Inkubatora Przedsiębiorczości w Kleszczowie (środki symboliczne związane

Rysunek 15. Nakłady na działalność promocyjną wybranych inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego w 2012 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Tabela 11. Prowadzenie oraz aktualizowanie różnorodnych baz danych przez inkubatory przedsiębiorczości z województwa łódzkiego w 2012 r.

Inkubator	Zawartość bazy danych			
	obecni i dawni klienci inkubatora	podmioty gospodarcze świadczące usługi na rzecz inkubatora	zewnętrzni specjaliści/ eksperci przeprowadzający szkolenia oraz konsultacje	osoby zainteresowane prowadzeniem własnej działalności gospodarczej, które wcześniej konsultowały swój pomysł z przedstawicielami inkubatora
Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości w Łodzi	Tak	Tak	Tak	Tak
Inkubator Przedsiębiorczości w Kleszczowie	Tak	Tak	Nie	Nie
Inkubator Przedsiębiorczości w Kutnie	Tak	Tak	Tak	Tak
Inkubator Technologiczny w Bełchatowie	Nie	Nie	Nie	Nie
Inkubator Uniwersytetu Łódzkiego	Tak	Tak	Tak	Tak
Łódzki Inkubator Technologiczny	Tak	Nie	Nie	Nie
Zelowski Inkubator Przedsiębiorczości	Tak	Tak	Tak	Tak

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

np. z publikacją ogłoszenia w lokalnej prasie) informacja o ich wartości nie została przedstawiona. Środki przeznaczane na promocję działalności pozostałych inkubatorów przedsiębiorczości prezentuje rysunek 15.

Przedmiotem ostatnich analiz w zakresie sieci współpracy inkubatorów przedsiębiorczości stanowią bazy danych prowadzone i aktualizowane przez ośrodki wspierające postawy przedsiębiorcze. Informacje dotyczące omawianego zakresu przedstawia tabela 11.

Jak widać, jedynym inkubatorem przedsiębiorczości w województwa łódzkiego nieposiadającym, a tym samym nieaktualizującym, żadnej bazy danych jest Inkubator Technologiczny w Bełchatowie. Oprócz Inkubatora Przedsiębiorczości w Kleszczowie (dwie bazy danych) i Łódzkiego Inkubatora Technologicznego (jedna baza danych), pozostałe instytucje inkubujące podmioty gospodarcze archiwizują wszystkie wymienione aspekty związane z własną działalnością. Co ciekawe, w przypadku Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości w Łodzi prowadzone jest również zestawienie przedsiębiorców z całego kraju (jako komponent ogólnopolskiej sieci Akademickich Inkubatorów Przedsiębiorczości), z którymi współpraca nie może zostać podjęta w żadnym z regionów ze względu na dotychczasowe doświadczenia (np. próby oszukania czy fakt niewywiązywania się z podpisanych umów).

4.4.5. Polityka wejścia do oraz wyjścia z inkubatora przedsiębiorczości

Jednym z fundamentalnych aspektów związanych z polityką wejścia do inkubatora przedsiębiorczości jest proces selekcji potencjalnych oraz obecnie funkcjonujących podmiotów gospodarczych. Jak wynika z przeprowadzonego badania, większość instytucji inkubujących przedsiębiorstwa posiada określone kryteria wyboru inkubowanych jednostek. Wyjątek stanowią Inkubator Przedsiębiorczości w Kutnie oraz Inkubator Technologiczny w Bełchatowie, gdzie proces selekcji nie jest związany z weryfikacją spełnienia określonych warunków.

W przypadku pozostałych instytucji inkubujących podmioty gospodarcze najistotniejsze znaczenie przy wyborze przedsięwzięć do współpracy mają:

- przygotowany przez przedsiębiorcę biznesplan (Inkubator Uniwersytetu Łódzkiego, Łódzki Inkubator Technologiczny, Żelowski Inkubator Przedsiębiorczości),
- cechy osobowościowe, wiedza oraz doświadczenie potencjalnego lub obecnego przedsiębiorcy (Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości w Łodzi),

- fakt zamieszkania na terenie Gminy Kleszczów (Inkubator Przedsiębiorczości w Kleszczowie).

Oprócz wskazanych czynników decydujących wielokrotnie o ewentualnej współpracy podmiotu gospodarczego z inkubatorem przedsiębiorczości menedżerowie instytucji inkubujących przedsiębiorstwa zwracali uwagę również na następujące determinanty:

- tworzenie działalności po raz pierwszy przez osobę fizyczną,
- poziom innowacyjności,
- biznesowy potencjał przedsięwzięcia,
- możliwe synergie z innymi jednostkami objętymi wsparciem.

W kontekście czynników stanowiących kryteria wyboru odpowiednich przedsięwzięć istotne jest także podejście ośrodków wspierających postawy przedsiębiorcze do sektorów gospodarki reprezentowanych przez zgłaszane jednostki. W zdecydowanej większości inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego nie zaobserwowano żadnych przejawów uprzywilejowania przedsiębiorstw ze względu na ich branżę. Wyjątek stanowi Żelowski Inkubator Przedsiębiorczości koncentrujący swoje zainteresowania wokół podmiotów gospodarczych zajmujących się działalnością produkcyjną, przy czym nie jest to równoznaczne z uwzględnianiem kryterium sektorowego przy procesie selekcji.

Biorąc pod uwagę kryteria, jakie decydują o nawiązaniu ewentualnej współpracy z przedsiębiorstwami przez inkubatory przedsiębiorczości, warto zwrócić uwagę, na fakt, iż instytucje inkubujące jednostki gospodarcze w województwie łódzkim dopuszczają możliwość objęcia wsparciem podmiotów z wielu sektorów. Może jednakże zaistnieć sytuacja, w której sektor gospodarki reprezentowany przez pomysłodawcę będzie znacznie odbiegać od profilu działalności ośrodka wspierającego postawy przedsiębiorcze. W takim wypadku kluczowa jest reakcja menedżera oraz pracowników inkubatora przedsiębiorczości, którzy mogą zdecydować, iż:

- nie będą podejmowane żadne dalsze kroki (Inkubator Przedsiębiorczości w Kleszczowie),
- przedsiębiorca/potencjalny przedsiębiorca zostanie umówiony na spotkanie z przedstawicielem innego ośrodka wspierającego postawy przedsiębiorcze (Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości w Łodzi, Inkubator Przedsiębiorczości w Kutnie, Inkubator Uniwersytetu Łódzkiego oraz Żelowski Inkubator Przedsiębiorczości),
- przedsiębiorca zostanie zaproszony do współpracy dopiero wtedy, gdy zwolni się większa powierzchnia użytkowa w inkubatorze (Łódzki Inkubator Technologiczny).

Spśród wszystkich instytucji inkubujących podmioty gospodarcze jedynie Inkubator Technologiczny w Bełchatowie nie przedstawił standardowej procedury w analizowanej sytuacji.

Należy przy tym zauważyć, iż wszystkie inkubatory przedsiębiorczości z województwa łódzkiego posiadające kryteria selekcji udostępniają informacje o określonych warunkach, jakie muszą spełnić osoby zainteresowane współpracą z ośrodkiem.

Z perspektywy polityki wejścia do analizowanych organizacji szczególnie istotny jest stosunek wynajętej przestrzeni dla inkubowanych przedsiębiorstw do metrażu ogółem danego ośrodka wspierającego postawy przedsiębiorcze. Najmniejsza powierzchnia użytkowa (poniżej 30% całego metrażu ośrodka) jest zajęta przez inkubowane podmioty gospodarcze w Akademickim Inkubatorze Przedsiębiorczości w Łodzi oraz Łódzkim Inkubatorze Technologicznym. Blisko połowa lokali przeznaczonych dla przedsiębiorstw jest zagospodarowana w Inkubatorze Technologicznym w Bełchatowie, nieco więcej (70%) natomiast w Inkubatorze Przedsiębiorczości w Kutnie. Niecałe 90% powierzchni ośrodków jest zajętej w Inkubatorze Uniwersytetu Łódzkiego oraz Żelowskim Inkubatorze Przedsiębiorczości, zaś z całego metrażu instytucji inkubującej podmioty gospodarcze korzystają jednostki w Inkubatorze Przedsiębiorczości w Kleszczowie.

W kontekście polityki wejścia do instytucji inkubującej podmioty gospodarcze niezwykle istotne jest także to, czy wraz ze zmniejszającą się wolną powierzchnią użytkową ośrodka zaost్రzane są kryteria selekcji. Jak wynika z przeprowadzonego badania, żaden inkubator przedsiębiorczości z województwa łódzkiego nie zmienia polityki związanej z kryteriami wyboru w związku z coraz mniejszym metrażem udostępnianym pomysłodawcom. Menedżerowie ośrodków inkubujących podmioty gospodarcze jednogłośnie stwierdzili, iż wpłynęłoby to negatywnie na wizerunek organizacji, którą zarządzają oraz możliwość współpracy z nowymi przedsiębiorstwami.

Z perspektywy polityki wejścia do inkubatora przedsiębiorczości bardzo istotną rolę odgrywa czas, w jakim instytucja inkubująca podmioty gospodarcze podejmuje decyzje o objęciu ewentualnym wsparciem wybranych przedsięwzięć. Zgodnie z opiniami menedżerów organizacji wspierających postawy przedsiębiorcze z województwa łódzkiego w sytuacji, gdy zgłosi się pięcioro pomysłodawców jednego dnia czas oczekiwania na rozstrzygnięcie w zależności od ośrodka wynosi od 24 godzin do 14 dni. Najkrótszy okres niezbędny do podjęcia decyzji związanej z selekcją we wskazanych okolicznościach charakteryzuje Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości w Łodzi, nieco dłuższy (do 7 dni) Inkubator Przedsiębiorczości w Kleszczowie, Inkubator Przedsiębiorczości w Kutnie, Inkubator Technologiczny w Bełchatowie oraz Żelowski Inkubator Przedsiębiorczości, natomiast najdłuższy zaobserwować można w przypadku Inkubatora Uniwersytetu Łódzkiego, a także Łódzkiego Inkubatora Technologicznego, gdzie proces selekcji trwa do 14 dni.

W przypadku dwóch ostatnich inkubatorów przedsiębiorczości należy zwrócić uwagę na fakt, iż wybór przedsiębiorstw do objęcia wsparciem determinowany jest opiniami zewnętrznych ekspertów (w obu przypadkach powyżej 4 specjalistów). Wpływa to na złożoność procesu selekcji oraz wymagany czas na podjęcie decyzji. Pozostałe inkubatory przedsiębiorczości z województwa łódzkiego nie angażują zewnętrznych ekspertów w trakcie wyboru potencjalnych lub obecnie funkcjonujących przedsiębiorstw.

Kolejnym niezwykle istotnym czynnikiem wpływającym na proces selekcji podmiotów gospodarczych jest liczba zgłaszanych projektów w celu nawiązania współpracy z organizacją wspierającą postawy przedsiębiorcze. Jak wynika z przeprowadzonego badania, najwięcej pomysłów na działalność zgłaszano w 2012 r. do Inkubatora Uniwersytetu Łódzkiego (przeciętnie w okresie miesiąca powyżej 8 zgłoszeń). W przypadku Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości w Łodzi w ujęciu miesięcznym odnotowywano średnio do 4 zgłoszeń potencjalnych przedsięwzięć biznesowych, natomiast w pozostałych inkubatorach przedsiębiorczości zaobserwowano maksymalnie 2 propozycje współpracy.

Z perspektywy oceny sposobu funkcjonowania inkubatorów przedsiębiorczości istotne znaczenie ma również polityka wyjścia z organizacji udzielającej wsparcia. Okres trwania procesu inkubacji jest najczęściej jasno określony przez instytucje inkubujące podmioty gospodarcze, aczkolwiek większość ośrodków wspierających postawy przedsiębiorcze dopuszcza możliwość przedłużenia współpracy pod pewnymi warunkami. W związku z tym, z punktu widzenia charakterystyki sposobu funkcjonowania inkubatorów przedsiębiorczości zlokalizowanych w województwie łódzkim, istotne znaczenie ma średni czas współpracy ośrodka z przedsiębiorstwami, który przedstawia rysunek 16.

Rysunek 16. Przeciętny okres inkubacji w podziale na przedziały w inkubatorach przedsiębiorczości funkcjonujących w województwie łódzkim (w miesiącach)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Przeciętny okres inkubacji obserwowany w inkubatorach przedsiębiorczości zlokalizowanych w województwie łódzkim trwa od kilku miesięcy do nawet 3 lat, przy czym należy zauważyć, iż rysunek 16 nie uwzględnia Inkubatora Technologicznego w Bełchatowie, który nie wskazał średniego czasu współpracy z przedsiębiorstwami.

Interesująco przedstawiają się również wyniki badań dotyczące przyczyn opuszczania instytucji inkubujących podmioty gospodarcze. Oprócz upadłości, głównymi powodami zakończenia współpracy z inkubatorami przedsiębiorczości są następujące przyczyny:

- przedsiębiorstwa zatrudniają nowych pracowników i potrzebują więcej powierzchni (sytuacja najczęściej wskazywana przez Inkubator Przedsiębiorczości w Kleszczowie, Inkubator Przedsiębiorczości w Kutnie, Inkubator Uniwersytetu Łódzkiego oraz Żelowski Inkubator Przedsiębiorczości),
- powierzchnia inkubatora jest wynajmowana podmiotom na określony czas (Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości w Łodzi, Łódzki Inkubator Technologiczny),
- przedsiębiorstwa znajdują lepsze/tańsze lokale do prowadzenia działalności (Inkubator Technologiczny w Bełchatowie).

Należy zauważyć, iż w przypadku Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości w Łodzi współpraca dobiega końca w momencie rejestracji działalności przez pomysłodawcę lub po upływie okresu 2 lat.

Rozdział V

Analiza skuteczności inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego oraz rekomendacje w zakresie inkubacji podmiotów gospodarczych

Analizując sposób funkcjonowania inkubatorów przedsiębiorczości funkcjonujących w województwie łódzkim, należy zauważyć, iż pomimo że stanowią one ten sam instrument wspierania postaw przedsiębiorczych, zachodzą między nimi pewne różnice. Dysproporcje występujące pomiędzy instytucjami inkubującymi podmioty gospodarcze można zaobserwować na całym świecie, jednakże kluczową rolę odgrywa ich zakres.

Jak wskazano w podrozdziale 3.3 niniejszej pracy, autorski wzorzec inkubatora przedsiębiorczości składa się z 5 obszarów determinujących skuteczność działania instytucji inkubujących przedsiębiorstwa. Zidentyfikowane kluczowe sfery funkcjonowania ośrodków nie wyczerpują zakresu działalności tych organizacji, wskazują one jedynie na pewne stałe komponenty, które ze względu na szczególne znaczenie dla powodzenia procesu inkubacji powinny być elementem składowym każdej organizacji udzielającej wsparcia. Innymi słowy obszary determinujące skuteczność inkubatorów przedsiębiorczości powinny stanowić fundament każdej organizacji inkubującej podmioty gospodarcze, natomiast różnice wpływające na ich specyfikę powinny koncentrować się wokół pozostałej działalności, czyli obszarów mających mniejsze znaczenie z perspektywy autorskiego wzorca inkubatora przedsiębiorczości.

Fundamentem analizy skuteczności funkcjonowania inkubatorów przedsiębiorczości jest badanie skuteczności tych instytucji we wskazanych obszarach charakteryzujących ich sposób działania. Jest to możliwe dzięki zidentyfikowanym miernikom, odnoszącym się bezpośrednio do analizowanych sfer działalności instytucji inkubujących przedsiębiorstwa.

Ocena skuteczności działalności inkubatorów przedsiębiorczości w pięciu analizowanych obszarach finalnie pozwoli ocenić skuteczność poszczególnych organizacji udzielających wsparcia.

Analiza skuteczności funkcjonowania inkubatorów przedsiębiorczości ma istotne znaczenie zarówno z perspektywy ośrodków udzielających wsparcia, potencjalnych oraz obecnych przedsiębiorców, jak i decydentów mających wpływ na sposób funkcjonowania tych organizacji. Wyniki przeprowadzonego badania pozwolą menedżerom instytucji inkubujących przedsiębiorstwa poprawić wskazane aspekty działalności poszczególnych jednostek, podmiotom gospodarczym zweryfikować możliwości do uzyskania w każdym ośrodku zakres wsparcia, zaś w przypadku władz lokalnych – przedsięwziąć działania umożliwiające poprawę skuteczności organizacji z województwa łódzkiego jako instrumentu wspierania postaw przedsiębiorczych.

5.1. Analiza porównawcza benchmarku inkubatora przedsiębiorczości z inkubatorami z województwa łódzkiego

Konsekwencją analizy sposobu funkcjonowania inkubatorów przedsiębiorczości funkcjonujących w Europie, przeprowadzona w 2002 r. przez *Centre for Strategy & Evaluation Services* (CSES) na zlecenie Komisji Europejskiej pt. *Benchmarking of Business Incubators*, było zbudowanie benchmarku instytucji inkubującej podmioty gospodarcze. Wzorzec ten został opracowany na podstawie badań przeprowadzonych w 15 krajach członkowskich Unii Europejskiej, natomiast jego cechą jest określenie wartości i parametrów miar oraz wskaźników charakteryzujących modelowy ośrodek udzielający wsparcia w ramach procesu inkubacji. Należy przy tym zauważyć, iż rozwój inkubatorów przedsiębiorczości jako formy wspierania postaw przedsiębiorczych w poszczególnych państwach UE w 2002 r. istotnie się różnił. Różnice te prezentuje tabela 12.

Przeciętnie na jeden inkubator przedsiębiorczości w 2002 r. w Unii Europejskiej przypadało 19 tys. przedsiębiorstw z sektora MSP, jednakże odnotowano duże odchylenia od tej wartości. Największe nasycenie tych instytucji zarejestrowano w Austrii (relacja 1:3000), natomiast najmniejsze w Grecji (stosunek 1:106000)¹.

1 *Benchmarking of Business Incubation. Final Report*, European Commission Enterprise General-Directorate, Centre of Strategy and Evaluation Services, Sevenoaks 2002, s. 13–14.

Tabela 12. Różnice w rozwoju inkubatorów przedsiębiorczości jako formy wspierania postaw przedsiębiorczych w poszczególnych państwach UE w 2002 r. oraz w Polsce i województwie łódzkim w 2010 r.

Kraj członkowski UE	Liczba inkubatorów	Liczba podmiotów z sektora MSP (w tys.)	Liczba przedsiębiorstw (w tys.) przypadająca na jeden inkubator
Austria	63	237	1:3
Belgia	131	594	1:45
Dania	7	235	1:33
Francja	192	2116	1:11
Finlandia	26	180	1:7
Grecja	7	747	1:106
Hiszpania	38	2349	1:61
Holandia	6	550	1:91
Irlandia	6	160	1:26
Luksemburg	2	18	1:9
Niemcy	300	3334	1:11
Portugalia	23	656	1:28
Szwecja	39	243	1:6
Wielka Brytania	144	3355	1:23
Włochy	45	3251	1:72
UE (15 państw członkowskich)	911	18025	1:19
Polska 2010	127	3905	1:31
Województwo łódzkie 2010	9	256	1:28

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Benchmarking of Business Incubation.*

Final Report, European Commission Enterprise General-Directorate, Centre of Strategy and Evaluation Services, Sevenoaks 2002, s. 13–14; *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Rozdział 8. Profile regionalne małych i średnich przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa 2011, s. 14; J. Chojna, *Konkurencyjność polskiej gospodarki w latach 2007–2010 w kontekście dotychczasowej realizacji Strategii Rozwoju Kraju 2007–2015*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2011, s. 10.

W Polsce w 2010 r. przeciętnie na jeden inkubator przedsiębiorczości przypadało 31 tys. małych i średnich podmiotów gospodarczych, natomiast dla województwa łódzkiego relacja ta kształtowała się na poziomie 1:28 tys. przedsiębiorstw. Wartości wskaźnika zaobserwowane zarówno na poziomie kraju, jak i województwa są zbliżone do wyników odnotowanych w Danii, Irlandii oraz Portugalii w 2002 r.

Biorąc pod uwagę zakończenie działalności dwóch inkubatorów przedsiębiorczości w latach 2012–2013, planowane utworzenie w 2014 r. Art_Inkubatora i Łódzkiego Inkubatora Przedsiębiorczości oraz relatywnie niewielkie zmiany liczby zarejestrowanych podmiotów z sektora MSP, można założyć, iż obserwowana wartość wskaźnika liczby przedsiębiorstw (w tys.) przypadająca na jeden ośrodek udzielający wsparcia nie powinna zmienić się w istotny sposób.

Jak wskazał K. B. Matusiak, program preinkubacji w Polsce jest opóźniony względem państw Starej Unii (15 krajów będących członkami Wspólnoty w 2002 r.) o co najmniej 10 lat². Wynika to również z historii tych ośrodków – w wielu krajach Europy Zachodniej pierwsze instytucje inkubujące podmioty gospodarcze zaczęły powstawać na przełomie lat 80. i 90. XX w., natomiast w Polsce prekursorem było Wielkopolskie Centrum Innowacji i Przedsiębiorczości S.A. w Poznaniu utworzone w styczniu 1990 r.

Pomijając preinkubatory, można zakładać, iż w przypadku pozostałych rodzajów inkubatorów przedsiębiorczości sytuacja wygląda podobnie i przyjęcie opóźnienia w procesie inkubacji w polskich inkubatorach przedsiębiorczości względem ich odpowiedników z ówczesnych państw członkowskich Unii Europejskiej wynoszącego 10 lat jest uzasadnione. W związku z powyższym porównanie częściowych wyników badania przeprowadzonego w Unii Europejskiej w 2002 r. z częściowymi wynikami badania, w którym uczestniczyły instytucje inkubujące podmioty gospodarcze zlokalizowane w województwie łódzkim w 2013 r., jest racjonalne, przy czym wnioski z niego płynące nie mogą stanowić podstawy do oceny skuteczności ośrodków z województwa łódzkiego. Przeprowadzana analiza stanowi jedynie istotny punkt odniesienia, pozwalający na zwrócenie uwagi na sposób funkcjonowania tego typu ośrodków prowadzących działalność we wskazanym obszarze.

Innymi słowy, celem porównania jest wskazanie różnic pomiędzy benchmarkiem inkubatorów przedsiębiorczości opracowanym dla 15 państw członkowskich Unii Europejskiej w 2002 r. oraz instytucjami inkubującymi podmioty gospodarcze w województwie łódzkim w 2012 r. Analizę porównawczą w formie tabelarycznej prezentuje tabela 13.

2 K. B. Matusiak, *Preinkubatory – Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości*, [w:] K. B. Matusiak (red.), *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce*, PARP, Łódź/Warszawa 2009, s. 59.

Tabela 13. Porównanie wybranych charakterystyk benchmarku inkubatora przedsiębiorczości z instytucjami inkubującymi podmioty gospodarcze w województwie łódzkim

Tworzenie i funkcjonowanie inkubatora	Benchmark inkubatora przedsiębiorczości w Unii Europejskiej	AIP	IKL	IKU	ITB	IUL	ŁIT	ZIP
% dochodów pochodzący z publicznych dotacji	25%	ponad 50%	0%	0%	0%	b.d.	b.d.	0%
Powierzchnia użytkowa inkubatora	od 2 000 m ² do 4 000 m ²	140	166	686	1756	600	2512	3552
Liczba inkubowanych przedsiębiorstw	od 20 do 30	35	12	14	7	8	14	12
Wskaźnik wynajętej powierzchni	85%	poniżej 30%	100%	blisko 70%	blisko 50%	blisko 90%	poniżej 30%	blisko 90%
Okres inkubacji	36 miesięcy	od 12 do 18 miesięcy	od 24 do 36 miesięcy	do 12 miesięcy	b.d.	od 18 do 24 miesięcy	od 12 do 18 miesięcy	do 12 miesięcy
Liczba osób zarządzających inkubatorem	minimum 2 menedżerów	7	1	1	1	1	1	1
Wskaźnik liczby pracowników inkubatora do liczby inkubowanych przedsiębiorstw	od 1:10 do 1:20	1:5	1:6	1:3,5	1:7	1:7	1:14	1:6
% czasu, jaki menedżer poświęca na doradzanie inkubowanym podmiotom	50%	niedokładnie ponad 50%	do 20%	do 20%	do 20%	do 20%	do 20%	do 20%
Wskaźnik przeżywalności inkubowanych przedsiębiorstw	85%	50%	100%	100%	b.d.	blisko 80%	powyżej 80%	blisko 80%

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Benchmarking of Business Incubation. Final Report*, European Commission Enterprise General-Directorate, Centre of Strategy and Evaluation Services, Sevenoaks 2002, s. x. oraz wyników badania kwestionariuszowego.

Analiza porównawcza benchmarku inkubatora przedsiębiorczości oraz ośrodków udzielających wsparcia podmiotom gospodarczym w ramach procesu inkubacji zlokalizowanym w województwie łódzkim koncentruje się wokół 9 charakterystyk (ze względu na różnice w obszarach badawczych, analizie nie został poddany przeciętny wzrost przychodów inkubowanych podmiotów gospodarczych).

Pierwszym kryterium jest **odsetek dochodów pochodzący z publicznych dotacji**, jednakże wartości zaobserwowane w badanych instytucjach znacznie odbiegają od wskazanego wzorcowego poziomu tego wskaźnika, co świadczy o istotnych różnicach pomiędzy tymi organizacjami w analizowanym zakresie.

W przypadku **powierzchni użytkowej inkubatora przedsiębiorczości** jedynie dwa inkubatory przedsiębiorczości z województwa łódzkiego (Łódzki Inkubator Technologiczny oraz Żelowski Inkubator Przedsiębiorczości) są zbliżone z benchmarkiem. Niewielką różnicę w tym zakresie odnotowano w Inkubatorze Technologicznym w Bełchatowie, natomiast w przypadku pozostałych ośrodków dysproporcje są znaczne.

Kolejnym miernikiem w analizie porównawczej jest **liczba inkubowanych podmiotów gospodarczych**. Biorąc pod uwagę wspomniane kryterium, należy zauważyć, iż w żadnym inkubatorze przedsiębiorczości z województwa łódzkiego nie zaobserwowano wartości wzorcowych, przy czym najbliższy benchmarku był Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości w Łodzi.

Nieco inaczej sytuacja wygląda z perspektywy **wskaźnika wynajętej powierzchni inkubatora przedsiębiorczości**. Biorąc pod uwagę benchmark instytucji inkubującej przedsiębiorstwa w Unii Europejskiej w 2002 r. wzorcowe poziomy wskaźnika (85%) zaobserwowano w Inkubatorze Uniwersytetu Łódzkiego oraz Żelowskim Inkubatorze Przedsiębiorczości – w obu przypadkach zanotowano blisko 90% udostępnionych lokali.

Kolejnym miernikiem w analizie porównawczej jest wzorcowy **okres trwania procesu inkubacji**. Wzorcowa wartość uwzględniona w benchmarku inkubatora przedsiębiorczości kształtuje się na poziomie 36 miesięcy i jest on zbliżony do zaobserwowanego w Inkubatorze Przedsiębiorczości w Kleszczowie. Pozostałe instytucje inkubujące podmioty gospodarcze z województwa łódzkiego najczęściej współpracują z inkubowanymi jednostkami krócej.

Zgodnie z benchmarkiem inkubatora przedsiębiorczości **wzorcowy ośrodek charakteryzuje się tym, iż jest on zarządzany przez minimum 2 menedżerów**. Taka sytuacja występuje wyłącznie w przypadku Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości w Łodzi, gdzie 7 osób zarządza organizacją.

Uwzględniając liczbę menedżerów we **wskaźniku liczby pracowników inkubatora do liczby inkubowanych przedsiębiorstw**, jedynie wartości miary zaobserwowane w Łódzkim Inkubatorze Technologicznym należą do wzorcowych. W przypadku pozostałych instytucji z województwa łódzkiego na jedną zatrudnioną w ośrodku osobę przypada od ponad 3 do 7 podmiotów gospodarczych.

Również w przypadku **udziału procentowego czasu, jaki menedżer poświęca na doradzanie inkubowanym podmiotom**, wartości benchmarku są zbliżone do poziomu odnotowanego jedynie w przypadku jednej organizacji udzielającej wsparcia. Jak wynika z przeprowadzonego badania, osoby zarządzające Akademickim Inkubatorem Przedsiębiorczości w Łodzi przeznaczają nieco ponad 50% tygodniowego czasu pracy, zaś w przypadku innych ośrodków wskaźnik ten nie przekracza 20%.

Ostatnią płaszczyzną, na której możliwe było przeprowadzenie niniejszej analizy porównawczej, jest **przeżywalność przedsiębiorstw**. Oprócz Inkubatora Technologicznego w Bełchatowie (brak informacji o wartości analizowanego wskaźnika) oraz Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości w Łodzi, gdzie wskazaną miarę odnotowano na poziomie 50%, wszystkie pozostałe organizacje objęte badaniem uzyskały wyniki zbliżone do wzorcowych.

Biorąc pod uwagę przeprowadzoną analizę porównawczą, należy zauważyć, iż charakterystyki zaobserwowane w organizacjach z województwa łódzkiego różnią się w istotny sposób od benchmarku inkubatora przedsiębiorczości opracowanego przez badaczy w 2002 r. Odmienny sposób funkcjonowania badanych instytucji inkubujących podmioty gospodarcze w 2012 r. nie jest równoznaczny z negatywną oceną działalności przez nie prowadzonej, natomiast ocena skuteczności tych ośrodków wymaga przeprowadzenia analizy wskaźnikowej obejmującej swoim zakresem znacznie szerszy punkt widzenia związany z uwzględnieniem większej liczby mierników.

5.2. Analiza wskaźnikowa skuteczności inkubatorów przedsiębiorczości zlokalizowanych w województwie łódzkim

Analiza wskaźnikowa skuteczności funkcjonowania inkubatorów przedsiębiorczości odbywać się będzie na dwóch poziomach. Kluczowe znaczenie w kontekście niniejszej ewaluacji odgrywają zidentyfikowane

mierniki, pozwalające poznać sposób funkcjonowania instytucji inkubujących podmioty gospodarcze w zakresie pięciu obszarów:

1. Wspierania postaw przedsiębiorczych u potencjalnych przedsiębiorców;
2. Monitoringu skuteczności działań podejmowanych przez inkubatory przedsiębiorczości;
3. Świadczenia usług przez inkubator przedsiębiorczości;
4. Wewnętrznej i zewnętrznej sieci współpracy;
5. Polityki wejścia do oraz wyjścia z inkubatora przedsiębiorczości.

Rola, jaką odgrywają poszczególne miary, jest tym istotniejsza, jako że decydują one jednocześnie zarówno o skuteczności działań organizacji w poszczególnych sferach funkcjonowania, jak i skuteczności działalności całego inkubatora.

Na podstawie wywiadów eksperckich przeprowadzonych z czterema specjalistami (badaczami oraz praktykami), w przeszłości pracującymi w inkubatorach przedsiębiorczości w województwie łódzkim lub współpracującymi z nimi, przyjęto, iż spośród pięciu wymienionych obszarów ściśle powiązanych z jakością procesu inkubacji nie można wyróżnić jednego, który miałby wyraźnie większe znaczenie dla organizacji udzielającej wsparcia. Tym samym eksperci jednomyślnie przyznali, iż skuteczność działania inkubatorów przedsiębiorczości jest uwarunkowana w jednakowym (lub choćby zbliżonym) stopniu skutecznością działań przedsięwziętych przez ośrodek w analizowanych sferach.

5.2.1. Poziomy skuteczności działania inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego

Biorąc pod uwagę wnioski płynące z krytycznej literatury przedmiotu oraz opinie specjalistów, założono, iż w ramach analizy wskaźnikowej każdy inkubator przedsiębiorczości z województwa łódzkiego może uzyskać maksymalnie 100 punktów, co oznacza, iż na każdy obszar przypada 20 punktów. Opierając się na wywiadach eksperckich, przyjęto ponadto, iż skuteczność inkubatorów przedsiębiorczości będzie determinowana liczbą uzyskanych punktów. W związku z tym, biorąc pod uwagę opinie ekspertów, założono następujące poziomy skuteczności (wynikające z relacji liczby punktów uzyskanych do maksymalnej liczby punktów):

- niedostateczna skuteczność (od 0 do 29% pkt.),
- niska skuteczność (od 30% do 49% pkt.),
- średnia skuteczność (od 50% do 69% pkt.),
- wysoka skuteczność (od 70% do 89% pkt.),
- wzorowa skuteczność (od 90% pkt.).

Wskazane poziomy skuteczności i przedziały procentowe odnoszą się zarówno do skuteczności całego inkubatora, jak i każdego z jego obszarów. W konsekwencji przyjętego założenia skuteczność będzie uzależniona od liczby uzyskanych punktów w analizie wskaźnikowej, co prezentuje tabela 14.

Tabela 14. Poziomy skuteczności działania inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego w zależności od liczby zdobytych punktów

Poziomy skuteczności	Przedział procentowy	Skuteczność działania inkubatora (max. 100 pkt.)	Skuteczność inkubatora w poszczególnych obszarach (max. 20 pkt.)
Niedostateczna	od 0% do 29,99%	od 0 do 29,99 pkt.	od 0 do 5,99 pkt.
Niska	od 30% do 49,99%	od 30 pkt. do 49,99 pkt.	od 6 pkt. do 9,99 pkt.
Średnia	od 50% do 69,99%	od 50 pkt. do 69,99 pkt.	od 10 pkt. do 13,99 pkt.
Wysoka	od 70% do 89,99%	od 70 pkt. do 89,99 pkt.	od 14 pkt. do 17,99 pkt.
Wzorowa	od 90%	od 90 pkt.	od 18 pkt.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Celem wyodrębnienia poziomów skuteczności na podstawie uzyskanej liczby punktów jest przeprowadzenie szczegółowej oraz kompleksowej analizy pozwalającej zwrócić szczególną uwagę na te sfery funkcjonowania poszczególnych instytucji inkubujących podmioty gospodarcze w województwie łódzkim, które wymagają przedsięwzięcia działań wynikających z potrzeby zwiększenia skuteczności inkubatorów przedsiębiorczości.

W ramach analizy wskaźnikowej przyjęto założenie, iż inkubator przedsiębiorczości jest skuteczny w poszczególnych obszarach funkcjonowania wtedy, gdy liczba punktów uzyskanych przez instytucję inkubującą podmioty gospodarcze jest równa lub większa od 10. Innymi słowy ośrodek wspierający postawy przedsiębiorcze jest skuteczny w zidentyfikowanych sferach działalności (ocena pozytywna), jeżeli na podstawie przeprowadzonego badania jego skuteczność została oceniona jako średnia, wysoka lub wzorowa.

Należy również zwrócić uwagę na fakt, iż poszczególne obszary charakteryzowane są przez różną liczbę wskaźników, co wynika z budowy kwestionariusza wywiadów jako narzędzia badawczego. Pytania w nim zawarte zostały podzielone na dwie grupy:

- pytania o charakterze scoringowym – pozwalające na przeprowadzenie analizy wskaźnikowej,

- pytania o charakterze uzupełniającym – umożliwiające dokonanie kompleksowej analizy opisowej, jednakże nieistotne z perspektywy analizy wskaźnikowej.

Liczbę pytań w poszczególnych obszarach oraz ich podział przedstawia tabela 15.

Tabela 15. Liczba pytań w kwestionariuszu wykorzystanym w trakcie badania skuteczności inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego w podziale na obszary oraz ich znaczenie

Obszar działalności inkubatorów przedsiębiorczości	Liczba pytań ogółem	Liczba pytań o charakterze scoringowym	Liczba pytań o charakterze uzupełniającym
1. Wspieranie postaw przedsiębiorczych u potencjalnych przedsiębiorców	11	11	0
2. Monitoring skuteczności działań podejmowanych przez inkubatory przedsiębiorczości	18	13	5
3. Świadczenie usług przez inkubator przedsiębiorczości	11	9	2
4. Wewnętrzna i zewnętrzna sieć współpracy	14	12	2
5. Polityka wejścia do oraz wyjścia z inkubatora przedsiębiorczości	13	11	2
Razem	67	56	11

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Fakt występowania różnej liczby pytań w poszczególnych obszarach determinuje konieczność dostosowania wag do pojedynczych wskaźników, tak aby suma punktów przypisanych do zidentyfikowanych mierników była równa 20 punktom dedykowanym dla wyodrębnionych sfer działalności inkubatorów przedsiębiorczości. Maksymalną liczbę punktów możliwych do zdobycia w związku z odpowiedzią na każde pytanie w poszczególnych obszarach determinujących skuteczność inkubatora przedsiębiorczości przedstawia tabela 16.

Jak widać, maksymalna liczba punktów możliwych do uzyskania w związku z odpowiedzią na pojedyncze pytanie w poszczególnych obszarach jest różna. W celu nadania odpowiedziom przypisanym do wszystkich pytań o charakterze scoringowym z kwestionariusza odpowiednich wag, specjaliści w ramach wywiadu eksperckiego określili najbardziej pożądane parametry każdego z analizowanych wskaźników. Innymi sło-

wy, zadaniem ekspertów było rangowanie odpowiedzi w ramach pytań zawartych w narzędziu badawczym i tym samym określenie m.in. tego, który z parametrów określonego wskaźnika ma najistotniejszy wpływ na skuteczność inkubatorów przedsiębiorczości. Na potrzeby analiz przeprowadzanych w ramach niniejszej pracy wartości wag przypisanych zarówno do poszczególnych pytań, jak i odpowiedzi zostały zaokrąglone do dwóch miejsc po przecinku (do setnych punktów).

Tabela 16. Maksymalna liczba punktów możliwych do zdobycia w związku z odpowiedzią na pojedyncze pytanie w poszczególnych obszarach determinujących skuteczność inkubatora przedsiębiorczości

Obszar działalności inkubatorów przedsiębiorczości	Liczba punktów przypadająca na obszar działalności inkubatora przedsiębiorczości	Liczba punktów niezbędna do pozytywnej oceny skuteczności w zakresie obszarów działalności inkubatora przedsiębiorczości	Liczba pytań o charakterze scoringowym	Liczba punktów przypadająca na jedno pytanie
1. Wsparcie podstaw przedsiębiorczych u potencjalnych przedsiębiorców	20	10	11	1,82
2. Monitoring skuteczności działań podejmowanych przez inkubatory przedsiębiorczości	20	10	13	1,54
3. Świadczenie usług przez inkubator przedsiębiorczości	20	10	9	2,22
4. Wewnętrzna i zewnętrzna sieć współpracy	20	10	12	1,67
5. Polityka wejścia do oraz wyjścia z inkubatora przedsiębiorczości	20	10	11	1,82

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Biorąc pod uwagę maksymalną liczbę punktów możliwych do uzyskania w związku z odpowiedzią na pojedyncze pytanie w poszczególnych obszarach, przypisywane wagi były determinowane liczbą odpowiedzi zawartych w kwestionariuszu, co prezentuje tabela 17.

Tabela 17. Wagi przypisywane poszczególnym odpowiedziom w zależności od ich liczby w pytaniu w podziale na obszary determinujące skuteczność inkubatorów przedsiębiorczości

1. Wsparcie postaw przedsiębiorczych u potencjalnych przedsiębiorców	2. Monitoring skuteczności działań podejmowanych przez inkubatory przedsiębiorczości	3. Świadczenie usług przez inkubator przedsiębiorczości	4. Wewnętrzna i zewnętrzna sieć współpracy	5. Polityka wejścia do oraz wyjścia z inkubatora przedsiębiorczości
Pytanie z 2 odpowiedziami	Pytanie z 2 odpowiedziami	Pytanie z 2 odpowiedziami	Pytanie z 2 odpowiedziami	Pytanie z 2 odpowiedziami
1,82	1,54	2,22	1,67	1,82
0	0	0	0	0
Pytanie z 3 odpowiedziami	Pytanie z 3 odpowiedziami	Pytanie z 3 odpowiedziami	Pytanie z 3 odpowiedziami	Pytanie z 3 odpowiedziami
1,82	1,54	2,22	1,67	1,82
0,91	0,77	1,11	0,83	0,91
0	0	0	0	0
Pytanie z 4 odpowiedziami	Pytanie z 4 odpowiedziami	Pytanie z 4 odpowiedziami	Pytanie z 4 odpowiedziami	Pytanie z 4 odpowiedziami
1,82	1,54	2,22	1,67	1,82
1,21	1,03	1,48	1,11	1,21
0,61	0,51	0,74	0,56	0,61
0	0	0	0	0
Pytanie z 5 odpowiedziami	Pytanie z 5 odpowiedziami	Pytanie z 5 odpowiedziami	Pytanie z 5 odpowiedziami	Pytanie z 5 odpowiedziami
1,82	1,54	2,22	1,67	1,82
1,36	1,15	1,67	1,25	1,36
0,91	0,77	1,11	0,83	0,91
0,45	0,38	0,56	0,42	0,45
0	0	0	0	0

Źródło: opracowanie własne

W zależności od liczby pytań przypisywane mogą być różne wagi do poszczególnych odpowiedzi, przy czym elementem stałym jest ich zakres, co oznacza, iż odpowiedź pożądana bez względu na liczbę odpowiedzi w pytaniach w danym obszarze zawsze będzie mieć (określoną w tabeli 17) maksymalną wartość, natomiast najmniej korzystna odpowiedź z perspektywy skuteczności inkubatora przyjmuje we wszystkich przypadkach wartość 0.

Należy również zauważyć, iż w przypadku braku odpowiedzi na jakiegokolwiek z pytań przypisywana jest waga ujemna i w zależności od analizowanego obszaru determinującego skuteczność inkubatora przyjmuje następującą wartość:

- -1,82 (wspieranie postaw przedsiębiorczych u potencjalnych przedsiębiorców),
- -1,54 (monitoring skuteczności działań podejmowanych przez inkubatory przedsiębiorczości),
- -2,22 (świadczenie usług przez inkubator przedsiębiorczości),
- -1,67 (wewnętrzna i zewnętrzna sieć współpracy),
- -1,82 (polityka wejścia do oraz wyjścia z inkubatora przedsiębiorczości).

W ocenie ekspertów brak wiedzy na temat analizowanych wskaźników ze strony menedżerów inkubatorów przedsiębiorczości jest zjawiskiem negatywnym i w związku z tym ocena ujemna jest najbardziej adekwatną w tym przypadku. Tym bardziej, iż wszystkie osoby zarządzające badanymi ośrodkami udzielającymi wsparcia, zlokalizowanymi w województwie łódzkim, znały obszar badawczy oraz mierniki (kwestionariusz został wysłany pocztą elektroniczną do każdej z tych osób co najmniej 48 godzin przed wywiadem kwestionariuszowym).

Biorąc pod uwagę jednakowe znaczenie pięciu wyodrębnionych obszarów determinujących skuteczność inkubatorów przedsiębiorczości, przyjęto również założenie, iż fakt nieuzyskania minimalnej liczby punktów (10 punktów) w ramach analizy skuteczności poszczególnych sfer funkcjonowania nie jest równoznaczny z negatywną oceną skuteczności działań podejmowanych przez określoną instytucję. Oznacza to, że negatywna ocena skuteczności organizacji w zakresie jednego lub kilku obszarów nie jest jednoznaczna z negatywną oceną skuteczności całego inkubatora. W związku z tym, o skuteczności instytucji inkubującej podmioty gospodarcze decyduje tylko i wyłącznie łączna liczba zdobytych punktów. Zatem uzyskanie od 0 do 49 punktów jest równoznaczne z oceną negatywną, natomiast zgromadzenie powyżej 50 punktów – pozytywną.

5.2.2. Analiza w obszarze wspierania postaw przedsiębiorczych u potencjalnych przedsiębiorców

W ramach obszaru wspierania postaw przedsiębiorczych u potencjalnych przedsiębiorców wykorzystano do analizy wskaźnikowej 11 mierników z kwestionariusza wywiadów, określonych na podstawie opinii ekspertów. Należą do nich:

1. Liczba wolontariuszy zaangażowanych w pracę inkubatora w 2012 r.;
2. Liczba dni w miesiącu przeciętnie przeznaczana na szkolenia dla potencjalnych przedsiębiorców w 2012 r.;
3. Odsetek potencjalnych przedsiębiorców współpracujących z inkubatorem, korzystających ze szkoleń w 2012 r.;
4. Liczba godzin w miesiącu przeciętnie przeznaczanych na konsultacje dla potencjalnych przedsiębiorców z pracownikami inkubatora w 2012 r.;
5. Liczba dokonanych ocen projektów inwestycyjnych w 2012 r.;
6. Liczba analiz rynkowych opracowanych dla potencjalnych przedsiębiorców w 2012 r.;
7. Liczba prototypów, przy opracowaniu których pomagał inkubator w 2012 r.;
8. Liczba pozwoleń, koncesji i licencji, przy uzyskaniu których pomagał inkubator w 2012 r.;
9. Liczba projektów realizowanych z uczelniami wyższymi w 2012 r.;
10. Liczba projektów realizowanych z urzędami pracy w 2012 r.;
11. Liczba przedsiębiorstw, przy powstaniu których partycypował finansowo inkubator w 2012 r.

Wartości pierwszego wskaźnika dla inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego wraz z wagami dla poszczególnych odpowiedzi przedstawia tabela 18.

Tabela 18. Liczba wolontariuszy zaangażowanych w pracę inkubatora w 2012 r.

Liczba wolontariuszy zaangażowanych w pracę inkubatora w 2012 r.	Wagi	AIP	IKL	IKU	ITB	IUŁ	ŁIT	ZIP
[1] 0	0		X	X	X		X	X
[2] 1-2	0,91							
[3] 3-5	1,82							
[4] 6-8	1,36							
[5] 9 i więcej	0,45	X				X		

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W opinii ekspertów, analizowany wskaźnik ma charakter nominanty, której wartość optymalna zawiera się w przedziale od 3 do 5 wolontariuszy współpracujących z inkubatorem przedsiębiorczości w skali roku. Podczas wywiadów eksperckich zwracano uwagę na fakt, iż liczebność grupy osób zaangażowanych w pracę ośrodka w formie wolontariatu mniejsza od 3 może oznaczać niedostateczne wsparcie, natomiast w przypadku wartości większej od 5 może dojść do sytuacji, w której występować będą trudności z przekazywaniem zadań i kompetencji w ramach zespołu.

Wartości kolejnego wskaźnika dla inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego wraz z wagami dla poszczególnych odpowiedzi przedstawia tabela 19.

Tabela 19. Liczba dni w miesiącu przeciętnie przeznaczana na szkolenia dla potencjalnych przedsiębiorców w 2012 r.

Liczba dni w miesiącu przeciętnie przeznaczana na szkolenia dla potencjalnych przedsiębiorców w 2012 r.	Wagi	AIP	IKL	IKU	ITB	IUŁ	ŁIT	ZIP
[1] 0	0			X				X
[2] 1	0,45						X	
[3] 2	0,91							
[4] 3–4	1,82		X		X	X		
[5] 5 i więcej	1,36	X						

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Według opinii ekspertów, analizowany wskaźnik ma charakter nominanty, której wartość optymalna zawiera się w przedziale od 3 do 4 dni w miesiącu przeciętnie przeznaczanych na szkolenia dla potencjalnych przedsiębiorców. Podczas wywiadów eksperckich zwracano uwagę na ogromne znaczenie szkoleń oraz na fakt, iż są one nieodłącznym elementem procesu inkubacji, w związku z czym, im jest ich więcej w skali miesiąca, tym wyższa jest skuteczność ośrodka inkubującego podmioty gospodarcze, przy czym 5 dni w miesiącu i więcej przeznaczanych na działalność szkoleniową może wiązać się z ryzykiem związanym z nadmierną koncentracją inkubatora wokół wskazanej aktywności.

Wartości następnego wskaźnika dla inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego wraz z wagami dla poszczególnych odpowiedzi przedstawia tabela 20.

Tabela 20. Odsetek potencjalnych przedsiębiorców współpracujących z inkubatorem korzystających ze szkoleń w 2012 r.

Odsetek potencjalnych przedsiębiorców współpracujących z inkubatorem korzystających ze szkoleń w 2012 r.	Wagi	AIP	IKL	IKU	ITB	IUŁ	ŁIT	ZIP
[1] 0–20%	0			X			X	X
[2] 21–40%	0,45	X						
[3] 41–60%	0,91							
[4] 61–80%	1,36					X		
[5] 81–100%	1,82		X		X			

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W opinii ekspertów, analizowany wskaźnik ma charakter stymulanty, co wynika z faktu, iż im więcej potencjalnych przedsiębiorców współpracujących z inkubatorem korzysta ze szkoleń, tym szanse na powodzenie ich pomysłu na biznes są wyższe, a to z kolei przekłada się na wzrost skuteczność organizacji udzielającej wsparcia.

Wartości kolejnego wskaźnika dla inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego wraz z wagami dla poszczególnych odpowiedzi przedstawia tabela 21.

Tabela 21. Liczba godzin w miesiącu przeciętnie przeznaczanych na konsultacje dla potencjalnych przedsiębiorców z pracownikami inkubatora w 2012 r.

Liczba godzin w miesiącu przeciętnie przeznaczanych na konsultacje dla potencjalnych przedsiębiorców z pracownikami inkubatora w 2012 r.	Wagi	AIP	IKL	IKU	ITB	IUŁ	ŁIT	ZIP
[1] 0	0			X	X			
[2] 1–8	0,45							
[3] 9–16	1,82		X				X	X
[4] 17–24	1,36	X						
[5] 25 i więcej	0,91					X		

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Według opinii ekspertów, analizowany wskaźnik ma charakter nomenanty, której wartość optymalna zawiera się w przedziale od 9 do 16 godzin w miesiącu przeciętnie przeznaczanych na konsultacje dla potencjalnych przedsiębiorców z pracownikami inkubatora. Podczas wywiadów

eksperckich podkreślano, iż możliwość konsultowania pomysłów na biznes w wymiarze mniejszym od 9 godzin w skali miesiąca jest niewystarczająca, natomiast przekraczającym 16 godzin w skrajnych sytuacjach może oznaczać zaniedbywanie innych obowiązków.

Wartości kolejnego wskaźnika dla inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego wraz z wagami dla poszczególnych odpowiedzi przedstawia tabela 22.

Tabela 22. Liczba dokonanych ocen projektów inwestycyjnych w 2012 r.

Liczba dokonanych ocen projektów inwestycyjnych w 2012 r.	Wagi	AIP	IKL	IKU	ITB	IUŁ	ŁIT	ZIP
[1] 0	0		X	X			X	X
[2] 1-10	0,45							
[3] 11-20	1,82				X			
[4] 21-30	1,36							
[5] 31 i więcej	0,91	X				X		

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W opinii ekspertów, analizowany wskaźnik ma charakter nominanty, której wartość optymalna zawiera się w przedziale od 11 do 20 ocen projektów inwestycyjnych dokonanych w skali roku. Podczas wywiadów eksperckich podkreślano, iż sporządzanie do 10 analiz rocznie oznacza niewielką skuteczność inkubatora jako organizacji udzielającej wsparcia obecnym i potencjalnym przedsiębiorcom, jednocześnie zauważając przy tym, że analizowana aktywność ośrodków inkubujących przedsiębiorstwa nie może stanowić ich podstawowej działalności.

Wartości następnego wskaźnika dla inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego wraz z wagami dla poszczególnych odpowiedzi przedstawia tabela 23.

Tabela 23. Liczba analiz rynkowych opracowanych dla potencjalnych przedsiębiorców w 2012 r.

Liczba analiz rynkowych opracowanych dla potencjalnych przedsiębiorców w 2012 r.	Wagi	AIP	IKL	IKU	ITB	IUŁ	ŁIT	ZIP
[1] 0	0	X	X	X			X	X
[2] 1-2	0,45							
[3] 3-4	0,91				X			
[4] 5-6	1,81							
[5] 7 i więcej	1,36					X		

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Według opinii ekspertów, analizowany wskaźnik ma charakter nomenklatory, której wartość optymalna zawiera się w przedziale od 5 do 6 analiz rynkowych opracowanych dla potencjalnych przedsiębiorców w skali roku. W trakcie wywiadów eksperckich akcentowano potrzebę wspierania osób zaangażowanych prowadzeniem własnej działalności w przedstawionym zakresie, wskazując, iż tego typu aktywność powinna towarzyszyć przede wszystkim bardziej złożonym pomysłom biznesowym. Eksperti jednomyślnie stwierdzili, iż sporządzanie analiz rynkowych ze wskazaną częstotliwością nie wpływa negatywnie na działalność prowadzoną przez inkubator.

Wartości następnego wskaźnika dla inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego wraz z wagami dla poszczególnych odpowiedzi przedstawia tabela 24.

Tabela 24. Liczba prototypów, przy opracowaniu których pomagał inkubator w 2012 r.

Liczba prototypów, przy opracowaniu których pomagał inkubator w 2012 r.	Wagi	AIP	IKL	IKU	ITB	IUŁ	ŁIT	ZIP
[1] 0	0	X	X	X	X		X	X
[2] 1	0,45							
[3] 2	0,91							
[4] 3	1,36							
[5] 4 i więcej	1,82					X		

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W opinii ekspertów, analizowany wskaźnik ma charakter stymulacyjny, co oznacza, że skuteczny inkubator przedsiębiorczości powinien się angażować w udzielanie pomocy przy opracowywaniu jak największej liczby prototypów.

Wartości kolejnego wskaźnika dla inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego wraz z wagami dla poszczególnych odpowiedzi przedstawia tabela 25.

Według opinii ekspertów, analizowany wskaźnik ma charakter nomenklatory, której wartość optymalna została określona na poziomie 2 pozwoleń, koncesji i licencji, przy uzyskaniu których powinien pomagać inkubator przedsiębiorczości. Z jednej strony podczas wywiadów eksperckich wskazywano, iż wsparcie udzielone w jednym przypadku w skali roku jest niewystarczające, z drugiej zaś podkreślano, iż nadmierne wspomaganie podmiotów gospodarczych w tym zakresie może oznaczać ryzyko związane z potencjalnym zaniedbywaniem innych potrzeb inkubowanych podmiotów.

Tabela 25. Liczba pozwoleń, koncesji i licencji, przy uzyskaniu których pomagał inkubator w 2012 r.

Liczba pozwoleń, koncesji i licencji, przy uzyskaniu których pomagał inkubator w 2012 r.	Wagi	AIP	IKL	IKU	ITB	IUŁ	ŁIT	ZIP
[1] 0	0	X	X	X	X		X	X
[2] 1	0,45							
[3] 2	1,82							
[4] 3	1,36							
[5] 4 i więcej	0,91					X		

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Wartości następnego wskaźnika dla inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego wraz z wagami dla poszczególnych odpowiedzi przedstawia tabela 26.

Tabela 26. Liczba projektów realizowanych z uczelniami wyższymi w 2012 r.

Liczba projektów realizowanych z uczelniami wyższymi w 2012 r.	Wagi	AIP	IKL	IKU	ITB	IUŁ	ŁIT	ZIP
[1] 0	0		X	X	X			X
[2] 1	0,45							
[3] 2	0,91						X	
[4] 3	1,36							
[5] 4 i więcej	1,82	X				X		

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W opinii ekspertów, analizowany wskaźnik ma charakter stymulanty, co wynika z faktu, iż im więcej projektów realizowanych z uczelniami wyższymi, tym wyższa skuteczność organizacji udzielającej wsparcia.

Wartości kolejnego wskaźnika dla inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego wraz z wagami dla poszczególnych odpowiedzi przedstawia tabela 27.

W opinii ekspertów, analizowany wskaźnik ma charakter stymulanty, gdyż im więcej projektów jest realizowanych z urzędami pracy, tym wyższa skuteczność organizacji udzielającej wsparcia.

Tabela 27. Liczba projektów realizowanych z urzędami pracy w 2012 r.

Liczba projektów realizowanych z urzędami pracy w 2012 r.	Wagi	AIP	IKL	IKU	ITB	IUŁ	ŁIT	ZIP
[1] 0	0		X	X	X			X
[2] 1	0,45							
[3] 2	0,91						X	
[4] 3	1,36							
[5] 4 i więcej	1,82	X				X		

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Wartości ostatniego wskaźnika dla inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego wraz z wagami dla poszczególnych odpowiedzi przedstawia tabela 28.

Tabela 28. Liczba przedsiębiorstw, przy powstaniu których partycypował finansowo inkubator w 2012 r.

Liczba przedsiębiorstw, przy powstaniu których partycypował finansowo inkubator w 2012 r.	Wagi	AIP	IKL	IKU	ITB	IUŁ	ŁIT	ZIP
[1] 0	0	X	X	X			X	
[2] 1	1,36					X		X
[3] 2	1,82							
[4] 3	0,91							
[5] 4 i więcej	0,45				X			

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Według opinii ekspertów, analizowany wskaźnik ma charakter nominacyjny, której wartość optymalna została określona na poziomie 2 przedsiębiorstw, przy powstaniu których inkubator powinien partycypować finansowo. Podczas wywiadów eksperckich zauważano, iż jeden taki przypadek w skali roku jest istotną oznaką wysokiej skuteczności ośrodka udzielającego wsparcia, aczkolwiek podkreślano również, że tego typu pomoc w większym zakresie nie powinna mieć miejsca ze względu na zbyt wysokie ryzyko przeszacowania potencjału pomysłów biznesowych.

Biorąc pod uwagę analizę jakościową w obszarze wspierania postaw przedsiębiorczych u potencjalnych przedsiębiorców, należy zauważyć, iż inkubatory przedsiębiorcze funkcjonujące w województwie łódzkim cechują się różną skutecznością w analizowanej sferze, co przedstawia tabela 29.

Tabela 29. Skuteczność inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego w obszarze wspierania postaw przedsiębiorczych u potencjalnych przedsiębiorców

Inkubator	Liczba uzyskanych punktów ramach obszaru wspierania postaw przedsiębiorczych u potencjalnych przedsiębiorców	Poziom skuteczności
Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości w Łodzi	6,82	niski
Inkubator Przedsiębiorczości w Kleszczowie	5,45	niedostateczny
Inkubator Przedsiębiorczości w Kutnie	0	niedostateczny
Inkubator Technologiczny w Bełchatowie	7,27	niski
Inkubator Uniwersytetu Łódzkiego	12,73	średni
Łódzki Inkubator Technologiczny	3,18	niedostateczny
Zelowski Inkubator Przedsiębiorczości	5	niedostateczny

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Biorąc pod uwagę przyjętą metodologię w obszarze wspierania postaw przedsiębiorczych u potencjalnych przedsiębiorców, wyróżnia się tylko jeden skuteczny inkubator z województwa łódzkiego w analizowanej sferze działania: Inkubator Uniwersytetu Łódzkiego (średnia skuteczność). Niską skutecznością w analizowanej sferze funkcjonowania charakteryzują się Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości w Łodzi oraz Inkubator Technologiczny w Bełchatowie, natomiast skuteczność pozostałych ośrodków została określona jako niedostateczna.

5.2.3. Analiza w obszarze monitoringu skuteczności działań podejmowanych przez inkubatory przedsiębiorczości

Na podstawie opinii ekspertów, w ramach obszaru monitoringu skuteczności działań podejmowanych przez inkubatory przedsiębiorczości wykorzystano do analizy wskaźnikowej 13 mierników z kwestionariusza wywiadów. Należą do nich:

1. Udział procentowy publicznych dotacji w dochodach inkubatorów przedsiębiorczości w 2012 r.;

2. Sposób wpłynięcia na działalność inkubatora ewentualnego nieuzyskania dotacji w latach 2013–2015;
3. Występowanie przyrostu przychodów w 2012 r. w stosunku do roku poprzedniego;
4. Liczba inkubowanych przedsiębiorstw;
5. Liczba osób zarządzających inkubatorem przedsiębiorczości;
6. Liczba zatrudnionych w inkubatorze pracowników;
7. Średnia liczba etatów w podmiotach przypadająca na inkubowaną jednostkę;
8. Liczba etatów utworzonych przez podmioty, które opuściły inkubator w 2012 r.;
9. Przeprowadzanie badania stopnia zadowolenia przedsiębiorców ze świadczonych na ich rzecz usług w 2012 r.;
10. Liczba przeprowadzanych badań, których celem było uzyskanie bieżących informacji o inkubowanych podmiotach w 2012 r.;
11. Wskaźnik przeżywalności przedsiębiorstw w latach 2010–2012;
12. Średnia liczba zebrań w miesiącu z przedsiębiorcami, w których uczestniczyli przedstawiciele inkubatora, w 2012 r.;
13. Występowanie przyrostu potencjalnych i obecnych przedsiębiorców zainteresowanych współpracą z inkubatorem w 2012 r. w porównaniu z poprzednim rokiem.

Wartości pierwszego wskaźnika dla inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego wraz z wagami dla poszczególnych odpowiedzi przedstawia tabela 30.

Tabela 30. Udział procentowy publicznych dotacji w dochodach inkubatorów przedsiębiorczości w 2012 r.

Udział procentowy publicznych dotacji w dochodach inkubatorów przedsiębiorczości w 2012 r.	Wagi	AIP	IKL	IKU	ITB	ZIP
[1] 0–25%	0,77		X	X	X	X
[2] 26–50%	1,15					
[3] 51–75%	1,54	X				
[4] powyżej 75%	0,38					
[5] 100%	0					

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W opinii ekspertów, analizowany wskaźnik ma charakter nominanty, której wartość optymalna zawiera się w przedziale od 51% do 75% dochodów inkubatorów przedsiębiorczości. Podczas wywiadów eks-

perckich podkreślano, że publiczne dotacje powinny stanowić istotne źródło finansowania działalności ośrodków udzielających wsparcia przedsiębiorstwom, przy czym wartości miary przekraczające poziom 75% nie są pożądane, co wynika z ryzyka związanego z potencjalnym uzależnieniem się organizacji inkubujących podmioty gospodarcze od środków publicznych. Należy zauważyć, iż w tabeli 30 nie uwzględniono Inkubatora Uniwersytetu Łódzkiego oraz Łódzkiego Inkubatora Technologicznego, które nie wskazały wartości analizowanego miernika, w związku z czym przyznano im punkty ujemne (waga: -1,54).

Wartości kolejnego wskaźnika dla inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego wraz z wagami dla poszczególnych odpowiedzi przedstawia tabela 31.

Tabela 31. Sposób wpłynięcia na działalność inkubatora ewentualnego nieuzyskania dotacji w latach 2013–2015

Sposób wpłynięcia na działalność inkubatora ewentualnego nieuzyskania dotacji w latach 2013–2015	Wagi	AIP	IKL	IKU	ITB	IUŁ	ŁIT	ZIP
[1] Działalność inkubatora będzie prowadzona na dotychczasowym poziomie	1,54	X	X	X	X	X		X
[2] Działalność inkubatora zostanie znacznie ograniczona	0,51							
[3] Inkubator przestanie prowadzić działalność	0							
[4] Trudno powiedzieć	1,03						X	

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Według opinii ekspertów, skuteczny inkubator cechuje się tym, iż ewentualne nieuzyskanie dotacji w latach 2013–2015 nie powinno wpływać na jego sposób funkcjonowania. Podczas wywiadów eksperckich akcentowano, iż jakiegokolwiek ograniczanie skali prowadzonej działalności przez ośrodki inkubujące podmioty gospodarcze z powodu nieuzyskania dotacji świadczy o ich niedostatecznej skuteczności funkcjonowania, a w skrajnych przypadkach o jej braku.

Wartości następnego wskaźnika dla inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego wraz z wagami dla poszczególnych odpowiedzi przedstawia tabela 32.

Tabela 32. Występowanie przyrostu przychodów inkubatora w 2012 r. w stosunku do roku poprzedniego

Występowanie przyrostu przychodów inkubatora w 2012 r. w stosunku do roku poprzedniego	Wagi	AIP	IKL	IKU	ITB	IUŁ	ŁIT	ZIP
[1] Tak	1,54	X		X		X	X	X
[2] Nie	0		X		X			
[3] Nie odnotowano zmian	0,77							

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W opinii ekspertów, analizowany wskaźnik ma charakter stymulanty, co oznacza, iż występowanie przyrostu przychodów w stosunku do roku poprzedniego jest oceniane jako przejaw wysokiej skuteczności funkcjonowania inkubatora, natomiast jego brak świadczy o braku skuteczności działalności prowadzonej przez ośrodek udzielający wsparcia.

Wartości kolejnego wskaźnika dla inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego wraz z wagami dla poszczególnych odpowiedzi przedstawia tabela 33.

Tabela 33. Liczba inkubowanych przedsiębiorstw

Liczba inkubowanych przedsiębiorstw	Wagi	AIP	IKL	IKU	ITB	IUŁ	ŁIT	ZIP
[1] 0	0							
[2] 1–10	1,15				X	X		
[3] 11–20	1,54		X	X			X	X
[4] 21–30	0,77							
[5] więcej niż 30	0,38	X						

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W opinii ekspertów, analizowany wskaźnik ma charakter nominanty, której wartość optymalna zawiera się w przedziale od 11 do 20 inkubowanych przedsiębiorstw. Podczas wywiadów eksperckich podkreślano, iż fakt udzielania wsparcia w mniejszym zakresie świadczy o niewykorzystanym w pełni potencjale inkubatora przedsiębiorczości, natomiast w przypadku liczby podmiotów przekraczającej wskazane wartości, sytuacja może oznaczać niewystarczającą koncentrację na potrzebach poszczególnych przedsiębiorstw.

Wartości następnego wskaźnika dla inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego wraz z wagami dla poszczególnych odpowiedzi przedstawia tabela 34.

Tabela 34. Liczba osób zarządzających inkubatorem przedsiębiorczości

Liczba osób zarządzających inkubatorem	Wagi	AIP	IKL	IKU	ITB	IUŁ	ŁIT	ZIP
[1] 1–2	1,54		X	X	X	X	X	X
[2] 3 i więcej	0	X						

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W opinii ekspertów, inkubator przedsiębiorczości powinien być zarządzany przez maksymalnie 2 menedżerów. W innych przypadkach zarówno podział obowiązków, jak i kompetencji może być nieczytelny.

Wartości kolejnego wskaźnika dla inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego wraz z wagami dla poszczególnych odpowiedzi przedstawia tabela 35.

Tabela 35. Liczba zatrudnionych w inkubatorze pracowników

Liczba zatrudnionych w inkubatorze pracowników	Wagi	AIP	IKL	IKU	ITB	IUŁ	ŁIT	ZIP
[1] 0	0	X			X		X	
[2] 1–3	0,38		X	X				X
[3] 4–7	1,54					X		
[4] 8–10	1,15							
[5] 11 i więcej	0,77							

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Według opinii ekspertów, analizowany wskaźnik ma charakter nominanty, której wartość optymalna zawiera się w przedziale od 4 do 7 pracowników zatrudnionych w inkubatorze. Podczas wywiadów eksperckich podkreślano, iż zatrudnianie mniejszej liczby osób może ograniczać zakres udzielanego wsparcia, natomiast większej – wpływać negatywnie na transparentność zakresu obowiązków przypisanego do poszczególnych etatów.

Wartości następnego wskaźnika dla inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego wraz z wagami dla poszczególnych odpowiedzi przedstawia tabela 36.

Tabela 36. Średnia liczba etatów w podmiotach przypadająca na inkubowaną jednostkę

Średnia liczba etatów w podmiotach przypadająca na inkubowaną jednostkę	Wagi	AIP	IKL	IKU	ITB	IUŁ	ŁIT	ZIP
[1] od 0 do 2	0				X			
[2] powyżej 2 do 4	1,54	X	X	X				
[3] powyżej 4 do 6	1,15					X	X	X
[4] powyżej 6 do 9	0,77							
[5] 9 i więcej	0,38							

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W opinii ekspertów, analizowany wskaźnik ma charakter nominanty, której wartość optymalna zawiera się w przedziale od 2 do 4 etatów w podmiotach przypadających na inkubowane przedsiębiorstwo. Średnia liczba etatów mniejsza od wskazanego zakresu świadczy o braku skuteczności działania inkubatorów przedsiębiorczości, natomiast większe wartości miary oznaczają, iż inkubator w coraz większym stopniu wspiera podmioty gospodarcze o ugruntowanej pozycji na rynku.

Wartości kolejnego wskaźnika dla inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego wraz z wagami dla poszczególnych odpowiedzi przedstawia tabela 37.

Tabela 37. Liczba etatów utworzonych przez podmioty, które opuściły inkubator w 2012 r.

Liczba etatów utworzonych przez podmioty, które opuściły inkubator w 2012 r.	Wagi	AIP	ZIP
[1] 0	0	X	X
[2] 1–10	0,38		
[3] 11–20	0,77		
[4] 21–30	1,15		
[5] 31 i więcej	1,54		

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Według opinii ekspertów, analizowany wskaźnik ma charakter stymulanty, co oznacza, iż skuteczność inkubatorów przedsiębiorczości jest tym wyższa, im więcej etatów jest tworzonych przez podmioty, które je opuściły. W tabeli 37 uwzględniono jedynie dwa ośrodki, w przypadku pozostałych nie wskazano wartości analizowanego miernika, w związku z czym przypisano im punkty ujemne (waga: -1,54).

Wartości następnego wskaźnika dla inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego wraz z wagami dla poszczególnych odpowiedzi przedstawia tabela 38.

Tabela 38. Przeprowadzanie badania stopnia zadowolenia przedsiębiorców ze świadczonych na ich rzecz usług w 2012 r.

Przeprowadzanie badania stopnia zadowolenia przedsiębiorców ze świadczonych na ich rzecz usług w 2012 r.	Wagi	AIP	IKL	IKU	ITB	IUŁ	ŁIT	ZIP
[1] Tak	1,54	X			X	X		X
[2] Nie	0		X	X			X	

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W opinii ekspertów, inkubatory przedsiębiorczości powinny przeprowadzać badanie stopnia zadowolenia przedsiębiorców ze świadczonych na ich rzecz usług, dzięki czemu zakres udzielanego wsparcia będzie bardziej dopasowany do potrzeb inkubowanych jednostek.

Wartości kolejnego wskaźnika dla inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego wraz z wagami dla poszczególnych odpowiedzi przedstawia tabela 39.

Tabela 39. Liczba przeprowadzanych badań, których celem było uzyskanie bieżących informacji o inkubowanych podmiotach w 2012 r.

Liczba przeprowadzanych badań, których celem było uzyskanie bieżących informacji o inkubowanych podmiotach w 2012 r.	Wagi	AIP	IKL	IKU	ITB	IUŁ	ŁIT	ZIP
[1] 0	0		X				X	
[2] 1–2	0,38				X			
[3] 3–4	0,77			X				
[4] 5–6	1,15					X		
[5] 7 i więcej	1,54	X						X

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Według opinii ekspertów, analizowany wskaźnik ma charakter stymulacyjny, co oznacza, iż skuteczność inkubatorów przedsiębiorczości jest tym wyższa, im więcej przeprowadzanych jest badań, których celem jest uzyskanie bieżących informacji o inkubowanych podmiotach. Podczas

wywiadów eksperckich podkreślano, że wiedza na temat aktualnej sytuacji przedsiębiorstw objętych wsparciem pozwala znacznie wcześniej przedsięwziąć kroki, dzięki którym wzrosną szanse na przetrwanie poszczególnych jednostek gospodarczych na rynku.

Wartości następnego wskaźnika dla inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego wraz z wagami dla poszczególnych odpowiedzi przedstawia tabela 40.

Tabela 40. Wskaźnik przeżywalności przedsiębiorstw w latach 2010–2012

Wskaźnik przeżywalności przedsiębiorstw w latach 2010–2012	Wagi	AIP	IKL	IKU	IUŁ	ŁIT	ZIP
[1] 0–20%	0						
[2] 21–40%	0,38						
[3] 41–60%	0,77	X					
[4] 61–80%	1,15				X		X
[5] 81–100%	1,54		X	X		X	

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Według opinii ekspertów, analizowany wskaźnik ma charakter stymulacyjny, co oznacza, iż skuteczność inkubatorów przedsiębiorczości jest tym wyższa, im wyższy jest wskaźnik przeżywalności inkubowanych przez nie przedsiębiorstw. W tabeli 40 nie uwzględniono Inkubatora Technologicznego w Bełchatowie, gdzie nie wskazano wartości analizowanego miernika, w związku z czym przypisano ośrodkowi punkty ujemne (waga: –1,54).

Wartości kolejnego wskaźnika dla inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego wraz z wagami dla poszczególnych odpowiedzi przedstawia tabela 41.

Tabela 41. Średnia liczba zebrań w miesiącu z przedsiębiorcami, w których uczestniczyli przedstawiciele inkubatora, w 2012 r.

Średnia liczba zebrań w miesiącu z przedsiębiorcami, w których uczestniczyli przedstawiciele inkubatora, w 2012 r.	Wagi	AIP	IKL	IKU	ITB	IUŁ	ŁIT	ZIP
[1] 0	0		X		X	X		X
[2] 1	1,54						X	
[3] 2	1,15			X				
[4] 3	0,77							
[5] 4 i więcej	0,38	X						

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W opinii ekspertów, analizowany wskaźnik ma charakter nominan-ty, której wartość optymalna została określona na poziomie 1 zebrania z przedsiębiorcami w skali miesiąca, w którym powinni uczestniczyć przedstawiciele inkubatora. Podczas wywiadów eksperckich podkreślano, iż brak tego typu spotkania jest przejawem braku skuteczności ośrodka udzielającego wsparcia, natomiast większa częstotliwość zebrań od wskazanej dezorganizuje pracę przedsiębiorców.

Wartości ostatniego wskaźnika dla inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego wraz z wagami dla poszczególnych odpowiedzi przedstawia tabela 42.

Tabela 42. Występowanie przyrostu potencjalnych i obecnych przedsiębiorców zainteresowanych współpracą z inkubatorem w 2012 r. w porównaniu z poprzednim rokiem

Występowanie przyrostu potencjalnych i obecnych przedsiębiorców zainteresowanych współpracą z inkubatorem w 2012 r. w porównaniu z poprzednim rokiem	Wagi	AIP	IKL	IKU	ITB	IUŁ	ŁIT	ZIP
[1] Tak	1,54	X				X		
[2] Nie	0		X	X	X		X	X

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W opinii ekspertów, skuteczny inkubator przedsiębiorczości cechuje się przyrostem (w porównaniu do poprzedniego roku) potencjalnych i obecnych przedsiębiorców zainteresowanych współpracą.

Biorąc pod uwagę analizę jakościową w obszarze monitoringu skuteczności działań podejmowanych przez inkubatory przedsiębiorczości, należy zauważyć, iż inkubatory przedsiębiorcze funkcjonujące w województwie łódzkim cechują się różną skutecznością w analizowanej sferze, co przedstawia tabela 43.

Biorąc pod uwagę przyjętą metodologię w obszarze monitoringu skuteczności działań podejmowanych przez inkubatory przedsiębiorczości, wyróżnia się cztery skuteczne inkubatory z województwa łódzkiego w analizowanej sferze działania. Należą do nich:

- Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości w Łodzi,
- Inkubator Przedsiębiorczości w Kutnie,
- Inkubator Uniwersytetu Łódzkiego,
- Żelowski Inkubator Przedsiębiorczości.

Tabela 43. Skuteczność inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego w obszarze monitoringu skuteczności działań podejmowanych przez inkubatory przedsiębiorczości

Inkubator	Liczba uzyskanych punktów w ramach obszaru monitoringu skuteczności działań podejmowanych przez inkubatory przedsiębiorczości	Poziom skuteczności
Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości w Łodzi	12,31	średni
Inkubator Przedsiębiorczości w Kleszczowie	8,85	niski
Inkubator Przedsiębiorczości w Kutnie	12,31	średni
Inkubator Technologiczny w Bełchatowie	3,85	niedostateczny
Inkubator Uniwersytetu Łódzkiego	10,77	średni
Łódzki Inkubator Technologiczny	6,79	niski
Zelowski Inkubator Przedsiębiorczości	12,69	średni

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Wszystkie wymienione instytucje inkubujące podmioty gospodarcze cechują się średnią skutecznością. Niską skuteczność w analizowanej sferze funkcjonowania zaobserwowano w Inkubatorze Przedsiębiorczości w Kleszczowie oraz Łódzkim Inkubatorze Technologicznym, natomiast w przypadku Inkubatora Technologicznego w Bełchatowie skuteczność została określona jako niedostateczna.

5.2.4. Analiza w obszarze świadczenia usług przez inkubator przedsiębiorczości

Na podstawie opinii ekspertów, w ramach obszaru świadczenia usług przez inkubatory przedsiębiorczości wykorzystano do analizy wskaźnikowej 9 mierników z kwestionariusza wywiadów. Należą do nich:

1. Liczba usług, z których mogły korzystać inkubowane podmioty w 2012 r.;
2. Średni odsetek przedsiębiorstw korzystających w trakcie miesiąca z co najmniej jednej z dostępnych usług w 2012 r.;

3. Udział procentowy czasu pracy menedżera inkubatora przeznaczonego na doradzanie inkubowanym podmiotom w jego tygodniowym czasie pracy;
4. Strona pokrywająca opłaty za usługi;
5. Sposób kształtowania się opłat za usługi;
6. Istnienie możliwości sfinansowania przez inkubator usługi, która wykracza poza standardową ofertę;
7. Sposób kształtowania się opłat w całym procesie inkubacji przedsiębiorstw;
8. Liczba przedsiębiorstw, które skorzystały z pomocy aniołów biznesu lub funduszy pożyczkowych w 2012 r.;
9. Liczba zewnętrznych ekspertów, którzy uczestniczyli w procesie doradzania podmiotom w 2012 r.

Wartości pierwszego wskaźnika dla inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego wraz z wagami dla poszczególnych odpowiedzi przedstawia tabela 44.

Tabela 44. Liczba usług, z których mogły korzystać inkubowane podmioty w 2012 r.

Liczba usług, z których mogły korzystać inkubowane podmioty w 2012 r.	Wagi	AIP	IKL	IKU	ITB	IUŁ	ŁIT	ZIP
[1] 0	0							
[2] 1	0,56		X	X	X			
[3] 2	1,11							
[4] 3	1,67							
[5] 4 i więcej	2,22	X				X	X	X

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Według opinii ekspertów, analizowany wskaźnik ma charakter stymulacyjny, co oznacza, iż skuteczność inkubatorów przedsiębiorczości jest tym wyższa, im więcej jest usług, z których mogą korzystać inkubowane przez nie podmioty gospodarcze.

Wartości kolejnego wskaźnika dla inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego wraz z wagami dla poszczególnych odpowiedzi przedstawia tabela 45.

W opinii ekspertów, analizowany wskaźnik ma charakter stymulacyjny, co oznacza, iż skuteczność inkubatorów przedsiębiorczości jest tym wyższa, im wyższy jest średni odsetek przedsiębiorstw korzystających w trakcie miesiąca z co najmniej jednej z udostępnianych przez nie usług.

Tabela 45. Średni odsetek przedsiębiorstw korzystających w trakcie miesiąca z co najmniej jednej z dostępnych usług w 2012 r.

Średni odsetek przedsiębiorstw korzystających w trakcie miesiąca z co najmniej jednej z dostępnych usług w 2012 r.	Wagi	AIP	IKL	IKU	ITB	IUŁ	ŁIT	ZIP
[1] 0–20%	0	X	X	X	X		X	X
[2] 21–40%	0,56					X		
[3] 41–60%	1,11							
[4] 61–80%	1,67							
[5] 81–100%	2,22							

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Wartości następnego wskaźnika dla inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego wraz z wagami dla poszczególnych odpowiedzi przedstawia tabela 46.

Tabela 46. Udział procentowy czasu pracy menedżera inkubatora przeznaczanego na doradzanie inkubowanym podmiotom w jego tygodniowym czasie pracy

Udział procentowy czasu pracy menedżera inkubatora przeznaczanego na doradzanie inkubowanym podmiotom w jego tygodniowym czasie pracy	Wagi	AIP	IKL	IKU	ITB	IUŁ	ŁIT	ZIP
[1] 0–20%	0,56		X	X	X	X	X	
[2] 21–40%	2,22							X
[3] 41–60%	1,67	X						
[4] 61–80%	1,11							
[5] 81–100%	0							

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Według opinii ekspertów, analizowany wskaźnik ma charakter nominantny, której wartość optymalna zawiera się w przedziale od 21% do 40% tygodniowego czasu pracy (a zatem 1–2 dni w tygodniu) menedżera inkubatora przedsiębiorczości przeznaczanego na doradzanie inkubowanym podmiotom gospodarczym. Podczas wywiadów eksperckich podkreślano, iż doradztwo prowadzone w mniejszym zakresie może być niewystarczające, natomiast w większym może oznaczać brak wiedzy merytorycznej cechujący pracowników inkubatora.

Wartości kolejnego wskaźnika dla inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego wraz z wagami dla poszczególnych odpowiedzi przedstawia tabela 47.

Tabela 47. Strona pokrywająca opłaty za usługi

Strona pokrywająca opłaty za usługi	Wagi	AIP	IKL	IKU	ITB	IUŁ	ŁIT	ZIP
[1] Inkubator	1,11	X	X	X			X	X
[2] Przedsiębiorstwo	0				X			
[3] Partycypacja finansowa inkubatora oraz przedsiębiorstwa	2,22					X		

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W opinii ekspertów, w kosztach za usługi, z których korzystają przedsiębiorstwa w ramach procesu inkubacji, powinny partycypować zarówno podmioty, jak i inkubator, przy czym nie powinno dopuszczać się do sytuacji, w której jedyną stroną dokonującą płatności za usługi byłaby inkubowana jednostka (zatem akceptowalne jest ponoszenie tych kosztów wyłącznie przez inkubator).

Wartości następnego wskaźnika dla inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego wraz z wagami dla poszczególnych odpowiedzi przedstawia tabela 48.

Tabela 48. Sposób kształtowania się opłat za usługi

Sposób kształtowania się opłat za usługi	Wagi	AIP	IKL	IKU	ITB	IUŁ	ŁIT	ZIP
[1] Bez względu na częstotliwość korzystania z usług przedsiębiorstwo ponosi stałą opłatę	0	X	X	X		X	X	X
[2] Inkubowane przedsiębiorstwo płaci oddzielnie za każdą usługę	2,22				X			

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Odnosząc się do systemu ustalania cen za usługi, eksperci są zdania, że inkubowane przedsiębiorstwa powinny płacić oddzielnie za każdą usługę, dzięki czemu będą korzystać z takiego zakresu wsparcia, jaki jest dla nich niezbędny.

Wartości kolejnego wskaźnika dla inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego wraz z wagami dla poszczególnych odpowiedzi przedstawia tabela 49.

Tabela 49. Istnienie możliwości sfinansowania przez inkubator usługi, która wykracza poza standardową ofertę

Istnienie możliwości sfinansowania przez inkubator usługi, która wykracza poza standardową ofertę	Wagi	AIP	IKL	IKU	ITB	IUŁ	ŁIT	ZIP
[1] Tak	1,11							
[2] Tak, ale pod warunkiem częściowej partycypacji finansowej inkubowanego przedsiębiorstwa	2,22					X		X
[3] Nie	0	X	X	X	X		X	

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W opinii ekspertów, w razie wystąpienia potrzeby skorzystania z usługi spoza standardowej oferty, w pokryciu jej kosztów powinny partycypować podmiot oraz inkubator, przy czym w wyjątkowych sytuacjach akceptowalne jest ponoszenie tych kosztów wyłącznie przez inkubator.

Wartości następnego wskaźnika dla inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego wraz z wagami dla poszczególnych odpowiedzi przedstawia tabela 50.

Tabela 50. Sposób kształtowania się opłat w całym procesie inkubacji przedsiębiorstw

Sposób kształtowania się opłat w całym procesie inkubacji przedsiębiorstw	Wagi	AIP	IKL	IKU	ITB	IUŁ	ŁIT	ZIP
[1] Stałe przez cały okres trwania procesu inkubacji	1,48	X		X				
[2] Opłaty wzrastają wraz z rozwojem przedsiębiorstwa	2,22		X			X	X	X
[3] Brak określonej polityki w sprawie wysokości opłat w związku z rozwojem przedsiębiorstwa	0							
[4] W inny sposób	0,74				X			

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Zgodnie z opiniami ekspertów, opłaty związane z uczestnictwem w procesie inkubacji powinny wzrastać wraz z rozwojem przedsiębiorstw. Podczas wywiadów eksperckich podkreślano, iż podmioty, które przetrwały kilka lub kilkanaście pierwszych miesięcy egzystencji na rynku, generują coraz wyższe przychody, a tym samym są w stanie ponosić wyższe, coraz bardziej zbliżone do rynkowych, koszty.

Wartości następnego wskaźnika dla inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego wraz z wagami dla poszczególnych odpowiedzi przedstawia tabela 51.

Tabela 51. Liczba przedsiębiorstw, które skorzystały z pomocy aniołów biznesu lub funduszy pożyczkowych w 2012 r

Liczba przedsiębiorstw, które skorzystały z pomocy aniołów biznesu lub funduszy pożyczkowych w 2012 r.	Wagi	AIP	IKL	IKU	ITB	IUŁ	ŁIT	ZIP
[1] 0	0		X	X	X		X	X
[2] 1	0,56	X						
[3] 2	1,11					X		
[4] 3	1,67							
[5] 4 i więcej	2,22							

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W opinii ekspertów, analizowany wskaźnik ma charakter stymulacyjny, co oznacza, iż skuteczność inkubatorów przedsiębiorczości jest tym wyższa, im więcej przedsiębiorstw korzysta z pomocy aniołów biznesu lub funduszy pożyczkowych. Podczas wywiadów eksperckich akcentowano ogromne znaczenie współpracy ośrodków inkubujących podmioty gospodarcze z innymi instrumentami wsparcia jednostek z sektora MSP.

Wartości kolejnego wskaźnika dla inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego wraz z wagami dla poszczególnych odpowiedzi przedstawia tabela 52.

Tabela 52. Liczba zewnętrznych ekspertów, którzy uczestniczyli w procesie doradzania podmiotom w 2012 r.

Liczba zewnętrznych ekspertów, którzy uczestniczyli w procesie doradzania podmiotom w 2012 r.	Wagi	AIP	IKL	IKU	ITB	IUŁ	ŁIT	ZIP
[1] 0	0		X	X	X			X
[2] 1	0,56							
[3] 2	1,11						X	
[4] 3	1,67							
[5] 4 i więcej	2,22	X				X		

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Podczas wywiadów eksperckich podkreślano, że analizowany wskaźnik ma charakter stymulacyjny, co oznacza, iż skuteczność inkubatorów przedsiębiorczości jest tym wyższa, im więcej zewnętrznych ekspertów uczestniczy w procesie doradzania przedsiębiorstwom.

Biorąc pod uwagę analizę jakościową w obszarze świadczenia usług przez inkubatory przedsiębiorczości, należy zauważyć, iż inkubatory przedsiębiorcze funkcjonujące w województwie łódzkim cechują się różną skutecznością w analizowanej sferze, co przedstawia tabela 53.

Tabela 53. Skuteczność inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego w obszarze świadczenia usług przez inkubatory przedsiębiorczości

Inkubator	Liczba uzyskanych punktów w ramach obszaru świadczenia usług przez inkubatory przedsiębiorczości	Poziom skuteczności
Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości w Łodzi	9,26	niski
Inkubator Przedsiębiorczości w Kleszczowie	4,44	niedostateczny
Inkubator Przedsiębiorczości w Kutnie	3,70	niedostateczny
Inkubator Technologiczny w Bełchatowie	4,07	niedostateczny
Inkubator Uniwersytetu Łódzkiego	13,33	średni
Łódzki Inkubator Technologiczny	7,22	niski
Zelowski Inkubator Przedsiębiorczości	10	średni

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Biorąc pod uwagę przyjętą metodologię w obszarze świadczenia usług przez inkubatory przedsiębiorczości, wyróżniają się dwa skuteczne inkubatory z województwa łódzkiego w analizowanej sferze działania. Należą do nich Inkubator Uniwersytetu Łódzkiego oraz Zelowski Inkubator Przedsiębiorczości (w obu przypadkach – średnia skuteczność). Niską skuteczność w analizowanej sferze funkcjonowania zaobserwowano w Akademickim Inkubatorze Przedsiębiorczości w Łodzi oraz Łódzkim Inkubatorze Technologicznym, natomiast w przypadku Inkubatora Przedsiębiorczości w Kleszczowie, Inkubatora Przedsiębiorczości w Kutnie, a także Inkubatora Technologicznego w Bełchatowie skuteczność została określona jako niedostateczna.

5.2.5. Analiza w obszarze wewnętrznej i zewnętrznej sieci współpracy

Na podstawie opinii ekspertów w ramach obszaru wewnętrznej i zewnętrznej sieci współpracy wykorzystano do analizy wskaźnikowej 12 mierników z kwestionariusza wywiadów. Należą do nich:

1. Liczba umów handlowych podpisanych pomiędzy co najmniej dwoma inkubowanymi przedsiębiorstwami w 2012 r.;
2. Liczba umów podpisanych z podmiotami zewnętrznymi, w których inkubator jest reprezentantem wszystkich inkubowanych przedsiębiorstw w 2012 r.;
3. Liczba umów podpisanych i obowiązujących z instytucjami, będącymi innymi formami wspierania przedsiębiorczości;
4. Liczba spotkań (w ujęciu kwartalnym) menedżera inkubatora bądź jego reprezentanta z podmiotami, które opuściły ośrodek inkubujący przedsiębiorstwa w 2012 r.;
5. Odsetek przedsiębiorstw, które opuściły inkubator, i z którymi utrzymywane są kontakty biznesowe;
6. Liczba pomysłów i koncepcji akademickich skomercjalizowanych w 2012 r.;
7. Inkubatory, z którymi następuje cykliczna wymiana informacji i dobrych praktyk;
8. Wymiana informacji i dobrych praktyk z inkubatorami z innego kraju;
9. Istnienie i aktualizacja bazy danych zawierającej informacje o obecnych i dawnych klientach (inkubowanych przedsiębiorstwach) inkubatora;
10. Istnienie i aktualizacja bazy danych zawierającej informacje o podmiotach gospodarczych świadczących usługi na rzecz inkubatora;
11. Istnienie i aktualizacja bazy danych zawierającej informacje o zewnętrznych specjalistach/ekspertach przeprowadzających szkolenia lub konsultacje;
12. Istnienie i aktualizacja bazy danych zawierającej informacje o potencjalnych przedsiębiorcach, którzy wcześniej konsultowali swój pomysł z inkubatorem.

Wartości pierwszego wskaźnika dla inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego wraz z wagami dla poszczególnych odpowiedzi przedstawia tabela 54.

Tabela 54. Liczba umów handlowych podpisanych pomiędzy co najmniej dwoma inkubowanymi przedsiębiorstwami w 2012 r.

Liczba umów handlowych podpisanych pomiędzy co najmniej dwoma inkubowanymi przedsiębiorstwami w 2012 r.	Wagi	AIP	IUŁ	ZIP
[1] 0	0		X	X
[2] 1	0,42			
[3] 2	0,83			
[4] 3	1,25			
[5] 4 i więcej	1,67	X		

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Zdaniem ekspertów, analizowany wskaźnik ma charakter stymulacyjny, co oznacza, iż skuteczność inkubatorów przedsiębiorczości jest tym wyższa, im więcej jest podpisywanych umów pomiędzy inkubowanymi przedsiębiorstwami. W tabeli 54 nie uwzględniono czterech ośrodków, ponieważ nie wskazały one wartości analizowanego miernika, w związku z czym przypisano im punkty ujemne (waga: –1,67).

Wartości kolejnego wskaźnika dla inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego wraz z wagami dla poszczególnych odpowiedzi przedstawia tabela 55.

Tabela 55. Liczba umów podpisanych z podmiotami zewnętrznymi, w których inkubator jest reprezentantem wszystkich inkubowanych przedsiębiorstw w 2012 r.

Liczba umów podpisanych z podmiotami zewnętrznymi, w których inkubator jest reprezentantem wszystkich inkubowanych przedsiębiorstw w 2012 r.	Wagi	AIP	IKL	IKU	ITB	IUŁ	ŁIT	ZIP
[1] 0	0		X	X	X			X
[2] 1	0,42							
[3] 2	0,83					X		
[4] 3	1,25							
[5] 4 i więcej	1,67	X					X	

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W opinii ekspertów, analizowany wskaźnik ma charakter stymulacyjny, co oznacza, iż skuteczność ośrodków inkubujących podmioty gospodarcze jest tym wyższa, im większa jest liczba umów podpisanych z podmiotami zewnętrznymi, w których inkubator reprezentuje wszystkie inkubowane przedsiębiorstwa. Podczas wywiadów eksperckich akcentowano

zwłaszcza korzyści, które mogą być osiągnięte przez jednostki objęte wsparciem, wynikające z możliwości wynegocjowania korzystniejszych warunków umów.

Wartości następnego wskaźnika dla inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego wraz z wagami dla poszczególnych odpowiedzi przedstawia tabela 56.

Tabela 56. Liczba umów podpisanych i obowiązujących z instytucjami, będącymi innymi formami wspierania przedsiębiorczości

Liczba umów podpisanych i obowiązujących z instytucjami, będącymi innymi formami wspierania przedsiębiorczości	Wagi	AIP	IKL	IKU	ITB	IUŁ	ŁIT	ZIP
[1] 0	0		X	X	X		X	X
[2] 1	0,42							
[3] 2	0,83	X						
[4] 3	1,25							
[5] 4 i więcej	1,67					X		

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Zdaniem ekspertów, analizowany wskaźnik ma charakter stymulacyjny, co oznacza, iż skuteczność ośrodków inkubujących podmioty gospodarcze jest tym wyższa, im większa jest liczba umów podpisanych i obowiązujących z instytucjami, będącymi innymi formami wspierania przedsiębiorczości.

Wartości kolejnego wskaźnika dla inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego wraz z wagami dla poszczególnych odpowiedzi przedstawia tabela 57.

Tabela 57. Liczba spotkań (w ujęciu kwartalnym) menedżera inkubatora bądź jego reprezentanta z podmiotami, które opuściły ośrodek inkubujący przedsiębiorstwa w 2012 r.

Liczba spotkań (w ujęciu kwartalnym) menedżera inkubatora bądź jego reprezentanta z podmiotami, które opuściły ośrodek inkubujący przedsiębiorstwa w 2012 r.	Wagi	AIP	IKL	IKU	ITB	IUŁ	ŁIT	ZIP
[1] 0	0	X	X	X	X		X	X
[2] 1	0,42							
[3] 2	0,83							
[4] 3	1,67					X		
[5] 4 i więcej	1,25							

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W opinii ekspertów, analizowany wskaźnik ma charakter nominan-ty, której wartość optymalna została określona na poziomie 3 spotkań (w ujęciu kwartalnym) menedżera inkubatora przedsiębiorczości (bądź jego reprezentanta) z podmiotami, które opuściły ośrodek inkubujący przedsiębiorstwa. Podczas wywiadów eksperckich podkreślano, iż mniej-sza częstotliwość spotkań może być niewystarczająca z punktu widzenia przekazywania bieżących informacji o funkcjonowaniu podmiotów go-spodarczych, natomiast większa może ograniczać zakres wsparcia udzie-lanego inkubowanym jednostkom.

Wartości następnego wskaźnika dla inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego wraz z wagami dla poszczególnych odpowiedzi przedstawia tabela 58.

Tabela 58. Odsetek przedsiębiorstw, które opuściły inkubator, i z którymi utrzymywane są kontakty biznesowe

Odsetek przedsiębiorstw, które opuściły inkubator, i z którymi utrzymywane są kontakty biznesowe	Wagi	AIP	IKL	IKU	ITB	IUŁ	ŁIT	ZIP
[1] 0–20%	0		X		X		X	X
[2] 21–40%	0,42			X				
[3] 41–60%	0,83							
[4] 61–80%	1,25							
[5] 81–100%	1,67	X				X		

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Zdaniem ekspertów, analizowany wskaźnik ma charakter stymulanty, co oznacza, iż skuteczność ośrodków inkubujących podmioty gospodar-cze jest tym wyższa, im wyższy jest odsetek przedsiębiorstw, które opu-ściły inkubator, i z którymi utrzymywane są kontakty biznesowe. Podczas wywiadów eksperckich akcentowano ogromne znaczenie wskazanego aspektu dla tworzenia sieci współpracy.

Wartości kolejnego wskaźnika dla inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego wraz z wagami dla poszczególnych odpowiedzi przedstawia tabela 59.

W opinii ekspertów, analizowany wskaźnik ma charakter stymulanty, co oznacza, iż skuteczność ośrodków inkubujących podmioty gospodarcze jest tym wyższa, im większa jest liczba komercjalizowanych pomysłów i koncep-cji akademickich. W tabeli 59 nie uwzględniono Inkubatora Technologicz-nego w Bełchatowie, gdzie nie wskazano wartości analizowanego miernika, w związku z czym przypisano temu ośrodkowi punkty ujemne (waga: –1,67).

Tabela 59. Liczba pomysłów i koncepcji akademickich skomercjalizowanych w 2012 r.

Liczba pomysłów i koncepcji akademickich skomercjalizowanych w 2012 r.	Wagi	AIP	IKL	IKU	IUŁ	ŁIT	ZIP
[1] 0	0		X	X		X	X
[2] 1	0,42						
[3] 2	0,83						
[4] 3	1,25	X			X		
[5] 4 i więcej	1,67						

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Wartości następnego wskaźnika dla inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego wraz z wagami dla poszczególnych odpowiedzi przedstawia tabela 60.

Tabela 60. Inkubatory, z którymi następuje cykliczna wymiana informacji i dobrych praktyk

Inkubatory, z którymi następuje cykliczna wymiana informacji i dobrych praktyk	Wagi	AIP	IKL	IKU	ITB	IUŁ	ŁIT	ZIP
[1] Z żadnym	0		X	X	X		X	
[2] Z wybranymi z województwa łódzkiego	0,42							
[3] Ze wszystkimi z województwa łódzkiego	0,83							
[4] Z różnymi inkubatorami zlokalizowanymi w całej Polsce	1,25	X				X		X
[5] Ze wszystkimi krajowymi	1,67							

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Zdaniem ekspertów, analizowany wskaźnik ma charakter stymulacyjny, co oznacza, iż skuteczność ośrodków inkubujących podmioty gospodarcze jest tym wyższa, im więcej jest inkubatorów przedsiębiorczości, z którymi następuje cykliczna wymiana informacji i dobrych praktyk. Podczas wywiadów eksperckich podkreślano szczególne znaczenie współpracy pomiędzy organizacjami wspierającymi podmioty gospodarcze w ramach procesu inkubacji dla ich rozwoju.

Wartości następnego wskaźnika dla inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego wraz z wagami dla poszczególnych odpowiedzi przedstawia tabela 61.

Tabela 61. Wymiana informacji i dobrych praktyk z inkubatorami z innego kraju

Wymiana informacji i dobrych praktyk z inkubatorami z innego kraju	Wagi	AIP	IKL	IKU	ITB	IUŁ	ŁIT	ZIP
[1] Tak	1,67					X		
[2] Nie	0	X	X	X	X		X	X

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W opinii ekspertów, ze względu na potencjalne korzyści zarówno dla inkubatorów przedsiębiorczości, jak i inkubowanych przedsiębiorstw organizacje udzielające wsparcia w ramach procesu inkubacji powinny uczestniczyć w wymianie informacji i dobrych praktyk z ośrodkami inkubującymi podmioty w innych krajach.

Wartości kolejnego wskaźnika dla inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego wraz z wagami dla poszczególnych odpowiedzi przedstawia tabela 62.

Tabela 62. Istnienie i aktualizacja bazy danych zawierającej informacje o obecnych i dawnych klientach (inkubowanych przedsiębiorstwach) inkubatora

Istnienie i aktualizacja bazy danych zawierającej informacje o obecnych i dawnych klientach (inkubowanych przedsiębiorstwach) inkubatora	Wagi	AIP	IKL	IKU	ITB	IUŁ	ŁIT	ZIP
[1] Tak	1,67	X	X	X		X	X	X
[2] Nie	0				X			

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Zdaniem ekspertów, inkubatory przedsiębiorczości powinny posiadać i aktualizować bazę danych zawierającą informacje o obecnych i dawnych klientach (inkubowanych przedsiębiorstwach). Podczas wywiadów eksperckich akcentowano fundamentalne znaczenie analizowanego czynnika zarówno dla sieci współpracy, jak i skuteczności ośrodków inkubujących podmioty gospodarcze.

Wartości następnego wskaźnika dla inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego wraz z wagami dla poszczególnych odpowiedzi przedstawia tabela 63.

W opinii ekspertów, inkubatory przedsiębiorczości powinny posiadać i aktualizować bazę danych zawierającą informacje o podmiotach gospodarczych świadczących usługi na ich rzecz. Podczas wywiadów eksperckich podkreślano, iż na bazie dotychczasowej współpracy może dojść

do podpisania kolejnej umowy, w ramach której warunki będą korzystniejsze od rynkowych, ze względu na znajomość kontrahenta.

Tabela 63. Istnienie i aktualizacja bazy danych zawierającej informacje o podmiotach gospodarczych świadczących usługi na rzecz inkubatora

Istnienie i aktualizacja bazy danych zawierającej informacje o podmiotach gospodarczych świadczących usługi na rzecz inkubatora	Wagi	AIP	IKL	IKU	ITB	IUŁ	ŁIT	ZIP
[1] Tak	1,67	X	X	X		X		X
[2] Nie	0				X		X	

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Wartości kolejnego wskaźnika dla inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego wraz z wagami dla poszczególnych odpowiedzi przedstawia tabela 64.

Tabela 64. Istnienie i aktualizacja bazy danych zawierającej informacje o zewnętrznych specjalistach/ekspertach przeprowadzających szkolenia lub konsultacje

Istnienie i aktualizacja bazy danych zawierającej informacje o zewnętrznych specjalistach/ekspertach przeprowadzających szkolenia lub konsultacje	Wagi	AIP	IKL	IKU	ITB	IUŁ	ŁIT	ZIP
[1] Tak	1,67	X		X		X		X
[2] Nie	0		X		X		X	

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W opinii ekspertów, inkubatory powinny posiadać i aktualizować bazę danych zawierającą informacje o zewnętrznych specjalistach (szkoleniowcach lub konsultantach), dzięki czemu w razie potrzeby skorzystania ze specjalistycznego *know-how* możliwe będzie skontaktowanie inkubowanych podmiotów z odpowiednimi osobami.

Wartości ostatniego wskaźnika dla inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego wraz z wagami dla poszczególnych odpowiedzi przedstawia tabela 65.

Tabela 65. Istnienie i aktualizacja bazy danych zawierającej informacje o potencjalnych przedsiębiorcach, którzy wcześniej konsultowali swój pomysł z inkubatorem

Istnienie i aktualizacja bazy danych zawierającej informacje o potencjalnych przedsiębiorcach, którzy wcześniej konsultowali swój pomysł z inkubatorem	Wagi	AIP	IKL	IKU	ITB	IUŁ	ŁIT	ZIP
[1] Tak	1,67	X		X		X		X
[2] Nie	0		X		X		X	

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Zdaniem ekspertów, inkubatory powinny posiadać i aktualizować bazę danych zawierającą informacje o potencjalnych przedsiębiorcach, którzy wcześniej konsultowali swój pomysł na biznes z inkubatorem. Podczas wywiadów eksperckich zwracano szczególną uwagę na możliwość podjęcia decyzji o prowadzeniu własnej działalności gospodarczej nawet po upływie kilku miesięcy od daty konsultacji z przedstawicielami inkubatora przedsiębiorczości.

Biorąc pod uwagę analizę jakościową w obszarze wewnętrznej i zewnętrznej sieci współpracy, należy zauważyć, iż inkubatory przedsiębiorcze funkcjonujące w województwie łódzkim cechują się różną skutecznością w analizowanej sferze, co przedstawia tabela 66.

Tabela 66. Skuteczność inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego w obszarze wewnętrznej i zewnętrznej sieci współpracy

Inkubator	Liczba uzyskanych punktów w ramach obszaru wewnętrznej i zewnętrznej sieci współpracy	Poziom skuteczności
Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości w Łodzi	15	wysoki
Inkubator Przedsiębiorczości w Kleszczowie	1,67	niedostateczny
Inkubator Przedsiębiorczości w Kutnie	5,42	niedostateczny
Inkubator Technologiczny w Bełchatowie	-3,33	niedostateczny
Inkubator Uniwersytetu Łódzkiego	16,67	wysoki
Łódzki Inkubator Technologiczny	1,67	niedostateczny
Zelowski Inkubator Przedsiębiorczości	7,92	niski

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Biorąc pod uwagę przyjętą metodologię w obszarze wewnętrznej i zewnętrznej sieci współpracy, wyróżnia się dwa skuteczne inkubatory z województwa łódzkiego w analizowanej sferze działania: Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości w Łodzi oraz Inkubator Uniwersytetu Łódzkiego (w obu przypadkach wysoka skuteczność). Niską skuteczność w analizowanej sferze funkcjonowania zaobserwowano w Żelowskim Inkubatorze Przedsiębiorczości, natomiast w przypadku pozostałych ośrodków skuteczność została określona jako niedostateczna, przy czym punktacja Inkubatora Technologicznego w Bełchatowie, ze względu na brak informacji dotyczących dwóch zagadnień, przyjęła wartości ujemne.

5.2.6. Analiza w obszarze polityki wejścia do oraz wyjścia z inkubatora przedsiębiorczości

Na podstawie opinii ekspertów w ramach obszaru polityki wejścia do oraz wyjścia z inkubatora wykorzystano do analizy wskaźnikowej 11 mierników z kwestionariusza wywiadów. Należą do nich:

1. Występowanie kryteriów selekcji inkubowanych podmiotów;
2. Kryteria występujące przy selekcji przedsiębiorstw;
3. Kroki podejmowane przez inkubator, przy założeniu, że zgłaszany projekt nie jest związany z preferowanymi przez ośrodek sektorami;
4. Dostęp do informacji dotyczącej kryteriów selekcji dla przedsiębiorstw;
5. Odsetek łącznej powierzchni inkubatora zajętej przez inkubowane podmioty;
6. Zaostrzanie kryteriów selekcji w związku ze zmniejszającą się wolną powierzchnią ośrodka;
7. Przeciętny czas oczekiwania na decyzje związane z selekcją, przy założeniu, że jednego dnia do inkubatora zgłosi się 5 potencjalnych/obecnych przedsiębiorców;
8. Przeciętna liczba zewnętrznych ekspertów zaangażowanych w proces selekcji;
9. Przeciętna liczba projektów zgłaszanych w okresie miesiąca w 2012 r.;
10. Długość przeciętnego okresu inkubacji;
11. Powody, dla których inkubowane podmioty opuszczają inkubator (oprócz upadłości).

Wartości pierwszego wskaźnika dla inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego wraz z wagami dla poszczególnych odpowiedzi przedstawia tabela 67.

Tabela 67. Występowanie kryteriów selekcji inkubowanych podmiotów

Występowanie kryteriów selekcji inkubowanych podmiotów	Wagi	AIP	IKL	IKU	ITB	IUŁ	ŁIT	ZIP
[1] Tak	1,82	X	X			X	X	X
[2] Nie	0			X	X			

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Zdaniem ekspertów, inkubatory przedsiębiorczości powinny posiadać kryteria selekcji inkubowanych przedsiębiorstw, co jest szczególnie istotne zwłaszcza w kontekście transparentności procedur obowiązujących w poszczególnych ośrodkach udzielających wsparcia.

Wartości kolejnego wskaźnika dla inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego wraz z wagami dla poszczególnych odpowiedzi przedstawia tabela 68.

Tabela 68. Kryteria występujące przy selekcji przedsiębiorstw

Kryteria występujące przy selekcji przedsiębiorstw	Wagi	AIP	IKL	IKU	ITB	IUŁ	ŁIT	ZIP
[1] Cechy osobowościowe, wiedza oraz doświadczenie przedsiębiorcy/potencjalnego przedsiębiorcy	1,21	X						
[2] Biznesplan	1,82					X	X	X
[3] Sektor	0,61							
[4] Inne	0		X	X	X			

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W opinii ekspertów, optymalnym kryterium wyboru podmiotów gospodarczych jest biznesplan, natomiast mniejsze zainteresowanie ośrodków powinno koncentrować się wokół sektora. Podczas wywiadów eksperckich akcentowano relatywnie mniejsze znaczenie sektora, do którego należą poszczególne przedsiębiorstwa.

Wartości następnego wskaźnika dla inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego wraz z wagami dla poszczególnych odpowiedzi przedstawia tabela 69.

Zdaniem ekspertów, gdy do inkubatora zgłoszony zostanie projekt niezwiązany z preferowanymi rodzajami działalności, jego pomysłodawca powinien być umówiony z przedstawicielem innego ośrodka wspierającego postawy przedsiębiorcze. Podczas wywiadów eksperckich podkreślano,

iz jedną z możliwości w niektórych przypadkach może być również przesunięcie w czasie terminu rozpoczęcia współpracy z wybranymi podmiotami gospodarczymi, aż do momentu, w którym zwolni się odpowiednia powierzchnia użytkowa w ośrodku udzielającym wsparcia. W tabeli nr 69 nie uwzględniono Inkubatora Technologicznego w Bełchatowie, ponieważ nie wskazał on wartości analizowanego miernika, w związku z czym przypisano punkty ujemne (waga: $-1,82$).

Tabela 69. Kroki podejmowane przez inkubator, przy założeniu, że zgłaszany projekt nie jest związany z preferowanymi przez ośrodek rodzajami działalności

Kroki podejmowane przez inkubator, przy założeniu, że zgłaszany projekt nie jest związany z preferowanymi przez ośrodek rodzajami działalności	Wagi	AIP	IKL	IKU	IUŁ	ŁIT	ZIP
[1] Nie są podejmowane żadne kroki	0		X				
[2] Przedsiębiorca/potencjalny przedsiębiorca jest umawiany na spotkanie z przedstawicielem innego ośrodka wspierającego postawy przedsiębiorcze	1,82	X		X	X		X
[3] Przedsiębiorca jest proszony do współpracy dopiero wtedy, gdy zwolni się większa powierzchnia użytkowa w inkubatorze	1,21					X	
[4] Inne	0,61						

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Wartości kolejnego wskaźnika dla inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego wraz z wagami dla poszczególnych odpowiedzi przedstawia tabela 70.

Tabela 70. Dostęp do informacji dotyczącej kryteriów selekcji dla przedsiębiorstw

Dostęp do informacji dotyczącej kryteriów selekcji dla przedsiębiorstw	Wagi	AIP	IKL	IKU	ITB	IUŁ	ŁIT	ZIP
[1] Tak	1,82	X	X	X	X	X	X	X
[2] Nie	0							

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W opinii ekspertów, podmioty gospodarcze zainteresowane współpracą z inkubatorem powinny mieć dostęp do informacji dotyczącej kryteriów selekcji w danym ośrodku, dzięki czemu cały proces związany z wyborem podmiotów gospodarczych cechowałby się większą transparentnością.

Wartości następnego wskaźnika dla inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego wraz z wagami dla poszczególnych odpowiedzi przedstawia tabela 71.

Tabela 71. Odsetek łącznej powierzchni inkubatora zajętej przez inkubowane podmioty

Odsetek łącznej powierzchni inkubatora zajętej przez inkubowane podmioty	Wagi	AIP	IKL	IKU	ITB	IUŁ	ŁIT	ZIP
[1] 0–20%	0							
[2] 21–40%	0,45	X					X	
[3] 41–60%	0,91				X			
[4] 61–80%	1,36			X				
[5] 81–100%	1,82		X			X		X

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Zdaniem ekspertów, analizowany wskaźnik ma charakter stymulacyjny, w związku z czym skuteczność inkubatora przedsiębiorczości jest tym wyższa, im wyższy jest odsetek łącznej powierzchni inkubatora zajętej przez inkubowane podmioty.

Wartości kolejnego wskaźnika dla inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego wraz z wagami dla poszczególnych odpowiedzi przedstawia tabela 72.

Tabela 72. Zaostrzanie kryteriów selekcji w związku ze zmniejszającą się, wolną powierzchnią ośrodka

Zaostrzanie kryteriów selekcji w związku ze zmniejszającą się powierzchnią ośrodka	Wagi	AIP	IKL	IKU	ITB	IUŁ	ŁIT	ZIP
[1] Tak	0							
[2] Nie	1,82	X	X	X	X	X	X	X

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W opinii ekspertów, w związku ze zmniejszającą się wolną powierzchnią inkubatora kryteria selekcji nie powinny być zaostrzane, ponieważ pojawiające się dysproporcje wynikające ze zróżnicowanego podejścia do

wybranych przedsiębiorstw mogłyby negatywnie wpłynąć na reputację ośrodka udzielającego wsparcia.

Wartości następnego wskaźnika dla inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego wraz z wagami dla poszczególnych odpowiedzi przedstawia tabela 73.

Tabela 73. Przeciętny czas oczekiwania na decyzje związane z selekcją, przy założeniu, że jednego dnia do ośrodka zgłosi się 5 potencjalnych/obecnych przedsiębiorców

Przeciętny czas oczekiwania na decyzje związane z selekcją, przy założeniu, że jednego dnia do ośrodka zgłosi się 5 potencjalnych/obecnych przedsiębiorców	Wagi	AIP	IKL	IKU	ITB	IUŁ	ŁIT	ZIP
[1] do 7 dni	1,82	X	X	X	X			X
[2] od 8 dni do 14 dni	1,36					X	X	
[3] od 15 dni do 21 dni	0,91							
[4] od 22 dni do 28 dni	0,45							
[5] powyżej 28 dni	0							

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Zdaniem ekspertów, analizowany wskaźnik ma charakter destymulacyjny, co oznacza, iż skuteczność inkubatora przedsiębiorczości jest tym niższa, im dłuższy jest przeciętny czas oczekiwania na decyzje związane z selekcją, przy założeniu, że jednego dnia do ośrodka udzielającego wsparcia zgłosi się 5 potencjalnych/obecnych przedsiębiorców.

Wartości kolejnego wskaźnika dla inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego wraz z wagami dla poszczególnych odpowiedzi przedstawia tabela 74.

Tabela 74. Przeciętna liczba zewnętrznych ekspertów zaangażowanych w proces selekcji

Przeciętna liczba zewnętrznych ekspertów zaangażowanych w proces selekcji	Wagi	AIP	IKL	IKU	ITB	IUŁ	ŁIT	ZIP
[1] 0	0	X	X	X	X			X
[2] 1	0,45							
[3] 2	0,91							
[4] 3	1,82							
[5] 4 i więcej	1,36					X	X	

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Jak wynika z wywiadów eksperckich, analizowany wskaźnik ma charakter nominanty, której wartość optymalna została określona na poziomie 3 zewnętrznych ekspertów, zaangażowanych w proces selekcji. Podczas wywiadów eksperckich podkreślano, iż mniejsza liczba specjalistów może okazać się niewystarczająca, zwłaszcza w przypadku zaawansowanych technologicznie branż, natomiast większa może oznaczać generowanie sprzecznych rekomendacji, co w efekcie może wydłużyć cały proces.

Wartości następnego wskaźnika dla inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego wraz z wagami dla poszczególnych odpowiedzi przedstawia tabela 75.

Tabela 75. Przeciętna liczba projektów zgłaszanych w okresie miesiąca w 2012 r.

Przeciętna liczba projektów zgłaszanych w okresie miesiąca w 2012 r.	Wagi	AIP	IKL	IKU	ITB	IUŁ	ŁIT	ZIP
[1] 0	0							
[2] 1–2	0,45		X	X	X		X	X
[3] 3–4	0,91	X						
[4] 5–6	1,36							
[5] 7 i więcej	1,82					X		

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Zdaniem ekspertów, analizowany wskaźnik ma charakter stymulanty, co oznacza, iż skuteczność inkubatora przedsiębiorczości jest tym wyższa, im większa jest liczba zgłaszanych projektów. Podczas wywiadów eksperckich podkreślano, iż wzrasta w ten sposób szansa na wybór najbardziej perspektywicznych przedsięwzięć w ramach procesu selekcji.

Wartości kolejnego wskaźnika dla inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego wraz z wagami dla poszczególnych odpowiedzi przedstawia tabela 76.

Tabela 76. Długość przeciętnego okresu inkubacji

Długość przeciętnego okresu inkubacji	Wagi	AIP	IKL	IKU	IUŁ	ŁIT	ZIP
[1] do 12 miesięcy	0,45			X			X
[2] od 12 miesięcy do 18 miesięcy	0,91	X				X	
[3] od 18 miesięcy do 24 miesięcy	1,36				X		
[4] od 24 miesięcy do 36 miesięcy	1,82		X				
[5] 36 miesięcy i więcej	0						

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W opinii ekspertów, analizowany wskaźnik ma charakter nominan-ty, której wartość optymalna zawiera się w przedziale od 24 miesięcy do 36 miesięcy. Tak określony horyzont czasu, odpowiadający optymalnej długości trwania procesu inkubacji, powinien determinować współpracę ośrodka inkubującego przedsiębiorstwa z inkubowanymi podmiotami gospodarczymi. Podczas wywiadów eksperckich podkreślano, iż krótszy okres wspierania jednostek może okazać się niewystarczający, natomiast dłuższy wykracza poza idee inkubacji przedsięwzięć biznesowych. W tabeli nr 76 nie uwzględniono Inkubatora Technologicznego w Bełchatowie, ponieważ nie wskazał on wartości analizowanego miernika, w związku z czym przypisano temu ośrodkowi punkty ujemne (waga: -1,82).

Wartości kolejnego wskaźnika dla inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego wraz z wagami dla poszczególnych odpowiedzi przedstawia tabela 77.

Tabela 77. Powody, dla których inkubowane podmioty opuszczają inkubator (oprócz upadłości)

Powody, dla których inkubowane podmioty opuszczają inkubator (oprócz upadłości)	Wagi	AIP	IKL	IKU	ITB	IUŁ	ŁIT	ZIP
[1] Przedsiębiorstwa zatrudniają nowych pracowników i potrzebują więcej powierzchni	1,21		X	X		X		X
[2] Powierzchnia inkubatora jest wynajmowana podmiotom na określony czas	1,82	X					X	
[3] Przedsiębiorstwa znajdują lepsze/tańsze lokale do prowadzenia działalności	0,61				X			
[4] Inne	0							

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Zdaniem ekspertów, głównym powodem, dla którego inkubowane przedsiębiorstwa opuszczają inkubator, powinien być fakt, iż lokale są udostępniane przedsiębiorcom na określony czas – czynnik ten powinien mobilizować jednostki do koncentracji na wynikach, przy czym akceptowalne jest również zakończenie procesu inkubacji w związku z koniecznością zatrudnienia nowych pracowników oraz dysponowania większą powierzchnią użytkową.

Biorąc pod uwagę analizę jakościową w obszarze polityki wejścia do oraz wyjścia z inkubatora, należy zauważyć, iż inkubatory przedsiębiorczości funkcjonujące w województwie łódzkim cechują się różną skutecznością w analizowanej sferze, co przedstawia tabela 78.

Tabela 78. Skuteczność inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego w obszarze polityki wejścia do oraz wyjścia z inkubatora przedsiębiorczości

Inkubator	Liczba uzyskanych punktów w ramach obszaru wewnętrznej i zewnętrznej sieci współpracy	Poziom skuteczności
Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości w Łodzi	14,39	wysoki
Inkubator Przedsiębiorczości w Kleszczowie	12,58	średni
Inkubator Przedsiębiorczości w Kutnie	10,76	średni
Inkubator Technologiczny w Bełchatowie	3,79	niedostateczny
Inkubator Uniwersytetu Łódzkiego	18,03	wzorowy
Łódzki Inkubator Technologiczny	14,85	wysoki
Zelowski Inkubator Przedsiębiorczości	14,85	wysoki

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Biorąc pod uwagę przyjętą metodologię w obszarze polityki wejścia do oraz wyjścia z inkubatora przedsiębiorczości, wyróżnia się sześć skutecznych inkubatorów z województwa łódzkiego w analizowanej sferze działania. Należą do nich:

- Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości w Łodzi (wysoka skuteczność),
- Inkubator Przedsiębiorczości w Kleszczowie (średnia skuteczność),
- Inkubator Przedsiębiorczości w Kutnie (średnia skuteczność),
- Inkubator Uniwersytetu Łódzkiego (wzorowa skuteczność),
- Łódzki Inkubator Technologiczny (wysoka skuteczność),
- Zelowski Inkubator Przedsiębiorczości (wysoka skuteczność).

Na negatywną ocenę skuteczności w analizowanej sferze funkcjonowania zasługuje Inkubator Technologiczny w Bełchatowie (skuteczność tego ośrodka została określona jako niedostateczna).

5.2.7. Ogólna analiza skuteczności inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego

Na podstawie dotychczas przeprowadzonych analiz wskaźnikowych dotyczących skuteczności inkubatorów przedsiębiorczości w zakresie zidentyfikowanych obszarów determinujących ich sposób funkcjonowania możliwa jest analiza zjawiska na poziomie instytucji inkubujących podmioty gospodarcze w województwie łódzkim. Skuteczność analizowanych organizacji wspierających postawy przedsiębiorcze prezentują: tabela 79 (w podziale na badane obszary) oraz tabela 80 (ujęcie syntetyczne).

Tabela 79. Skuteczność inkubatorów przedsiębiorczości zlokalizowanych w województwie łódzkim w badanych obszarach

Wskaźnik	Inkubator przedsiębiorczości						
	AIP	IKL	IKU	ITB	IUŁ	ŁIT	ZIP
Liczba uzyskanych punktów w ramach obszaru wspierania postaw przedsiębiorczych u potencjalnych przedsiębiorców	6,82	5,45	0	7,27	12,73	3,18	5
Liczba uzyskanych punktów w ramach obszaru monitoringu skuteczności działań podejmowanych przez inkubatory przedsiębiorczości	12,31	8,85	12,31	3,85	10,77	6,79	12,69
Liczba uzyskanych punktów w ramach obszaru świadczenia usług przez inkubatory przedsiębiorczości	9,26	4,44	3,70	4,07	13,33	7,22	10
Liczba uzyskanych punktów w ramach obszaru wewnętrznej i zewnętrznej sieci współpracy	15	1,67	5,42	-3,33	16,67	1,67	7,92
Liczba uzyskanych punktów w ramach obszaru polityki wejścia do oraz wyjścia z inkubatora przedsiębiorczości	14,39	12,58	10,76	3,79	18,03	14,85	14,85

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Tabela 80. Skuteczność inkubatorów przedsiębiorczości zlokalizowanych w województwie łódzkim w ujęciu syntetycznym

Inkubator	Łączna liczba uzyskanych punktów w ramach analizy wskaźnikowej poszczególnych obszarów determinujących sposób działania inkubatorów	Poziom skuteczności
Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości w Łodzi	57,78	średni
Inkubator Przedsiębiorczości w Kleszczowie	32,99	niski
Inkubator Przedsiębiorczości w Kutnie	32,18	niski
Inkubator Technologiczny w Bełchatowie	15,65	niedostateczny
Inkubator Uniwersytetu Łódzkiego	71,53	wysoki
Łódzki Inkubator Technologiczny	33,71	niski
Zelowski Inkubator Przedsiębiorczości	50,46	średni

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Biorąc pod uwagę przyjętą metodologię, wyróżnia się trzy skutecznie funkcjonujące inkubatory przedsiębiorczości zlokalizowane w województwie łódzkim. Należą do nich Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości w Łodzi, Inkubator Uniwersytetu Łódzkiego oraz Żelowski Inkubator Przedsiębiorczości, przy czym najwyższy wskaźnik skuteczności zaobserwowano w drugiej z wymienionych instytucji inkubującej podmioty gospodarcze, której skuteczność oceniona została jako wysoka. Dwa pozostałe podmioty cechowały się średnią skutecznością.

Na podstawie przeprowadzonej analizy wskaźnikowej zidentyfikowano również cztery ośrodki wspierające postawy przedsiębiorcze, których skuteczność została oceniona negatywnie. Do grupy tej należą Inkubator Przedsiębiorczości w Kleszczowie, Inkubator Przedsiębiorczości w Kutnie, Inkubator Technologiczny w Bełchatowie, a także Łódzki Inkubator Technologiczny. Najniższą wartość wskaźnika będącego sumą ocen skuteczności w zakresie wyodrębnionych obszarów determinujących sposób funkcjonowania instytucji inkubującej podmioty gospodarcze zaobserwowano w przypadku Inkubatora Technologicznego w Bełchatowie, którego skuteczność została oceniona jako niedostateczna. Pomimo negatywnej oceny skuteczności działania Inkubatora Przedsiębiorczości w Kleszczowie, Inkubatora Przedsiębiorczości w Kutnie oraz Łódzkiego Inkubatora Technologicznego, należy wskazać, iż wymienione organizacje cechują się niską skutecznością działania.

5.3. Wnioski i rekomendacje w zakresie poprawy skuteczności inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego

Inkubacja przedsiębiorczości, jako proces wspierania mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw, może być analizowana na wielu płaszczyznach, co wynika m.in. z różnic w sposobie funkcjonowania poszczególnych ośrodków udzielających wsparcia. Specyfika instytucji inkubujących podmioty gospodarcze sprawia, iż w wielu przypadkach przed inkubatorami przedsiębiorczości stawiane są skrajnie różne cele oraz zadania, co przekłada się na ocenę sposobu funkcjonowania poszczególnych organizacji.

Jak zauważono w części teoretycznej pracy, organizacje wspierające postawy przedsiębiorcze w ramach procesu inkubacji różnią się od sie-

bie. Różnice te są widoczne praktycznie na całym świecie, co sprawia, iż oceniając działalność określonej instytucji inkubującej podmioty gospodarcze, należy uwzględnić jej charakterystykę.

W przypadku analiz przeprowadzanych w niniejszej pracy uwzględniono zarówno specyfikę każdego inkubatora przedsiębiorczości (rozdział 4. pracy), jak i zidentyfikowane obszary determinujące sposób funkcjonowania instytucji inkubujących podmioty gospodarcze jako narzędzia wspierania postaw przedsiębiorczych (rozdział 5. pracy). W związku z tym, należy zauważyć, iż dotychczas przeprowadzone analizy pozwoliły na dokonanie kompleksowej oceny skuteczności funkcjonowania inkubatorów przedsiębiorczości zlokalizowanych w województwie łódzkim. Na podstawie zarówno analizy opisowej skoncentrowanej wokół sposobu działania badanych ośrodków, jak i wskaźnikowej, uwzględniającej skuteczność poszczególnych instytucji w zakresie zidentyfikowanych obszarów ją determinujących, możliwe jest przedstawienie wniosków z badania oraz rekomendacji dla inkubatorów przedsiębiorczości zlokalizowanych w województwie łódzkim.

5.3.1. Ocena skuteczności funkcjonowania inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego w świetle prowadzonej przez nie działalności

Na podstawie przyjętej metodologii badawczej i w oparciu o przeprowadzoną analizę wskaźnikową skuteczności inkubatorów przedsiębiorczości w zakresie obszarów determinujących sposób ich funkcjonowania dokonano oceny skuteczności instytucji inkubujących podmioty gospodarcze, zlokalizowanych w województwie łódzkim.

Pierwszym z analizowanych zagadnień była skuteczność organizacji wspierających postawy przedsiębiorcze z województwa łódzkiego w zakresie wspierania postaw przedsiębiorczych u potencjalnych przedsiębiorców. Na podstawie przeprowadzonej analizy można zauważyć wyraźne różnice w sposobie funkcjonowania inkubatorów przedsiębiorczości, determinujące ocenę skuteczności w badanej sferze działania. Biorąc pod uwagę charakterystykę analizowanego obszaru działalności instytucji inkubujących podmioty gospodarcze dokonaną w oparciu o zidentyfikowane wskaźniki ją określające, należy zwrócić uwagę na fakt, iż skuteczny w zakresie wspierania postaw przedsiębiorczych u potencjalnych przedsiębiorców był jeden inkubator przedsiębiorczości zlokalizowany w województwie łódzkim.

Wynik ten może być interpretowany jako przejaw realizacji celów, do których Inkubator Uniwersytetu Łódzkiego został powołany. Jednakże biorąc pod uwagę znaczenie wspierania postaw przedsiębiorczych

u potencjalnych przedsiębiorców dla rozwoju gospodarczego regionu i kraju, należy zauważyć, iż wskazany obszar działania badanych organizacji powinien stanowić jeden z ich priorytetów. Oznacza to, iż zadaniem każdej instytucji inkubującej podmioty gospodarcze (nie tylko preinkubatorów) jest udzielanie pomocy osobom zainteresowanym prowadzeniem własnej działalności gospodarczej.

Drugim z analizowanych zagadnień była skuteczność inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego w zakresie monitoringu skuteczności działań podejmowanych przez inkubatory przedsiębiorczości. Na podstawie przeprowadzonej analizy należy zauważyć, iż cztery instytucje inkubujące podmioty gospodarcze (Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości w Łodzi, Inkubator Przedsiębiorczości w Kutnie, Inkubator Uniwersytetu Łódzkiego oraz Zelowski Inkubator Przedsiębiorczości) charakteryzują się skutecznością w badanym obszarze.

W trakcie przeprowadzanego badania menedżerowie inkubatorów przedsiębiorczości zlokalizowanych w województwie łódzkim podkreślali, iż analizowana sfera funkcjonowania organizacji, którymi zarządzają, jest niezwykle istotna i wymaga przedsięwzięcia działań, których efektem będzie cykliczne pozyskiwanie informacji o wybranych charakterystykach ośrodków wspierających postawy przedsiębiorcze.

Trzecim z analizowanych zagadnień była skuteczność organizacji wspierających postawy przedsiębiorcze z województwa łódzkiego w zakresie świadczonych przez nich usług. Na podstawie przeprowadzonej eksploracji badanej sfery działania inkubatorów przedsiębiorczości można zauważyć wyraźne różnice w ich sposobie funkcjonowania. Uwzględniając wyniki analizy wskaźnikowej, jedynie dwie instytucje inkubujące podmioty gospodarcze w województwie łódzkim (Inkubator Uniwersytetu Łódzkiego oraz Zelowski Inkubator Przedsiębiorczości) cechują się skutecznością funkcjonowania w analizowanym obszarze.

Sposób świadczenia, charakter i jakość świadczonych usług ma fundamentalne znaczenie dla powodzenia całego procesu inkubacji. Biorąc pod uwagę wyniki przeprowadzonej analizy, należy zauważyć, iż usługi dostępne dla inkubowanych podmiotów w wybranych instytucjach inkubujących podmioty gospodarcze, zlokalizowanych w województwie łódzkim mają wąski zakres i niekiedy nie stanowią realnej wartości dodanej dla przedsiębiorstw, wynikającej z ich współpracy z ośrodkiem udzielającym wsparcia.

Czwartym z analizowanych zagadnień była skuteczność organizacji wspierających postawy przedsiębiorcze z województwa łódzkiego w zakresie wewnętrznej i zewnętrznej sieci współpracy. Na podstawie przeprowadzonej analizy można zauważyć wyraźne różnice w sposobie funkcjonowania inkubatorów przedsiębiorczości, determinujące ocenę

skuteczności w badanej sferze działania. Biorąc pod uwagę charakterystykę analizowanego obszaru działalności instytucji inkubujących podmioty gospodarcze dokonana w oparciu o zidentyfikowane wskaźniki ją określające, należy zwrócić uwagę na fakt, iż skuteczne w zakresie wewnętrznej i zewnętrznej sieci współpracy były Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości w Łodzi oraz Inkubator Uniwersytetu Łódzkiego.

Wewnętrzna i zewnętrzna sieć współpracy mają kluczowe znaczenie dla sposobu funkcjonowania inkubowanych przedsiębiorstw, a co za tym idzie działania podejmowane przez inkubatory przedsiębiorczości w tej sferze wpływają w istotny sposób na przetrwanie i rozwój podmiotów gospodarczych objętych wsparciem w ramach procesu inkubacji. W związku z tym należy zwrócić uwagę na to, iż wszystkie instytucje inkubujące jednostki (nie tylko preinkubatory) powinny koncentrować swoje działania wokół analizowanego obszaru.

Piątym z analizowanych zagadnień była skuteczność inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego w zakresie polityki wejścia do oraz wyjścia z instytucji inkubującej podmioty gospodarcze. Na podstawie przeprowadzonej analizy należy zauważyć, iż sześć ośrodków udzielających wsparcia w ramach procesu inkubacji (Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości w Łodzi, Inkubator Przedsiębiorczości w Kleszczowie, Inkubator Przedsiębiorczości w Kutnie, Inkubator Uniwersytetu Łódzkiego, Łódzki Inkubator Technologiczny oraz Żelowski Inkubator Przedsiębiorczości) charakteryzuje się skutecznością w badanym obszarze.

Skuteczność działalności inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego w zakresie polityki wejścia do oraz wyjścia z instytucji inkubującej podmioty gospodarcze została oceniona najlepiej ze wszystkich pięciu sfer funkcjonowania instytucji inkubujących podmioty gospodarcze. Należy zauważyć, iż procedury skorelowane z nawiązywaniem oraz rozwiązywaniem współpracy przedsiębiorstw z ośrodkami udzielającymi wsparcia w ramach procesu inkubacji determinują przebieg procesu inkubacji w każdej organizacji, w związku z czym odgrywają niezwykle istotną dla niego rolę.

Uwzględniając wyniki analiz skuteczności działania inkubatorów przedsiębiorczości zlokalizowanych w województwie łódzkim w zakresie zidentyfikowanych obszarów determinujących ich sposób funkcjonowania, należy zauważyć, iż również na poziomie instytucji inkubujących podmioty gospodarcze zachodzą istotne różnice pomiędzy skutecznością poszczególnych ośrodków wspierających postawy przedsiębiorcze w ramach procesu inkubacji. Biorąc pod uwagę opisaną metodologię badawczą, skuteczną działalność prowadzą jedynie trzy spośród badanych organizacji, a mianowicie Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości w Łodzi, Inkubator Uniwersytetu Łódzkiego oraz Żelowski Inkubator Przedsiębiorczości.

Warto jednakże zwrócić uwagę na fakt, iż w przeprowadzonym badaniu skuteczności działania inkubatorów przedsiębiorczości uwzględniono jedynie kluczowe czynniki sukcesu tych instytucji, zawarte w autorskim wzorcu organizacji inkubującej podmioty gospodarcze. Dzięki temu możliwe było porównanie wszystkich ośrodków udzielających wsparcia w ramach procesu inkubacji, przy czym zakres obszaru badawczego zawartego w kwestionariuszu wywiadów nie koncentrował się wokół specyficznych, a niekiedy unikatowych charakterystyk. Abstrahując od pojedynczych cech decydujących niekiedy o specyfice inkubatorów przedsiębiorczości, w analizie skuteczności funkcjonowania organizacji inkubujących przedsiębiorstwa, zlokalizowanych w województwie łódzkim uwzględniono zarówno wybrane charakterystyki klasycznych inkubatorów przedsiębiorczości, inkubatorów technologicznych, jak i preinkubatorów, dzięki czemu możliwe było przedstawienie mocnych i słabych stron poszczególnych instytucji, wynikających z przyjętej typologii.

W związku z tym, dokonane oceny mogą odbiegać od ocen sposobu funkcjonowania poczynionych przez same inkubatory lub jednostki z nimi powiązane, mające dostęp do danych finansowych badanych instytucji, inkubujących podmioty gospodarcze oraz analizujących działania przez nie podejmowane z perspektywy wybranych i szczególnych funkcji, które pełnią.

5.3.2. Rekomendowane kierunki rozwoju inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego, koncentrujące się wokół poprawy skuteczności ich funkcjonowania

Analiza skuteczności inkubatorów przedsiębiorczości zlokalizowanych w województwie łódzkim w zidentyfikowanych obszarach, determinujących ich sposób funkcjonowania wskazuje, iż badane instytucje inkubujące podmioty gospodarcze różnią się od siebie, niekiedy w istotny sposób. Różna jest także ich skuteczność działania, co wpływa na potrzebę przedsięwzięcia działań mających na celu jej poprawę.

Pierwszym z analizowanych obszarów determinujących sposób działania inkubatorów przedsiębiorczości jest wspieranie postaw przedsiębiorczych u potencjalnych przedsiębiorców. Z tej perspektywy racjonalne wydaje się zaangażowanie do pracy na rzecz instytucji inkubującej podmioty gospodarcze wolontariuszy. Jednym ze sposobów nawiązania takiej współpracy mogłoby być organizowanie praktyk studenckich i staży dla absolwentów, dzięki czemu młode osoby z odpowiednią wiedzą wsparłyby proces inkubacji w ośrodku udzielającym wsparcia. Osoby te,

w ramach powierzonych obowiązków mogłyby np. informować o ofercie inkubatora przedsiębiorczości potencjalnych przedsiębiorców, co pozwoliłoby zaoszczędzić czas menedżerów tych ośrodków. Wraz z rozwojem takiej współpracy oraz coraz większym doświadczeniem wolontariusze mogliby pełnić funkcje konsultantów, co umożliwiłoby przeprowadzanie konsultacji w większym wymiarze czasowym (większa liczba godzin tygodniowo lub miesięcznie).

Menedżerowie inkubatorów z województwa łódzkiego i/lub ich pracownicy powinni w większym stopniu zaangażować się w dokonywanie ocen projektów inwestycyjnych oraz opracowywanie analiz rynkowych. Z perspektywy potencjalnego przedsiębiorcy niezwykle istotna jest weryfikacja jego pomysłu z biznesowego punktu widzenia. Na tym etapie doświadczenie menedżera inkubatora przedsiębiorczości lub jego pracownika może mieć kluczowe znaczenie dla sukcesu nowo tworzonego podmiotu gospodarczego, dzięki czemu możliwe będzie uniknięcie błędów już na początku działalności gospodarczej. Podobnie w przypadku analiz rynkowych – informacje przekazywane na ich podstawie mogą stanowić element przewagi konkurencyjnej w długim horyzoncie czasu.

W kontekście wspierania postaw przedsiębiorczych szczególnie istotną rolę odgrywa organizowanie szkoleń dla potencjalnych przedsiębiorców. Wyniki dotychczas przeprowadzanych analiz sugerują, że menedżerowie inkubatorów przedsiębiorczości powinni przeznaczyć od 3 do 4 dni w tygodniu na szkolenia dla osób zainteresowanych prowadzeniem działalności gospodarczej. Równie ważne, a niekiedy nawet ważniejsze jest dobranie tematyki szkoleń do potrzeb potencjalnych przedsiębiorców, dzięki czemu pomoc będzie ukierunkowana we właściwy sposób.

Aktywność inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego powinna się również koncentrować wokół wspierania potencjalnych przedsiębiorców na etapie tworzenia podmiotu gospodarczego. W związku z czym menedżerowie instytucji inkubujących przedsiębiorstwa oraz ich pracownicy powinni pomagać przy opracowywaniu prototypów (wsparcie merytoryczne obejmujące również dostęp do wiedzy eksperckiej) oraz ubieganiu się o pozwolenia, koncesje i licencje. Druga grupa działań sprowadza się bardzo często do realizacji funkcji informacyjnej związanej z przekazywaniem wiedzy nt. procedur towarzyszących określonym postępowaniom.

Z perspektywy wspierania postaw przedsiębiorczych bardzo istotną rolę odgrywa współpraca inkubatorów z uczelniami wyższymi oraz urzędami pracy. Udział menedżerów instytucji inkubujących podmioty gospodarcze w województwie łódzkim w projektach współrealizowanych z wymienionymi jednostkami może przyczynić się odpowiednio do komercjalizacji wiedzy oraz aktywizacji osób bezrobotnych, co jest

istotne zarówno z punktu widzenia ośrodków udzielających wsparcia, jak i rozwoju regionalnego.

Ostatnim rekomendowanym kierunkiem działań dla inkubatorów przedsiębiorczości uczestniczących w badaniu skuteczności ich funkcjonowania jest wydzielenie, w miarę możliwości, części budżetu, którym dysponują osoby zarządzające ośrodkami z przeznaczeniem na partycypację finansową przy tworzeniu wybranych podmiotów gospodarczych. Oczywiście, musiałoby temu towarzyszyć określenie kryteriów wyboru, np. najbardziej perspektywicznych przedsięwzięć, aczkolwiek w dłuższej perspektywie czasu tego typu działanie mogłoby przynieść korzyści zarówno przedsiębiorcy rozpoczynającemu działalność, jak i inkubatorowi oferującemu wsparcie.

Drugim z analizowanych obszarów determinujących sposób działania inkubatorów przedsiębiorczości jest monitoring skuteczności działań podejmowanych przez instytucje inkubujące podmioty gospodarcze. Biorąc pod uwagę wskazaną sferę działania, ośrodki wspierające postawy przedsiębiorcze z województwa łódzkiego powinny postarać się o publiczne dotacje, których przyznanie umożliwiłoby podjęcie inicjatyw skutkujących zwiększeniem wsparcia dla inkubowanych podmiotów. Szansą dla badanych inkubatorów przedsiębiorczości może być dofinansowanie ze środków unijnych w nowym okresie programowania, przypadającym na lata 2014–2020. Aplikowanie o środki finansowe, pochodzące z funduszy Unii Europejskiej może przyczynić się do popularyzacji instytucji inkubujących podmioty gospodarcze jako narzędzi wspierania postaw przedsiębiorczych oraz ukierunkowania pomocy dla przedsiębiorstw objętych wsparciem.

Aktywność inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego powinna się również koncentrować wokół pozyskiwania informacji zwrotnych od inkubowanych przedsiębiorstw. Mając na względzie skuteczność procesu inkubacji wyrażanego m.in. wskaźnikiem przeżywalności podmiotów gospodarczych, menedżerowie poszczególnych ośrodków udzielających wsparcia powinni przeprowadzać cykliczne badania zadowolenia przedsiębiorców ze świadczonych na ich rzecz usług oraz pozyskiwać informacje dotyczące bieżącej działalności przez nich prowadzonej. W ten sposób wzrasta szansa na właściwe ukierunkowanie pomocy przeznaczonej dla przedsiębiorstw oraz zwrócenie uwagi na pojawiające się problemy, które mogą mieć poważne konsekwencje dla sytuacji ekonomicznej inkubowanych jednostek.

Wymianie informacji mogą również sprzyjać zebrania organizowane przez menedżerów inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego. W trakcie tego typu spotkań przedsiębiorcy powinni mieć możliwość zgłaszania uwag oraz pomysłów, które przełożyłyby się na skuteczność procesu inkubacji.

Większa wiedza na temat inkubowanych podmiotów gospodarczych, ich bieżącej sytuacji oraz problemach im towarzyszących przyczyni się do lepszego poznania potrzeb przedsiębiorstw, a co za tym idzie skierowania wsparcia do tych jednostek, które w danym momencie tego najbardziej potrzebują. Wymiana informacji w długim horyzoncie czasu wpłynie pozytywnie na przebieg procesu inkubacji i przyczyni się do popularyzacji inkubatora przedsiębiorczości jako narzędzia wspierania postaw przedsiębiorczych.

Trzecim z analizowanych obszarów determinujących sposób działania inkubatorów przedsiębiorczości jest świadczenie usług przez instytucje inkubujące podmioty gospodarcze. Z tej perspektywy racjonalne wydaje się zwiększenie ich liczby, tak aby przedsiębiorstwa objęte wsparciem miały dostęp do wiedzy związanej z różnymi obszarami skorelowanymi z prowadzeniem działalności gospodarczej. Oczywiście jest, że przed wprowadzeniem nowych usług do oferty inkubatory przedsiębiorczości powinny wcześniej poznać potrzeby przedsiębiorców w celu lepszego dopasowania form pomocy. Wpłynie to na skuteczność procesu inkubacji i zapewni większe zainteresowanie nowymi przejawami wsparcia.

Z perspektywy analizowanego obszaru funkcjonowania inkubatorów przedsiębiorczości bardzo istotne jest większe zaangażowanie menedżerów tych ośrodków w doradzanie inkubowanym podmiotom. Osoba zarządzająca instytucją inkubującą przedsiębiorstwa posiada odpowiednie doświadczenie, a co za tym idzie jest w stanie pomóc przedsiębiorcy przy podejmowaniu wybranych decyzji. Zwłaszcza, biorąc pod uwagę fakt, iż na poszczególnych poziomach rozwoju podmiotów gospodarczych, problemy, jakie napotykają, są podobne bądź nawet takie same. Wraz z rozwojem przedsiębiorstw, menedżerowie instytucji inkubujących podmioty gospodarcze powinni umożliwić dostęp do zewnętrznych ekspertów, którzy byliby zainteresowani doradzaniem inkubowanym jednostkom.

W celu optymalizacji korzystania z usług świadczonych przez inkubatory przedsiębiorczości zaleca się przygotowanie oferty w taki sposób, aby w miesięcznej opłacie ponoszonej na rzecz organizacji udzielającej wsparcia został uwzględniony minimalny pakiet usług, natomiast pozostałe powinny być dostępne za drobną opłatą. W takiej sytuacji instytucje inkubujące podmioty gospodarcze będą w stanie szybko zweryfikować potrzeby przedsiębiorców i zarządzać usługami, mając na uwadze ich dobro. Ponadto inkubatory przedsiębiorczości powinny umożliwić przedsiębiorstwom skorzystanie z usługi wykraczającej poza standardową ofertę, przy czym, biorąc pod uwagę istniejące bariery finansowe dla wielu jednostek, zaleca się, w miarę możliwości, partycypację w wybranych kosztach.

Z perspektywy usług świadczonych na rzecz podmiotów gospodarczych objętych wsparciem, inkubatory przedsiębiorczości z województwa łódzkiego powinny nawiązać współpracę z aniołami biznesu oraz funduszami załączkowymi, którym swoje pomysły biznesowe i dotychczasowe osiągnięcia mogliby przedstawić poszczególni przedsiębiorcy.

Czwartym z analizowanych obszarów determinujących sposób działania inkubatorów przedsiębiorczości jest wewnętrzna i zewnętrzna sieć współpracy. Biorąc pod uwagę wskazaną sferę funkcjonowania, ośrodki wspierające postawy przedsiębiorcze z województwa łódzkiego powinny prowadzić bardziej dokładną ewidencję dotyczącą działalności inkubowanych obecnie i w przeszłości podmiotów gospodarczych. Sam fakt uczestnictwa w procesie inkubacji powinien być równoznaczny z udostępnianiem inkubatorom przedsiębiorczości informacji o zmianach zachodzących w przedsiębiorstwach, natomiast wypracowane relacje na przestrzeni kilkunastu lub kilkudziesięciu miesięcy powinny kształtować pewien model współpracy po zakończeniu procesu inkubacji, oparty o przekazywanie informacji dotyczących prowadzonej działalności w określonych odstępach czasu.

Z perspektywy analizowanego obszaru funkcjonowania inkubatorów przedsiębiorczości bardzo istotne jest reprezentowanie inkubowanych podmiotów gospodarczych w umowach handlowych podpisanych z zewnętrznymi przedsiębiorstwami. Aktywność w tym obszarze może zapewnić redukcję kosztów oraz oszczędność czasu związaną z brakiem konieczności analizowania ofert różnych kontrahentów przez każdą jednostkę oddzielnie.

W kontekście wewnętrznej i zewnętrznej sieci współpracy bardzo istotną rolę odgrywa współpraca inkubatorów przedsiębiorczości ze środowiskiem akademickim. Oprócz preinkubatorów, których podstawowym zadaniem jest komercjalizacja wiedzy, również pozostałe instytucje inkubujące podmioty gospodarcze powinny zaangażować się w ten proces, wspierając pomysły i projekty akademickie.

Inkubatory przedsiębiorczości z województwa łódzkiego powinny ponadto poszukać partnerów w regionie i kraju w postaci innych instytucji inkubujących podmioty gospodarcze oraz organizacji będących innymi formami wspomagania postaw przedsiębiorczych. Wskazana współpraca wzbogaci zakres pomocy oferowanej przez ośrodki wspierające przedsiębiorstwa w ramach procesu inkubacji oraz zapewni wsparcie merytoryczne i dostęp do ekspertów z różnych branż. Zaleca się również organizację cyklicznych, corocznych konferencji lub seminariów dla menedżerów wszystkich organizacji wspierających podmioty należące do sektora MSP, które pozwoliłyby na wymianę informacji, doświadczeń oraz dobrych praktyk. Opisana inicjatywa może być zapoczątkowana przez inkubatory

przedsiębiorczości z województwa łódzkiego lub władze regionu, które objęłyby patronatem takie przedsięwzięcie.

Z perspektywy wewnętrznej i zewnętrznej sieci współpracy fundamentalne znaczenie ma tworzenie i aktualizowanie różnego rodzaju baz danych. W związku z tym, zaleca się inkubatorom przedsiębiorczości gromadzenie informacji na temat obecnych i dawnych klientów (przedsiębiorstw objętych wsparciem w ramach inkubacji), o podmiotach gospodarczych świadczących usługi na rzecz ośrodka wspierającego postawy przedsiębiorcze, zewnętrznych specjalistach/ekspertach, przeprowadzających szkolenia lub konsultacje, a także potencjalnych przedsiębiorcach, którzy wcześniej konsultowali swój pomysł z inkubatorem.

Piątym z analizowanych obszarów, determinujących sposób działania inkubatorów przedsiębiorczości jest polityka wejścia do oraz wyjścia z inkubatora przedsiębiorczości. Z tej perspektywy racjonalna wydaje się implementacja kryteriów selekcji inkubowanych przedsiębiorstw w instytucjach, które ich dotychczas nie wprowadziły. Sam wybór podmiotów gospodarczych objętych wsparciem powinien natomiast w jak największym stopniu koncentrować się wokół pomysłu na działalność gospodarczą oraz przygotowanego biznes planu.

W kontekście współpracy inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego powinien zostać wypracowany wspólny schemat działania w sytuacji, gdy instytucja, do której zgłasza się pomysłodawca, nie jest w stanie udzielić wsparcia w danym momencie. Wydaje się, iż w sytuacji pozytywnej oceny pomysłu na biznes potencjalny lub obecny przedsiębiorca powinien być skontaktowany z innym inkubatorem, ewentualnie inną organizacją, będącą instrumentem wspierania postaw przedsiębiorczych, w celu nawiązania współpracy.

Z punktu widzenia wyboru najbardziej perspektywicznych przedsięwzięć, w proces selekcji w inkubatorach przedsiębiorczości powinni być zaangażowani zewnętrzni eksperci, którzy oceniliby zgłaszane projekty z perspektywy ich potencjału rynkowego. Jest to szczególnie istotne w sytuacji, w której pomysły biznesowe są związane z nowatorskimi, innowacyjnymi rozwiązaniami lub produktami.

Wyniki dotychczas przeprowadzonych badań pozwalają na określenie rekomendowanych kierunków rozwoju dla poszczególnych inkubatorów przedsiębiorczości, zlokalizowanych w województwie łódzkim. W związku z tym, w obszarze wspierania postaw przedsiębiorczych u potencjalnych przedsiębiorców rekomenduje się m.in.:

- zaangażowanie wolontariuszy w pracę na rzecz inkubatora (Inkubator Przedsiębiorczości w Kleszczowie, Inkubator Przedsiębiorczości w Kutnie, Inkubator Technologiczny w Bełchatowie, Łódzki Inkubator Technologiczny, Żelowski Inkubator Przedsiębiorczości),

- organizowanie szkoleń dla potencjalnych przedsiębiorców (Inkubator Przedsiębiorczości w Kutnie, Żelowski Inkubator Przedsiębiorczości),
- aktywizację działań w zakresie dokonywania analiz rynkowych dla potencjalnych przedsiębiorców (Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości w Łodzi, Inkubator Przedsiębiorczości w Kleszczowie, Inkubator Przedsiębiorczości w Kutnie, Łódzki Inkubator Technologiczny, Żelowski Inkubator Przedsiębiorczości),
- organizowanie konsultacji dla potencjalnych przedsiębiorców (Inkubator Przedsiębiorczości w Kutnie, Inkubator Technologiczny w Bełchatowie),
- aktywizację działań w zakresie dokonywania ocen projektów inwestycyjnych dla potencjalnych przedsiębiorców (Inkubator Przedsiębiorczości w Kleszczowie, Inkubator Przedsiębiorczości w Kutnie, Łódzki Inkubator Technologiczny, Żelowski Inkubator Przedsiębiorczości),
- nawiązanie współpracy z uczelniami wyższymi oraz urzędami pracy w celu realizacji wspólnych projektów (Inkubator Przedsiębiorczości w Kleszczowie, Inkubator Przedsiębiorczości w Kutnie, Inkubator Technologiczny w Bełchatowie, Żelowski Inkubator Przedsiębiorczości),
- aktywizację działań w zakresie wsparcia dla przedsiębiorców przy uzyskiwaniu pozwoleń, koncesji i licencji (wszystkie inkubatory z województwa łódzkiego oprócz Inkubatora Uniwersytetu Łódzkiego).

Uwzględniając przeprowadzone analizy w obszarze monitoringu skuteczności działań podejmowanych przez inkubatory przedsiębiorczości, zaleca się podjęcie m.in. następujących działań:

- zwrócenie szczególnej uwagi na sytuację finansową inkubatora, w tym zwłaszcza podjęcie prób uzyskania publicznych dotacji (wszystkie inkubatory z województwa łódzkiego oprócz Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości w Łodzi) oraz poszukiwania możliwości generowania wyższego poziomu przychodów w porównaniu do roku poprzedniego (Inkubator Przedsiębiorczości w Kleszczowie, Inkubator Przedsiębiorczości w Kutnie),
- ograniczenie liczby osób zarządzających ośrodkiem w celu wypracowania przejrzystej struktury organizacyjnej (Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości w Łodzi),
- zatrudnienie stałego personelu inkubatora, nawet w niepełnym wymiarze godzin (Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości w Łodzi, Inkubator Technologiczny w Bełchatowie, Łódzki Inkubator Technologiczny),

- monitorowanie sytuacji przedsiębiorstw, które opuściły inkubator przedsiębiorczości (Inkubator Przedsiębiorczości w Kleszczowie, Inkubator Przedsiębiorczości w Kutnie, Inkubator Technologiczny w Bełchatowie, Inkubator Uniwersytetu Łódzkiego, Łódzki Inkubator Technologiczny),
- przeprowadzanie badania stopnia zadowolenia przedsiębiorców ze świadczonych na ich rzecz usług (Inkubator Przedsiębiorczości w Kleszczowie, Inkubator Przedsiębiorczości w Kutnie, Łódzki Inkubator Technologiczny) oraz badań, których celem jest uzyskanie bieżących informacji o inkubowanych podmiotach (Inkubator Przedsiębiorczości w Kleszczowie, Łódzki Inkubator Technologiczny),
- organizowanie zebrań z przedsiębiorcami objętymi wsparciem (Inkubator Przedsiębiorczości w Kleszczowie, Inkubator Technologiczny w Bełchatowie, Inkubator Uniwersytetu Łódzkiego, Żelowski Inkubator Przedsiębiorczości),
- podejmowanie działań, których celem będzie popularyzacja oferty inkubatora, co może przełożyć się na przyrost potencjalnych i obecnych przedsiębiorców zainteresowanych współpracą z inkubatorem (Inkubator Przedsiębiorczości w Kleszczowie, Inkubator Przedsiębiorczości w Kutnie, Inkubator Technologiczny w Bełchatowie, Łódzki Inkubator Technologiczny, Żelowski Inkubator Przedsiębiorczości).

Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych w obszarze świadczenia usług przez inkubatory przedsiębiorczości, rekomenduje się m.in.:

- zwiększenie liczby usług dostępnych w inkubatorze przedsiębiorczości (Inkubator Przedsiębiorczości w Kleszczowie, Inkubator Przedsiębiorczości w Kutnie, Inkubator Technologiczny w Bełchatowie),
- popularyzację korzystania z dostępnych w inkubatorze usług przez przedsiębiorców (Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości w Łodzi, Inkubator Przedsiębiorczości w Kleszczowie, Inkubator Przedsiębiorczości w Kutnie, Inkubator Technologiczny w Bełchatowie, Łódzki Inkubator Technologiczny, Żelowski Inkubator Przedsiębiorczości),
- zmianę strony pokrywającej opłaty za usługi (Inkubator Technologiczny w Bełchatowie),
- wypracowanie systemu kształtowania się opłat w taki sposób, który spowoduje odpłatność przedsiębiorstw jedynie za usługi, z których faktycznie dany podmiot korzysta (wszystkie inkubatory przedsiębiorczości z województwa łódzkiego oprócz Inkubatora Technologicznego w Bełchatowie),

- zapewnienie możliwości sfinansowania lub współfinansowania przez inkubator usługi, która wykracza poza standardową ofertę (Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości w Łodzi, Inkubator Przedsiębiorczości w Kleszczowie, Inkubator Przedsiębiorczości w Kutnie, Inkubator Technologiczny w Bełchatowie, Łódzki Inkubator Technologiczny),
- podjęcie współpracy z innymi instytucjami wspierającymi nowo tworzone przedsiębiorstwa, w tym popularyzację oferty aniołów biznesu oraz funduszy pożyczkowych (Inkubator Przedsiębiorczości w Kleszczowie, Inkubator Przedsiębiorczości w Kutnie, Inkubator Technologiczny w Bełchatowie, Łódzki Inkubator Technologiczny, Żelowski Inkubator Przedsiębiorczości),
- zaangażowanie zewnętrznych ekspertów w proces doradzania podmiotom (Inkubator Przedsiębiorczości w Kleszczowie, Inkubator Przedsiębiorczości w Kutnie, Inkubator Technologiczny w Bełchatowie, Żelowski Inkubator Przedsiębiorczości).

Uwzględniając przeprowadzone analizy w obszarze wewnętrznej i zewnętrznej sieci współpracy, zaleca się podjęcie m.in. następujących działań:

- monitoring liczby umów handlowych podpisanych pomiędzy co najmniej dwoma inkubowanymi przedsiębiorstwami (Inkubator Przedsiębiorczości w Kleszczowie, Inkubator Przedsiębiorczości w Kutnie, Inkubator Technologiczny w Bełchatowie, Łódzki Inkubator Technologiczny),
- podpisywanie umów z podmiotami zewnętrznymi, w których inkubator będzie reprezentantem wszystkich inkubowanych przedsiębiorstw (Inkubator Przedsiębiorczości w Kleszczowie, Inkubator Przedsiębiorczości w Kutnie, Inkubator Technologiczny w Bełchatowie, Żelowski Inkubator Przedsiębiorczości),
- organizowanie spotkań z podmiotami, które opuściły ośrodek je inkubujący, w celu tworzenia sieci współpracy (wszystkie inkubatory przedsiębiorczości oprócz Inkubatora Uniwersytetu Łódzkiego),
- utrzymywanie kontaktów biznesowych z podmiotami, które opuściły inkubator (Inkubator Przedsiębiorczości w Kleszczowie, Inkubator Technologiczny w Bełchatowie, Łódzki Inkubator Technologiczny, Żelowski Inkubator Przedsiębiorczości),
- wykorzystanie potencjału środowiska akademickiego poprzez komercjalizację pomysłów i koncepcji akademickich (zwłaszcza w przypadku Łódzkiego Inkubatora Technologicznego),
- dokonywanie cyklicznej wymiany informacji i dobrych praktyk z innymi ośrodkami inkubującymi przedsiębiorstwa, w tym organizacjami zagranicznymi (Inkubator Przedsiębiorczości w Kleszczowie, Inkubator Przedsiębiorczości w Kutnie, Inkubator Technologiczny w Bełchatowie, Łódzki Inkubator Technologiczny),

- posiadanie i aktualizację bazy danych zawierającej informacje o obecnych i dawnych klientach (inkubowanych przedsiębiorstwach) inkubatora (Inkubator Technologiczny w Bełchatowie),
- posiadanie i aktualizację bazy danych zawierającej informacje o podmiotach gospodarczych świadczących usługi na rzecz inkubatora (Inkubator Technologiczny w Bełchatowie, Łódzki Inkubator Technologiczny),
- posiadanie i aktualizację baz danych zawierających informacje o zewnętrznych specjalistach/ekspertach przeprowadzających szkolenia lub konsultacje oraz o potencjalnych przedsiębiorcach, którzy wcześniej konsultowali swój pomysł z inkubatorem (Inkubator Przedsiębiorczości w Kleszczowie, Inkubator Technologiczny w Bełchatowie, Łódzki Inkubator Technologiczny).

Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych w obszarze polityki wejścia do oraz wyjścia z inkubatora rekomenduje się m.in.:

- posiadanie kryteriów selekcji inkubowanych podmiotów gospodarczych (Inkubator Przedsiębiorczości w Kutnie, Inkubator Technologiczny w Bełchatowie),
- opracowanie przejrzystych kryteriów obowiązujących przy selekcji przedsiębiorstw (Inkubator Przedsiębiorczości w Kleszczowie, Inkubator Przedsiębiorczości w Kutnie, Inkubator Technologiczny w Bełchatowie),
- wypracowanie procedur dla sytuacji, w których zgłaszane projekty nie są związane z preferowanymi przez ośrodek sektorami (Inkubator Przedsiębiorczości w Kleszczowie),
- zaangażowanie zewnętrznych ekspertów w proces selekcji przedsiębiorstw (Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości w Łodzi, Inkubator Przedsiębiorczości w Kleszczowie, Inkubator Przedsiębiorczości w Kutnie, Inkubator Technologiczny w Bełchatowie, Zielonowski Inkubator Przedsiębiorczości).

Uwzględnione kierunki rozwoju inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego koncentrują się wokół zidentyfikowanych czynników sukcesu, będących komponentami autorskiego wzorca organizacji wspierających przedsiębiorstwa w procesie inkubacji. Dzięki zastosowaniu się do wskazanych rekomendacji przez poszczególne ośrodki inkubujące podmioty gospodarcze możliwa będzie poprawa skuteczności w kluczowych obszarach działalności przez nie prowadzonej, co w efekcie przyczyni się do poprawy skuteczności funkcjonowania inkubatorów przedsiębiorczości z zachowaniem ich indywidualnych oraz specyficznych cech. Należy przy tym zauważyć, iż analizowane kierunki rozwoju nie wyczerpują możliwych kierunków rozwoju poszczególnych instytucji wspierających podmioty gospodarcze w procesie inkubacji, zlokalizowanych w województwie łódzkim.

Zakończenie

Działalność inkubatorów przedsiębiorczości jako instrumentów wspierania postaw przedsiębiorczych przyczynia się do powstawania nowych podmiotów gospodarczych oraz zwiększa ich szanse na przetrwanie na rynku. Należy jednak pamiętać, iż jako narzędzie instytucje inkubujące przedsiębiorstwa nie są jednolite, co oznacza, iż pomiędzy organizacjami wspierającymi przedsiębiorczość w ramach procesu inkubacji mogą występować istotne różnice związane z ich sposobem funkcjonowania. Uwzględniając dotychczas poczynione obserwacje działalności inkubatorów przedsiębiorczości, warto zwrócić uwagę na fakt, iż część ich działań jest stała, natomiast aktywność w pozostałych sferach stanowi niekiedy unikatową charakterystykę pojedynczych ośrodków. Koncentrując się na elementach wspólnych dla procesu inkubacji, w wielu krajach zidentyfikowano pięć obszarów determinujących sposób funkcjonowania instytucji inkubujących podmioty gospodarcze, a co za tym idzie – ich skuteczność.

W związku z tym w niniejszej pracy – na podstawie analizy inkubatorów przedsiębiorczości prowadzących działalność na całym świecie – zidentyfikowano uwarunkowania skuteczności tych organizacji, opracowano autorski wzorzec instytucji inkubujących podmioty gospodarcze, a następnie zbadano ich wpływ na skuteczność poszczególnych organizacji wspierających postawy przedsiębiorcze w województwie łódzkim. W tym celu zidentyfikowano mierniki obrazujące określone obszary działalności ośrodków inkubujących podmioty gospodarcze, które z kolei pozwoliły na ocenę skuteczności instytucji wspierających przedsiębiorstwa w procesie inkubacji w zakresie wyodrębnionych sfer determinujących sposób prowadzonej działalności. Dzięki przeprowadzonym wywiadam kwestionariuszowym o mniejszym stopniu standaryzacji z menedżerami oraz pracownikami inkubatorów przedsiębiorczości zlokalizowanych w województwie łódzkim możliwe było dokonanie analizy na dwóch płaszczyznach. Pierwsza odnosi się do analizy opisowej wskazującej na

specyfikę oraz unikatowe cechy poszczególnych inkubatorów przedsiębiorczości i stanowi wstęp do dalszych rozważań, druga natomiast koncentruje się wokół analizy wskaźnikowej, której przeprowadzenie umożliwiło dokonanie oceny skuteczności badanych instytucji inkubujących podmioty gospodarcze. Wskazana konstrukcja części empirycznej pracy pozwoliła na kompleksową analizę sposobu funkcjonowania ośrodków wspierających postawy przedsiębiorcze w ramach procesu inkubacji, zlokalizowanych w województwie łódzkim oraz wskazanie ich menedżerom obszarów wymagających przedsięwzięcia rekomendowanych kroków w celu podniesienia skuteczności procesu inkubacji.

Na podstawie przyjętej metodologii założono 5 poziomów skuteczności działalności inkubatorów przedsiębiorczości, których osiągnięcie uwarunkowane było zgromadzeniem odpowiedniej liczby punktów, najpierw w ramach analizy zidentyfikowanych obszarów, natomiast w dalszej kolejności – analizy działalności poszczególnych instytucji inkubujących podmioty gospodarcze. W ramach każdego z obszarów zaobserwowano istotne różnice w sposobie funkcjonowania badanych ośrodków wspierających postawy przedsiębiorcze w ramach procesu inkubacji, zlokalizowanych w województwie łódzkim, przy czym najwyższą skuteczność zaobserwowano w zakresie polityki wejścia do oraz wyjścia ze wskazanych organizacji – w obszarze tym odnotowano występowanie sześciu skutecznych inkubatorów przedsiębiorczości. Dla porównania, najniższą skuteczność odnotowano w sferze wspierania postaw przedsiębiorczych u potencjalnych przedsiębiorców, gdzie skutecznością charakteryzowała się tylko jedna instytucja inkubująca podmioty gospodarcze, zlokalizowana w województwie łódzkim.

Biorąc pod uwagę wyniki analizy wskaźnikowej będącej podsumowaniem informacji związanych ze skutecznością inkubatorów przedsiębiorczości w zidentyfikowanych obszarach determinujących ich sposób działania, zauważono, iż dwa ośrodki charakteryzowały się średnią skutecznością działania w 2012 r., natomiast jeden – wysoką, w analizowanym okresie. Uwzględniając przyjętą metodologię, skuteczne okazały się Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości w Łodzi, Inkubator Uniwersytetu Łódzkiego oraz Żelowski Inkubator Przedsiębiorczości, przy czym drugi z wymienionych ośrodków uzyskał najwyższą ocenę spośród wszystkich badanych organizacji w województwie łódzkim.

Przeprowadzone analizy dostarczyły wielu wniosków zarówno dla decydentów województwa łódzkiego, jak i menedżerów wszystkich ośrodków inkubujących podmioty gospodarcze, a także pozwoliły na wskazanie rekomendacji dla badanych instytucji we wszystkich sferach będących przedmiotem analiz w ramach niniejszej pracy. Wyodrębnione kierunki rozwoju inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego kon-

centrują się wokół zidentyfikowanych czynników sukcesu, składających się na opracowany autorski wzorzec ośrodka inkubującego podmioty gospodarcze. Rekomendacje wskazane dla poszczególnych instytucji wspierających przedsiębiorstwa w ramach procesu inkubacji w województwie łódzkim pozwolą przedsięwziąć odpowiednie kroki, których efektem będzie poprawa skuteczności w kluczowych obszarach działalności przez nie prowadzonej. Uwzględnienie rekomendowanych kierunków rozwoju przyczyni się do poprawy skuteczności funkcjonowania inkubatorów przedsiębiorczości z zachowaniem ich indywidualnych oraz specyficznych cech. Należy jednocześnie podkreślić, iż analizowane w niniejszej pracy rekomendacje nie wyczerpują możliwych kierunków ewolucji poszczególnych instytucji wspierających podmioty gospodarcze w procesie inkubacji, zlokalizowanych w województwie łódzkim.

Wspieranie zarówno postaw przedsiębiorczych, jak i nowo tworzonych podmiotów gospodarczych w ramach procesu inkubacji jest jedną z najbardziej popularnych form wspomagania tworzenia oraz rozwoju jednostek gospodarczych. Należy przy tym zauważyć, iż pomoc udzielana podmiotom z sektora MSP przez inkubatory przedsiębiorczości nie jest jednolita, a tym samym uzyskiwane efekty mogą w sposób istotny się różnić. Biorąc pod uwagę dotychczas przeprowadzone analizy sposobu funkcjonowania inkubatorów przedsiębiorczości na całym świecie, zauważyć można niszę, która odnosi się do zidentyfikowania czynników decydujących o skuteczności procesu inkubacji. W niniejszej pracy dokonano zarówno krytycznej analizy czynników determinujących sposób działania ośrodków inkubujących przedsiębiorstwa na poziomie ogólnym, dzięki czemu możliwe było dostosowanie metodologii badania do wszystkich rodzajów inkubatorów przedsiębiorczości, które zostały wcześniej wyodrębnione.

Analiza opisowa oraz wskaźnikowa sposobu funkcjonowania ośrodków inkubujących podmioty gospodarcze pozwoliła na dokonanie oceny skuteczności inkubatorów przedsiębiorczości na przykładzie instytucji zlokalizowanych w województwie łódzkim. Biorąc pod uwagę fundamentalne znaczenie inkubatorów przedsiębiorczości dla wspierania postaw przedsiębiorczych i traktując je jako jeden z bardziej istotnych instrumentów, pozwalających na realizację pomocy dla obecnych i potencjalnych przedsiębiorców na wielu płaszczyznach, należy zarekomendować dalsze, pogłębione analizy we wskazanym obszarze badawczym. Badanie empiryczne zostało przeprowadzone w instytucjach inkubujących przedsiębiorstwa w województwie łódzkim, w związku z czym warte rozważenia byłoby poszerzenie badanych jednostek o pozostałe ośrodki wspierające postawy przedsiębiorcze w ramach procesu inkubacji, funkcjonujące w Polsce, co umożliwiłoby diagnozę skuteczności w odniesieniu do

wszystkich organizacji w kraju. Pozwoliłoby to także na porównanie zarówno sposobu funkcjonowania wskazanych ośrodków, jak i znaczenia zidentyfikowanych obszarów dla procesu inkubacji, jako uwarunkowań ich skuteczności.

Należy przy tym zauważyć, iż pewne ograniczenie badania stanowił fakt, iż część inkubatorów przedsiębiorczości zlokalizowanych w województwie łódzkim nie wyraziła zgody na przeprowadzenie badań skuteczności udzielanego wsparcia przez poszczególne ośrodki z perspektywy inkubowanych podmiotów gospodarczych. Brak chęci poddania się tego typu ocenie może w pewnym sensie podważać ocenę skuteczności udzielanego wsparcia dokonaną przez nich samych. W związku z brakiem możliwości uzyskania opinii przedsiębiorców współpracujących z wybranymi ośrodkami, w ramach niniejszej pracy przedstawiono skuteczność inkubatorów z perspektywy instytucji organizującej wsparcie dla jednostek gospodarczych.

Skonfrontowanie poglądów menedżerów inkubatorów przedsiębiorczości oraz współpracujących z nimi przedsiębiorców mogłoby wzbogacić wiedzę na temat analizowanego zjawiska, a tym samym pozwolić na bardziej precyzyjne ukierunkowanie działań instytucji inkubujących jednostki gospodarcze, mających na celu pomoc nowo tworzonej przedsiębiorstwu. Wnioski wyciągnięte na podstawie tak poszerzonych analiz pozwoliłyby z jednej strony podnieść skuteczność inkubatorów przedsiębiorczości w całej Polsce, z drugiej zaś skoncentrować się na wybranych branżach czy klientach ośrodków inkubujących podmioty gospodarcze. Zarówno pierwszy, jak i drugi aspekt związany z możliwością poszerzenia badań w przyszłości mogłby wpłynąć na powodzenie jeszcze większej liczby przedsięwzięć objętych wsparciem w ramach procesu inkubacji.

Bibliografia

- Abetti P. A., *Government-Supported Incubators in the Helsinki Region, Finland: Infrastructure, Results, and Best Practices*, "Journal of Technology Transfer" 2004, vol. 29 (1).
- Adamoniene R., Trifonova J., *The State Support for small and Medium Sized Companies: General and Practical Aspects of Lithuania*, "Engineering Economics" 2007, vol. 1 (51).
- Addison E. R., *Leveraging the Horizon: Secrets of a Serial Entrepreneur*, iUniverse, Lincoln 2003.
- Adegbite O., *Business Incubators and Small Enterprise Development: The Nigerian Experience*, "Small Business Economics" 2001, vol. 1 (3).
- Aernoudt R., *Incubators: Tool for Entrepreneurship?*, "Small Business Economics" 2004, vol. 23.
- Aerts K., Matthyssens P., Vandenbempt K., *Critical Role and Screening Practices of European Business Incubators*, "Technovation" 2007, vol. 27 (5).
- Akçomak I. S., *Incubators as tools for entrepreneurship promotion in developing countries*, [w:] W. Naude, E. Szirmai, M. Goedhuys, *Entrepreneurship, Innovation and Economic Development*, Oxford University Press, Oxford 2011.
- Akçomak I. S., Taymaz E., *Assessing the Effectiveness of Incubators: The Case of Turkey*, [w:] V. V. Ramani, A. V. Bala Krishna (red.), *Business Incubation: An Introduction*, Icfai University Press, Hyderabad 2007.
- Alińska A., *Rola funduszy poręczeniowych i pożyczkowych w kreowaniu rozwoju lokalnego i regionalnego*, [w:] B. Filipiak, A. Szewczuk (red.), *Samorząd terytorialny w zintegrowanej Europie. Tom I*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2006, nr 426.
- Allen D. N., McCluskey R., *Structure, policy, services and performance in the business incubator industry*, "Entrepreneurship: Theory and Practice" 1990, vol. 15 (2).
- Al.-Mubarak H. M., Busler M., *Business Incubators: Findings from a Worldwide Survey, and Guidance for the GCC States*, "Global Business Review" 2010, vol. 11.
- Amos T., Ristow A., Ristow L., Pearse N. J., *Human Resource Management*, Juta and Company Ltd., Mercury Crescent 2009.
- Andersson D. E., *Property rights, consumption and the market process*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2008.
- Aranha J. A. S., *Incubator Models*, infoDev Incubator Support Center, Brasilia 2003.
- Armstrong M., *Employee reward*, CIPD Publishing, London 2002.
- Audretsch D. B., Keilbach M. C., Lehmann E., *Entrepreneurship and Economic Growth*, Oxford University Press, New York 2006.
- Augier M., March J. G., *A retrospective look at A Behavioral Theory of the Firm*, "Journal of Economic Behavior & Organization" 2008, vol. 66.
- Autio E., Klofsten M., *A Comparative Study of Two European Business Incubators*, "Jour-

- nal of Small Business Management” 1998, vol. 36 (1).
- Awe S. C., *The entrepreneur's information sourcebook: charting the path to small business success*, Libraries Unlimited, Westport 2006.
- Baker A. J., *Business decision making*, Taylor & Francis, London 1981.
- Bałtowski M., *Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych: przebieg i ocena*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Banerski G. [et al.], *Przedsiębiorczość akademicka (rozwój firm spin-off, spin-out) – zapotrzebowanie na szkolenia służące jej rozwojowi*, PARP, Warszawa 2009.
- Bangs D. H., *Business Planning Guide: Creating a Winning Plan for Success*, Dearborn Trade Publishing, Chicago 2002.
- Baron R. A., Shane S. A., *Entrepreneurship: a process perspective*, South-Western College Pub, Mason 2007.
- Bartkowiak B., Flejterski S., Pluskota P., *Fundusze i usługi pożyczkowe dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2006.
- Bauman Z., *Ponowoczesne wzory osobowe*, „Studia Socjologiczne” 1993, nr 2.
- Bąkowski A., Nowakowska A., *Klaster*, [w:] K. B. Matusiak (red.), *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, PARP, Warszawa 2005.
- Becker B., Gassmann O., *Corporate incubators: industrial R&D and what universities can learn from them*, “Journal of Technology Transfer” 2006, vol. 31 (4).
- Beer A., Maude A., Pritchard B., *Developing Australia's Regions: Theory & Practice*, UNSW Press, Sydney 2003.
- Benchmarking of Business Incubation. Final Report*, European Commission Enterprise General-Directorate, Centre of Strategy and Evaluation Services, Sevenoaks 2002.
- Benchmarking parków technologicznych w Polsce. Wyniki badania*, PARP, Warszawa 2008.
- Bergek A., Norrman C., *Incubator best practice: A framework*, “Technovation” 2008, vol. 28.
- Bernardez M. L., *Minding the business of business: tools and models to design and measure wealth creation*, [w:] Performance Improvement Institute (ed.), *Social and Organizational Performance Review: Concepts and Research*, AuthorHouse, Bloomington 2009.
- Bhabra-Remedios R. K., Cornelius B., *Cracks in the egg: improving performance measures in business incubator research*, “Small Enterprise Association of Australia and New Zealand 16th Annual Conference”, Ballarat, 2003, s. 11; publikacja pokonferencyjna, http://www.cecc.com.au/programs/resource_manager/accounts/seaan_z_papers/19BhabraRemediosCorneliusCracksintheeggfinal.pdf [dostęp 24.03.2012].
- Bielawska A., *Kategorie czynników determinujących sukces nowo założonego przedsiębiorstwa*, [w:] A. Bielawska (red.), *Strategie zarządzania mikro i małymi przedsiębiorstwami Mikrofirma 2010*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2010, nr 585.
- Bielawska A., *W kwestii pojęcia małe i średnie przedsiębiorstwa*, [w:] A. Bielawska, A. Szopa (red.), *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw Mikrofirma 2011*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2011, nr 637.
- BITS Incubator Program – Pilot Evaluation*, The Allen Consulting Group Pty Ltd., Perth 2003.
- Blanchard R., *Creating Wealth with a Small Business: Strategies, Tactics and Models for Entrepreneurs*, BookSurge Publishing, Charleston 2009.
- Bławat F., *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm*, Gdańskie Towarzystwo Naukowe, Gdańsk 2003.

- Boccard N., *Industrial organization: a contract based approach*, Nicolas Boccard, Girona 2006.
- Bollinger L., Hope K., Utterback J. M., *A review of literature and hypotheses on new technology-based firms*, "Research Policy" 1983, vol. 12.
- Boone L. E., Kurtz D. L., *Contemporary Business 2010 Update*, John Wiley and Sons, Hoboken 2009.
- Bordt M., Anderson F., Earl L., Lonmo C., Bas T. G., *Innovation and other components of growth in Canadian technology firms*, [w:] L. Earl, F. Gault (eds.), *National innovation, indicators and policy*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2006.
- Borucińska I., Łukaszewicz I. K., *Państwo jako podmiot kreujący warunki rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych XX wieku*, [w:] D. Kopycińska (red.), *Państwo i rynek w gospodarce*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Szczecin 2003.
- Bozeman B., *Public values and public interest: counterbalancing economic individualism*, Georgetown University Press, Washington D. C. 2007.
- Bøllingtoft A., *The Bottom-up Business Incubator: Leverage to Networking and Cooperation Practices in a Self-generated, Entrepreneurial-enabled Environment*, "Technovation" 2012, vol. 32 (5).
- Bøllingtoft A., Ulhøi J. P., *The networked business incubator-leveraging entrepreneurial agency?*, "Journal of Business Venturing" 2005, vol. 20.
- Brenkert G. G., *Innovation, rule breaking and the ethics of entrepreneurship*, "Journal of Business Venturing" 2009, vol. 24 (5).
- Brigham E. F., Ehrhardt M. C., *Financial management: theory and practice*, Cengage Learning, Mason 2008.
- Bruhn J. G., Rebach H. M., *Sociological Practice: Intervention and Social Change*, Springer, New York 2007.
- Bruneel J., Ratinho T., Clarysse B., Groen A., *The Evolution of Business Incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations*, "Technovation" 2012, vol. 32.
- Brush C. G., Chaganti R., *Business without glamour? An analysis of resources on performance by size and age in small service and retail firm*, "Journal of Business Venturing" 1998, vol. 14.
- Burdecka W., *Instytucje otoczenia biznesu*, PARP, Warszawa 2004.
- Burke G., Clarke L., Barrow P., Molian D., *Growing Your Business: A Handbook for Ambitious Owner-Managers*, Routledge, New York 2008.
- Burke T., Genn-Bash A., Haines B., *Competition in theory and practice*, Routledge, London 1991.
- Business incubation: international case studies*, OECD Publishing, Paris 1999.
- Business Innovation Policies: Selected Country Comparisons*, OECD Publishing, Paris 2011.
- Buss T. F., *Capital, Emerging High-Growth Firms and Public Policy: The Case Against Federal Intervention*, Praeger Publishers, Westport 2001.
- Butler D., *Enterprise planning and development: small business start-up, survival and development*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington 2006.
- Bygrave W. D., Zacharakis A., *Entrepreneurship*, John Wiley and Sons, Hoboken 2010.
- Bygrave W. D., *How the venture capitalists work out the financial odds*, [w:] S. Birley, D. F. Muzyka (eds.), *Mastering entrepreneurship*, Pearson Education Ltd., Harlow 2000.
- Cantillon R., *Essay on the Nature of Trade*, [w:] Casson M. (ed.) *Entrepreneurship*, An Elgar Reference Collection, Aldershot 1990.

- Capon C., *Understanding organisational context: inside and outside organisations*, Pearson Education, Harlow 2004.
- Cardinal L. B., Sitkin S. B., Long C. P., *A configurational theory of control*, [w:] S. B. Sitkin, L. B. Cardinal, K. Bijlsma-Frankema (eds.), *Organizational Control*, Cambridge University Press, Cambridge 2010.
- Carroll T. N., Karim S., *Predicting Organizational Reconfiguration*, [w:] A. Bøllingtoft, D. D. Håkansson, J. F. Nielsen, C. C. Snow, J. P. Ulhøi (eds.), *New Approaches to Organization Design: Theory and Practice of Adaptive Enterprises*, Springer, New York 2009.
- Carton R. B., Hofer Ch. W., *Measuring Organizational Performance: Metrics for Entrepreneurship and Strategic Management Research*, Edward Elgar Publishing, 2008.
- Casson M., *Entrepreneurship and the theory of the firm*, "Journal of Economic Behavior & Organization" 2005, vol. 58.
- Cebulak J., *Instytucje otoczenia biznesu jako czynnik wspomagający rozwój przedsiębiorczości w woj. podkarpackim*, [w:] Z. Ziolo, T. Rachwał (red.), *Rola przedsiębiorczości w kształtowaniu społeczeństwa informacyjnego*, „Przedsiębiorczość – Edukacja”, nr 5, Wydawnictwo Nowa Era, Warszawa–Kraków 2009.
- Chan K. F., Lau T., *Assessing technology incubator programs in the science park: the good, the bad and the ugly*, "Technovation" 2005, vol. 25 (10).
- Chandra A., *Approaches to Business Incubation: A Comparative Study of the United States, China and Brazil*, "Networks Financial Institute Working Paper" 2007, no. 38.
- Chandra A., *Business Incubation in Brazil: Creating an Environment for Entrepreneurship*, "Networks Financial Institute Working Paper" 2007, no. 25.
- Chandra A., Narczewska M., *Business Incubator Financing and Financial Services in Chile*, "Networks Financial Institute Working Paper" 2009, no. 2.
- Chmieleński P., *Wspieranie przedsiębiorczości w działalności gospodarczej małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, [w:] M. Strużycki (red.), *Przedsiębiorczość w teorii i praktyce*, SGH, Warszawa 2005.
- Cieślik J., *Zintegrowany model wsparcia innowacyjnej przedsiębiorczości akademickiej*, [w:] P. Niedzielski, K. Poznańska, K. B. Matusiak (red.), *Kapitał ludzki – Innowacje – Przedsiębiorczość*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2009, nr 525.
- Claessens S., Ulgener E., *Corporate Finance in Russia's Regions: Demand and Supply Constraints*, [w:] H. G. Broadman, *Unleashing Russia's business potential: lessons from the regions for building market institutions*, World Bank Publications, Washington 2002.
- Clarke T., *Introduction to part two*, [w:] T. Clarke (ed.), *Theories of corporate governance: the philosophical foundations of corporate governance*, Routledge, Abingdon 2004.
- Clarysse B., Wright M., Lockett A., Van de Velde E., Vohora A., *Spinning out new ventures: a typology of incubation strategies from European research institutions*, "Journal of Business Venturing" 2005, vol. 20 (2).
- Clausen T. H., Rasmussen E., Rice M. P., *The link between open innovation policy and entrepreneurship: the case of industry incubators in Norway*, [w:] C. G. Brush, L. Kolvareid, L. O. Widding, R. Sorheim (eds.), *The life cycle of new ventures: emergence, newness and growth*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2010.
- Clegg S. R., Hardy C., *Introduction. Organizations, Organization and Organizing*, [w:] S. R. Clegg, C. Hardy, W. R. Nord (eds.), *Hand-*

- book of organization studies*, SAGE Publications Ltd., London 1996.
- Clercq D. D., Dakhli M., *Personal strain and ethical standards of the self-employed*, "Journal of Business Venturing" 2009, no. 24.
- Coase R. H., *The Nature of the Firm*, "Economica" 1937, vol. 4 (16).
- Collinson S., Gregson G., *Knowledge networks for new technology-based firms: an international comparison of local entrepreneurship promotion*, "R&D Management" 2003, vol. 33 (2).
- Copp T., *Kierunki rozwoju inkubatorów przedsiębiorczości i innowacji*, [w:] Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, „Organizacja i Zarządzanie” 2006, nr 29.
- Copp T., *Wpływ inkubatora przedsiębiorczości na rozwój działalności gospodarczej regionu – studium przypadku*, [w:] P. Niedzielski, K. Poznańska, K. B. Matusiak, (red.), *Kapitał ludzki – Innowacje – Przedsiębiorczość*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 525, Szczecin 2009.
- Cory G. A., *The consilient brain: the bioneurological basis of economics, society, and politics*, Kluwer Academic, New York 2004.
- Costanzo L. A., Tzoumpa V., *The engaging manager and the role of knowledge absorptive capacity: an organizational life-cycle perspective*, [w:] M. F. Özbilgin, M. Özbilgin, A. Malakh-Pines (eds.), *Career choice in management and entrepreneurship: a research companion*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2007.
- Crutzen N., Molly V., Rodeyns A., Verbraeken G., Laureys L., Biesbrouck F., *CeFiP-KeFiK Academic Awards 2009*, De Boeck & Larcier, Brussel 2010.
- Cummings N. A., *Managing a managed care organization*, [w:] W. T. O’Donohue, J. Fisher (eds.), *Management and administrative skills for the mental health professional*, Academic Press, New York 1999.
- Cycyota C. S., Volkland W., *Sustainable Workforce Models: Lessons from India on Training and Development of Unskilled Labor*, [w:] J. A. F. Stoner, C. Wankel, *Innovative approaches to reducing global poverty*, IAP, Charlotte 2007.
- Czajka D., *Przedsiębiorstwo w kryzysie. Upadłość lub układ*, Wydawnictwo ZPP, Warszawa 1999.
- Czajkowska A., *Fundusze pożyczkowe szansą finansowania sektora MSP w kryzysie*, Acta Universitatis Lodzensis, „Folia Oeconomica”, nr 247, Łódź 2011.
- Czarny E., Miroński J., *Alternatywne wizje przedsiębiorstwa w teorii mikroekonomii i nauce o zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej”, nr 17, Szkoła Główna Handlowa Kolegium Gospodarki Światowej, Warszawa 2005.
- Czemieli-Grzybowska W., *Ewaluacja pojęcia przedsiębiorczości*, [w:] W. Czemieli-Grzybowska (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem społecznym – raport z badań*, Regionalny Instytut Społeczno-Ekonomiczny w Białymstoku, Białystok 2010.
- Czupiał J., Karaś M., *Rozwój wiedzy o przedsiębiorstwie i zarządzaniu nim*, [w:] J. Lichtarski (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2005.
- Czupryński P. [et al.], *Organizacja w sieciach instytucji otoczenia biznesu*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
- Da Costa E., *Global E-Commerce Strategies for Small Business*, MIT Press, Massachusetts 2003.
- Daft R. L., Kendrick M., Vershinina N., *Management-International Edition*, Cengage Learning EMEA, Andover 2010.

- Dasgupta S., *Innovation in the Social Sciences: Herbert A. Simon and the Birth of a Research Tradition*, [w:] L. V. Shavinina (ed.), *The international handbook on innovation*, Elsevier Science Ltd., Kidlington 2003.
- Daskalopoulou I., Liargovas P., Petrou A., *A comparative study of business incubators and technoparks in the EU*, "International Journal of Innovation and Regional Development" 2010, vol. 2 (3).
- Davidson P., *Financial markets, money, and the real world*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2002.
- Davenport H., Leibold M., Voelpel S. C., *Strategic Management in the Innovation Economy: Strategic Approaches and Tools for Dynamic Innovation Capabilities*, John Wiley & Sons, New Jersey 2007.
- Davies M., *Mixed-use Incubator Handbook: A Start-up Guide for Incubator Developers*, infoDev, USA 2009.
- Dąbrowska E., *Sieci aniołów biznesu*, [w:] K. B. Matusiak (red.), *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2010*, PARP, Warszawa 2010.
- Dean M. H., Shank P. T., *Business Words You Should Know: From Accelerated Depreciation to Zero-Based Budgeting – Learn the Lingo for Any Field*, Adams Media, Avon 2008.
- De Bruin A., Dupuis A., *Introduction: Concepts and Themes*, [w:] A. De Bruin, A. Dupuis (eds.), *Entrepreneurship: New Perspectives in a Global Age*, Ashgate Publishing, Aldershot 2003.
- De Jong J. P. J., Marsili O., *Schumpeter versus Kirzner: An empirical investigation of opportunity types*, EIM, Zoetermeer 2010.
- Dec D., *Firmy typu spin-off i spin-out. Poradnik dla osób chcących założyć działalność gospodarczą*, Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011.
- Demir H., Kara M., *The Effects Of Personal Background Factors On Students' Entrepreneurial Attributes*, "Journal of Entrepreneurship and Development" 2007, vol. 2 (2).
- Deog-Seong O., Byung-Joo K., *Creative model of science park development: case study on Daedeok Innopolis, Korea*, [w:] J. S. Butler, D. V. Gibson, *Global Perspectives on Technology Transfer and Commercialization: Building Innovative Ecosystems*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2011.
- Dębska J., Ślusarczyk B., *Uwarunkowania przedsiębiorczości we współczesnym procesie gospodarowania*, [w:] A. Arent (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem i regionem wobec wyzwań europejskich*, Politechnika Lubelska, Lublin 2010.
- Dignam A. J., Galanis M., *The globalization of corporate governance*, Ashgate Publishing, Ltd., Farnham 2009.
- DoBell D. C., *An interpretive study of client graduation thresholds in the university-sponsored technology incubator*, ProQuest, Ann Arbor 2009.
- Donaldson L., *The ethereal hand: organizational economics and management theory*, "Academy of Management Review" 1990, no. 15 (3).
- Doroszewski W. (red.), *Słownik języka polskiego*, t. VII, Państwowe Wydawnictwo Wiedza Powszechna, Warszawa 1965.
- Douma S. W., Schreuder H., *Economic approaches to organizations. Fourth edition*, Pearson Education, Harlow 2008.
- Dral A., *Powszechna ochrona trwałości stosunku pracy: tendencje zmian*, Wolters Kluwer Polska – OFICYNA, Warszawa 2009.
- Drucker P. F., *Innovation and Entrepreneurship*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2007.
- Dubisz S. (red.), *Uniwersalny słownik języka polskiego*, t. III, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.

- Dwivedi D. N., *Microeconomics: Theory and Applications*, Pearson Education India, New Delhi 2002.
- Dzierżanowski M., Szultka S., Tamowicz P., Wojnicka E., *Analiza stanu i kierunków rozwoju parków naukowo-technologicznych, inkubatorów technologicznych i centrów transferu technologii w Polsce*, PARP, Warszawa 2005.
- Early G., *Leadership expectations: how executive expectations are created and used in a non-profit setting*, Paternoster, Milton Keynes 2005.
- Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, *Strengthening technology incubation system for creating high technology-based enterprises in Asia and the Pacific*, United Nations Publications, Bangkok 2001.
- Elfring T., Hulsink W., *Networking by Entrepreneurs: Patterns of Tie – Formation in Emerging Organizations*, "Organization Studies" 2007, vol. 28.
- Elkjaer J. R., *The Entrepreneur in Economic Theory: An Example of the Development and Influence of a Concept*, "History of European Ideas" 1991, vol. 13.
- Enterprise Policy Performance Assessment Enterprise Policy Performance Assessment: Croatia 2005, OECD Publishing, Paris 2005.
- Ericson M., *A Narrative Approach to Business Growth*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2010.
- Etzkowitz H., Carvalho de Mello J. M., Almeida M., *Towards "meta-innovation" in Brazil: The evolution of the incubator and the emergence of a triple helix*, "Research Policy" 2005, vol. 34.
- Etzkowitz H., *Incubation of incubators: innovation as a triple helix of university-industry-government networks*, "Science and Public Policy" 2002, vol. 29 (2).
- Etzkowitz H., *Research groups as 'quasi-firms': the invention of the entrepreneurial university*, "Research Policy" 2003, vol. 32 (1).
- Etzkowitz H., *The triple helix: university-industry-government innovation in action*, Routledge, New York 2008.
- Eunni R. V., Brush C. G., Kasuganti R. R., *Small to medium enterprises in emerging markets*, "International Journal of Emerging Markets" 2007, vol. 2 (2).
- Feldman M. P., *Entrepreneurship and cluster formation*, [w:] K. R. Polenske (ed.), *The Economic Geography of Innovation*, Cambridge University Press, New York 2007.
- Feldman M. P., *The Entrepreneurial Event Revisited: Firm Formation in a Regional Context*, [w:] S. Breschi, F. Malerba (eds.), *Clusters, Networks, And Innovation*, Oxford University Press, New York 2005.
- Fisher E., Reuber R., *Industrial clusters and SME promotion in developing countries*, Commonwealth Secretariat, London 2000.
- Florio M., *The great divestiture: evaluating the welfare impact of the British privatizations 1979–1997*, MIT Press, Cambridge 2004.
- Flejszar R., *Przedsiębiorca w postępowaniu cywilnym rozpoznawczym*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2006.
- Folsom W. D., Boulware R., *Encyclopedia of American business*, Facts on File, New York 2004.
- Freel M. S., *Sectoral patterns of small firm innovation, networking and proximity*, "Research Policy" 2003, vol. 32 (5).
- Freeman J., *Client Management for Solicitors*, Cavendish Publishing Limited, London 1997.
- Freeman R. E., Phillips R. A., *Efficiency, Effectiveness and Ethics: A Stakeholder View*, [w:] W. Gasparski, L. V. Ryan (eds.), *Human action in business: praxeological and ethical dimensions*, Transaction Publishers, New Brunswick 1996.

- Frenkel A., Shefer D., Miller M., *Public versus Private Technological Incubator Programmes: Privatizing the Technological Incubators in Israel*, "European Planning Studies" 2008, vol. 16 (2).
- Friend G., Zehle S., *Guide to Business Planning*, Profile Books, London 2004.
- Fry F. L., *The Role of Incubators in Small Business Planning*, "American Journal of Small Business" 1987, vol. 12 (1).
- Fuchs D. A., *An institutional basis for environmental stewardship: the structure and quality of property rights*, Kluwer Academic, Dordrecht 2003.
- Gachigi K., Kukubo P., Kiamba C. M., *Perspectives on technology transfer and commercialization in Africa: a focus on Kenya*, [w:] J. S. Butler, D. V. Gibson (eds.), *Global Perspectives on Technology Transfer and Commercialization: Building Innovative Ecosystems*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2011.
- Garbade M. J., *Differences in Venture Capital Financing of U.S., UK, German and French Information Technology Start-ups: A Comparative Empirical Research of the Investment Process on the Venture Capital Firm Level*, GRIN Verlag, Kassel 2011.
- García A. C., Ribeiro D., Roig S., *Introduction*, [w:] A. C. García, D. Ribeiro, S. Roig (eds.), *Entrepreneurship: concepts, theory and perspective*, Springer, Heidelberg 2007.
- Gartner W. B., Bellamy M. G., *Enterprise*, Cengage Learning, Mason 2009.
- Gavron R., Cowling M., Holtham G., Westall A., *The entrepreneurial society*, Institute for Public Policy Research, London 1998.
- Genus A., *The management of change: perspectives and practice*, Thomson Learning, London 1998.
- Gerber M. E., *Mit przedsiębiorczości: Dlaczego większość małych firm upada i jak temu zaradzić?*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2007.
- Gersick K. E., Davis J. A., Hampton M. M., Lansberg I., *Generation to generation: life cycles of the family business*, Harvard Business Press, Boston 1997.
- Gierańczyk W., *Rozwój społeczeństwa informacyjnego a przedsiębiorczość w krajach transformujących się*, [w:] Z. Ziolo, T. Rachwał (red.), *Rola przedsiębiorczości w kształtowaniu społeczeństwa informacyjnego*, „Przedsiębiorczość – Edukacja”, nr 5, Wydawnictwo Nowa Era, Warszawa–Kraków 2009.
- Giguère S., *Local governance and the drivers of growth*, OECD Publishing, Paris 2005.
- Gleich R., Kierans G., Hasselbach T., *Due Dilligence on Young Companies: A Case Study*, [w:] R. Gleich, G. Kierans, T. Hasselbach (eds.), *Value in Due Diligence: Contemporary Strategies for Merger and Acquisition Success*, Gower Publishing, Ltd., Farnham 2010.
- Glinka B., *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
- Glinka B., Gudkova S., *Przedsiębiorczość*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
- Global Good Practice in Incubation Policy Development and Implementation*, infoDev, Washington 2010.
- Global Practice in Incubation Policy Development and Implementation. Brazil Incubation Country Case Study*, infoDev, Washington 2010.
- Głodek P., *Fundusz kapitału zaangażowanego*, [w:] K. B. Matusiak (red.), *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, PARP, Warszawa 2008.
- Goddard J. G., *Entrepreneurship, Business Incubation, and External Finance: An Analysis Based on the Theory of Incomplete Contracts*, (Working Paper) IMRI, 2005.

- Godziszewski B., Haffer M., Stankiewicz M. J., Sudół S., *Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania*, PWE, Warszawa 2011.
- Goldstein A. [et al.], *Small Business Incubator Report New Orleans, Louisiana*, New Orleans Economic Development, New Orleans 2006.
- Gongora-Caamal C. A., Diaz de Leon Lopez E., *Venture-Capital Investments in New Technology-Based Ventures in Mexico*, [w:] D. V. Gibson, M. V. Heitor, A. Ibarra-Yunez (eds.), *Connecting people, ideas, and resources across communities*, Purdue University Press, West Lafayette 2007.
- Gonzalez W. J., *Rationality in Economics and Scientific Predictions: A Critical Reconstruction of Bounded Rationality and Its Role in Economic Predictions*, [w:] A. Ibarra, T. Mormann (eds.), *Representations of scientific rationality: contemporary formal philosophy of science in Spain*, Rodopi, Amsterdam–Atlanta 1997.
- Greiner L. E., *Evolution and revolution as organizations grow*, "Harvard Business Review", vol. 50 (4), Boston 1972.
- Grimaldi R., Grandi A., *Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models*, "Technovation" 2005, vol. 25 (2).
- Gruszecki T., *Przedsiębiorca*, Wydawnictwo Cedor, Warszawa 1994.
- Grzegorzewska-Mischka E., *Współczesne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w Polsce*, SGH, Warszawa 2010.
- Grenkowicz N. [et al.], *Podstawy funkcjonowania przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2008.
- Guillen J. M. A., Garcia A. T., Giordano K., *Tecnologico de Monterrey*, [w:] M. L. Feters, P. G. Greene, M. P. Rice, J. S. Butler (eds.), *The development of university-based entrepreneurship ecosystems: global practices*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2010.
- Guoqin S., *The Development of Women's NGOs in China*, [w:] Y. Li (ed.), *NGOs in China and Europe: comparisons and contrasts*, Ashgate Publishing, Ltd., Farnham 2011.
- Haber L. H., *Wzory przedsiębiorczości w świadomości przyszłych menedżerów*, "Studia Socjologiczne" 1995, nr 1–2.
- Haber L. H., *Zachowania przedsiębiorcze – próba typologii*, "Przegląd organizacji" 1996, nr 5.
- Hackett S. M., Dils D. M., *A Systematic Review of Business Incubation Research*, "Journal of Technology Transfer" 2004, vol. 29.
- Hackett S. M., Dils D. M., *A real options-driven theory of business incubation*, "Journal of Technology Transfer" 2004, vol. 29 (1).
- Hamlin R. E., Lyons T. S., *Economy without walls: managing local development in a restructuring world*, Praeger Publishers, Westport 1996.
- Hannon P. D., *Incubation Policy and Practice: Building Practitioner and Professional Capability*, "Journal of Small Business and Enterprise Development" 2005, vol. 12 (1).
- Hansen M. T., Chesbrough H. W., Nohria N., Sull D. N., *Networked incubators: Hothouses of the new economy*, "Harvard Business Review" 2000, vol. 78 (5).
- Harper S. C., *Extraordinary Entrepreneurship: The Professional's Guide to Starting an Exceptional Enterprise*, John Wiley and Sons, Hoboken 2006.
- Harper S. C., *The McGraw-Hill guide to starting your own business: a step-by-step blueprint for the first-time entrepreneur*, McGraw-Hill Professional, New York 2003.
- Harwit E., *High-Technology Incubators: Fuel for China's New Entrepreneurship?*, "The China Business Review" 2002, vol. 29 (4).

- Hatch M. J., Schultz M., *Taking brand initiative: how companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding*, John Wiley and Sons, San Francisco 2008.
- Hedman J., Borell A., *The Impact of Enterprise Resource Planning Systems on Organizational Effectiveness: An Artifact Evaluation*, [w:] F. Fui-Hoon Nah (ed.), *Enterprise resource planning solutions and management*, Idea Group Inc (IGI), Hershey 2002.
- Hey-Cunningham D., *Financial Statements Demystified*, Allen & Unwin, 2007
- Hébert R. F., Link A. N., *In Search of the Meaning of Entrepreneurship*, "Small Business Economics" 1989, vol. 1.
- Hill B. E., Power D., *Inside Secrets to Venture Capital*, John Wiley & Sons, New York 2001.
- Himmelweit S., Simonetti R., Trigg A., *Microeconomics: neoclassical and institutionalist perspectives on economic behaviour*, Thomson Learning, London 2001.
- Hine D., Kapeleris J., *Innovation and entrepreneurship in biotechnology, an international perspective: concepts, theories and cases*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2006.
- Hinson R., *Entrepreneurship marketing*, [w:] S. Nwankwo, T. Gbadamosi (red.), *Entrepreneurship Marketing: Principles and Practice of SME Marketing*, Routledge, Abingdon 2011.
- Hodge G. A., *Privatization: an international review of performance*, Westview Press, Boulder 2000.
- Hodgson G. M., *Evolution and institutions: on evolutionary economics and the evolution of economics*, Edward Elgar Publishing, Northampton 1999.
- Holbeche L., *The high performance organization: creating dynamic stability and sustainable success*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford 2005.
- Hryniewicka K., *Kuźnia naukowców, „Fundusze europejskie w Polsce”*, Biuletyn Informacyjny 2012, nr 28.
- Hum T., *Mapping Global Production in New York City's Garment Industry: The Role of Sunset Park, Brooklyn's Immigrant Economy*, "Economic Development Quarterly" 2003, vol. 17.
- Huse M., *Boards, governance and value creation: the human side of corporate governance*, Cambridge University Press, Cambridge 2007.
- Hye-Rin L., McKercher B., Kim S. S., *The relationship between convention hosts and professional conference organizers*, "International Journal of Hospitality Management" 2009, no. 28.
- Iannuzzi P., *Leadership Development and Organizational Maturity*, [w:] M. Sullivan (ed.), *Developing Library Staff for the 21st Century*, The Haworth Press Inc., Binghamton 1996.
- Ichiiishi T., *The cooperative nature of the firm*, Cambridge University Press, Cambridge 1993.
- Ingram P., Luo J., Eshun Jr. J. P., *Institutional rivalry and the entrepreneurial strategy of economic development: Business incubator foundations in three states*, "Research in the Sociology of Work" 2010, vol. 21.
- International Labour Office, *Working out of poverty: report of the Director-General*, International Labour Organization, Geneva 2003.
- Ioannides S., *Entrepreneurship, contracts and the corporate firm: Austrian insights on the contractual nature of business organization*, [w:] N. J. Foss, P. G. Klein (ed.), *Entrepreneurship and the firm: Austrian perspectives on economic organization*, Edward Elgar Publishing, Northampton 2002.
- Isabelle D. I., *S&T commercialization strategies and practices*, [w:] F. Thérin (ed.), *Hand-*

- book of Research on Techno-Entrepreneurship*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2007.
- Jackson B., *Make it on your own!: how to succeed in your own business*, Productive Publications, Canada 1996.
- Janasz W. (red.), *Innowacje w rozwoju przedsiębiorczości w procesie transformacji*, Difin, Warszawa 2004.
- Jäger C., *The Transaction Cost Theory Within the Context of Economic Sciences: Summary*, BoD – Books on Demand, Norderstedt 2008.
- Jensen M. C., Meckling W. H., *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure*, "Journal of Financial Economics" 1976, no. 3.
- Johannisson B., Landstroem H., Rosenberg J., *University training for entrepreneurship – an action frame of reference*, "European Journal of Engineering Education" 1998, vol. 23 (4).
- Jones O., Macpherson A., Woollard D., *Entrepreneurial Ventures in Higher Education: Analysing Organizational Growth*, "International Small Business Journal" 2008, vol. 26.
- Juul I., *The Small Business Survival Handbook*, Spearhead, Claremont 2006.
- Kapusuwan S., Rose J., *Cultural effects on delegation in the small business life cycle*, [w:] H. Etemad (ed.), *International entrepreneurship in small and medium size enterprises: orientation, environment and strategy*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2004.
- Kapusta F., *Przedsiębiorczość. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań–Wrocław 2006.
- Katz J. S., *Competing for Global Dominance: Global Business and Economics, Trade and Economic Development, Small Business, Entrepreneurship, Marketing*, Super Star Press, Cupertino 2010.
- Katzy B. R., *Design of technological firms*, [w:] R. M. Verburg, J. R. Ortt, W. M. Dicke (eds.), *Managing technology and innovation: an introduction*, Routledge, Abingdon 2005.
- Kawa M., *Grupy producentów rolnych jako forma przedsiębiorczości zespołowej*, [w:] S. Makarski (red.), *Transfer wiedzy i działań innowacyjnych w obszarze agrobiznesu. Uwarunkowania, mechanizmy, efekty*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2007.
- Kieres L. (red.), *Administracyjne prawo gospodarcze*, Kolonia Limited, Wrocław 2005.
- Kilby P., *Hunting the Heffalump*, [w:] P. Kilby (ed.), *Entrepreneurship and Economic Development*, The Free Press, New York 1977.
- Kirzner I. M., *Entrepreneurship, Entitlement, and Economic Justice (1978)*, [w:] P. Vallentyne, H. Steiner (ed.), *Left-libertarianism and its critics: the contemporary debate*, Palgrave Macmillan, New York 2000.
- Kirzner I. M., *The driving force of the market: essays in Austrian economics*, Routledge, London 2002.
- Klonowski D., *Business Incubation and Its Connection to Venture Capital*, [w:] D. Cumming (ed.), *Venture Capital: Investment Strategies, Structures, and Policies*, John Wiley and Sons, Hoboken 2010.
- Klug M., *Market Entry Strategies in Eastern Europe in the Context of the European Union: An Empirical Research Into German Firms Entering the Polish Market*, DUV, Wiesbaden 2006.
- Kopczuk A., Meredyk K. (red.), *Instytucjonalne aspekty rozwoju gospodarczego Polski Północno-Wschodniej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania, Białystok 2001.
- Koppl R., *Entrepreneurial Behavior as a Human Universal*, [w:] A. Zacharakis, M. Minniti, S. Spinelli, M. P. Rice, T. G. Habbershon

- (red.), *Entrepreneurship: The Engine of Growth. Vol. 1*, Greenwood Publishing Group, Westport 2007.
- Koppl R., Minniti M., *Market Processes and Entrepreneurial Studies*, [w:] Z. J. Acs, D. B. Audretsch (eds.), *Handbook of Entrepreneurship Research: An Interdisciplinary Survey and Introduction*, Springer, New York 2010.
- Kortan J. (red.), *Podstawy ekonomiki i zarządzania przedsiębiorstwem*, C. H. Beck, Warszawa 1997.
- Kosikowski C., *Przedsiębiorca w prawie polskim na tle prawa europejskiego*, Lexis-Nexis, Warszawa 2003.
- Kostiviarova S., Sopkova E., *The importance of business incubators in the world and in Slovakia*, *Studia Universitatis Vasile Goldiș Arad, "Economic Sciences"* 2009, vol. 1 (3).
- Kourilsky M. L., Walstad W. B., Thomas A., *The entrepreneur in youth: an untapped resource for economic growth, social entrepreneurship, and education*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2007.
- Koźuch B., *Pojęcie i istota przedsiębiorczości*, [w:] H. Wnorowski, A. Letkiewicz (red.), *Praktyczne problemy przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2001.
- Krajewski K., Śliwa J., *Lokalna przedsiębiorczość w Polsce. Uwarunkowania rozwoju*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2004.
- Kraśnicka T., *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej*, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice 2002.
- Krueger N. F., *Sociological insights*, [w:] N. F. Krueger (ed.), *Entrepreneurship: critical perspectives on business and management. Vol. 3*, Taylor & Francis, London 2002.
- Krueger N., *The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability*, "Entrepreneurship: Theory and Practice" 1993, vol. 18.
- Krzeminska A., *Determinants and Management of Make-and-Buy*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2008.
- Krzyżanowska K., *Przedsiębiorczość zespołowa rolników i jej uwarunkowania*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2003.
- Kumar S. A., *Small Business and Entrepreneurship*, I. K. International Publishing House Pvt Ltd., New Delhi 2008.
- Kuratko D. F., Hodgetts R. M., *Entrepreneurship: Theory, Process, and Practice (eighth edition)*, Cengage Learning, Mason 2008.
- Kuratko D. F., Hodgetts R. M., *Entrepreneurship: A Contemporary Approach*, The Dryden Press, Fort Worth 1997.
- Kuratko D. F., LaFollette W. R., *Small business incubators for local economic development*, "Economic Development Review" 1987, vol. 5 (2).
- Kutty S. K., *Managing Life Insurance*, PHI Learning Pvt. Ltd., New Delhi 2008.
- Kwiatkowski S., *Perspektywy przedsiębiorczości w XXI wieku*, [w:] B. Piasecki (red.), *Przedsiębiorczość i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w XXI wieku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002.
- Lalkaka R., *Best Practices' in Business Incubation: Lessons (yet to be) Learned*, Business & Technology Development Strategies LLC, New York 2001.
- Lalkaka R., *Technology Business Incubation: A Toolkit on Innovation in Engineering, Science and Technology*, UNESCO Publishing, Paris 2006.
- Lambing P. A., Kuehl C. R., *Entrepreneurship*, Prentice Hall, Upper Saddle River 2000.
- Landes D. S., *Bogactwo i nędza narodów. Dlaczego jedni są bogaci, a inni tak ubodzy*, Muza, Warszawa 2000.

- Lange O., *Ekonomia polityczna*, t. 1, PWN, Warszawa 1959.
- Laukkanen M., *Exploring alternative approaches in high-level entrepreneurship education: creating micro-mechanisms for endogenous regional growth*, "Entrepreneurship and Regional Development" 2000, vol. 12.
- Lavrow M., Sample S., *Business Incubation: Trend or Fad? Incubating the Start-up Company to the Venture Capital Stage: Theory and Practice*, University of Ottawa, Ottawa 2000.
- Leblebici H., Shah N., *The Birth, Transformation and Regeneration of Business Incubators as New Organisational Forms: Understanding the Interplay between Organisational History and Organisational Theory*, "Business History" 2004, vol. 46 (3).
- Lendner C., *University technology transfer through university business incubators and how they help start-ups*, [w:] F. Thérin (ed.), *Handbook of Research on Techno-Entrepreneurship*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2007.
- Lesonsky R., *Start Your Own Business: The Only Start-Up Book You'll Ever Need*, Entrepreneur Press, Canada 2001.
- Levie J., Don G., Leleux B., *The new venture mortality myth*, [w:] K. Hindle, K. Klyver (eds.), *Handbook of Research on New Venture Creation*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2011.
- Lewis D. A., *Does Technology Incubation Work? A Critical Review*, "Reviews of Economic Development Literature and Practice" 2001, no. 11.
- Lissowski O., *Instrumenty finansowe wspierania małych i średnich przedsiębiorstw w Unii Europejskiej i w Polsce: wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 1998.
- Lister K., Harnish T., *Finding money: the small business guide to financing*, John Wiley and Sons, New York 1995.
- Lofsten H., Lindelof P., *Determinants for an entrepreneurial lieu: Science Parks and business policy in growing firms*, "Technovation" 2003, vol. 23.
- Longenecker J. G., Donlevy L. B., Calvert V. A. C., Moore C. W., Petty J. W., Palich L. E., *Small Business Management: Launching and Managing New Ventures*, Nelson Education Ltd., Ontario 2008.
- Loosemore M., Dainty A., Lingard H., *Human resource management in construction projects: strategic and operational approaches*, Spon Press, London 2003.
- Low M. B., MacMillan I. C., *Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges*, "Journal of Management" 1988, vol. 35.
- Lumpkin G. T., *Intrapreneurship and Training in Entrepreneurship*, [w:] J. R. Baum, M. Fresk, R. A. Baron (eds.), *The psychology of entrepreneurship*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah 2007.
- Lumpkin J. R., Ireland R. D., *Screening practices of new business incubators: the evaluation or critical success factors*, "American Journal of Small Business" 1998, vol. 12 (4).
- Łobacz K., *Źródła wiedzy warunkującej innowacyjne zachowania przedsiębiorcze – konsekwencje dla sterowania kierunkami rozwoju systemów gospodarczych*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 41, 2015.
- Łobesko S., *Trendy rozwojowe inteligentnych organizacji w globalnej gospodarce*, PARP, Warszawa 2009.
- Łuczak M., *Przedsiębiorczość w zarządzaniu firmą*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej, Warszawa 2003.
- MacGregor R. C., Hodgkinson A., *Small business clustering technologies: applications in marketing, management, IT and economics*, Idea Group Inc. (IGI), Hershey 2007.

- Madura J., *Introduction to business*, Thomson South-Western, Mason 2006.
- Mahoney J. T., *Economic foundations of strategy*, SAGE Publications Inc., Thousand Oaks 2005.
- Makięta Z., *Przedsiębiorczość. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Naukowe Państwowego Wyższej Szkoły Zawodowej im. ks. Broniśława Markiewicza, Jarosław 2007.
- Malecki E. J., *Entrepreneurship in regional and local development, development*, "International Regional Science Review" 1994, vol. 16 (1–2).
- Mallios W. S., *The analysis of sports forecasting: modeling parallels between sports gambling and financial markets*, Springer, 2000.
- Mac an Bhaird C., *Resourcing Small and Medium Sized Enterprises: A Financial Growth Life Cycle Approach*, Springer, Heidelberg 2010.
- Mann C. L., Eckert S. E., Knight S. C., *Global electronic commerce: a policy primer*, Institute for International Economics, Washington 2000.
- March J. G., Simon H. A., *Organizations*, Wiley, New York 1958.
- Marciniak B. M., *Rola parków naukowo-technologicznych w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Poznańskie, Poznań 2007.
- Marco L., *From the dynamics of the entrepreneur to the analysis of the firm: la science des affaires, 1819–1855*, [w:] G. Faccarello (ed.), *Studies in the history of French political economy: from Bodin to Walras*, Routledge, London 1998.
- Marek S., Bałasiak M. (red.), *Podstawy nauki o organizacji: przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*, PWE, Warszawa 2008.
- Martin F., *Business incubators and enterprise development: neither tried or tested*, "Journal of Small Business and Enterprise Development" 1997, vol. 4 (1).
- Martino J. P., *Science Funding: Politics and Porkbarrel*, Transaction Publishers, New Brunswick 1992.
- Materna G., *Pojęcie przedsiębiorcy w polskim i europejskim prawie ochrony konkurencji*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009.
- Matusiak K. B., *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy. Rola i miejsce uniwersytetu w procesach innowacyjnych*, SGH, Warszawa 2010.
- Matusiak K. B., *Centra Transferu Technologii*, [w:] K. B. Matusiak (red.), *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2010*, PARP, Warszawa 2010.
- Matusiak K. B., *Inkubacja przedsiębiorczości*, [w:] K. B. Matusiak (red.), *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, PARP, Warszawa 2008.
- Matusiak K. B., *Inkubator technologiczny*, [w:] K. B. Matusiak (red.), *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, PARP, Warszawa 2005.
- Matusiak K. B., *Inkubatory technologiczne*, [w:] K. B. Matusiak (red.), *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce*, PARP, Warszawa 2010.
- Matusiak K. B., *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości*, [w:] K. B. Matusiak, E. Stawasz (red.), *Przedsiębiorczość i transfer technologii. Polska perspektywa*, Uniwersytet Łódzki, Łódź/Żyrardów 1998.
- Matusiak K. B. (red.), *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2010*, PARP, Warszawa 2010.
- Matusiak K. B., *Ośrodki Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce. SOIIP-Raport 2007*, Łódź/Kielce/Poznań 2007.
- Matusiak K. B., *Park technologiczny*, [w:] K. B. Matusiak (red.), *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, PARP, Warszawa 2005.
- Matusiak K. B., *Preinkubator*, [w:] K. B. Matusiak (red.), *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, PARP, Warszawa 2008.

- Matusiak K. B., *Preinkubatory – Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości*, [w:] K. B. Matusiak (red.), *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce*, PARP, Łódź/Warszawa 2009.
- Matusiak K. B., *Preinkubatory i akademickie inkubatory przedsiębiorczości*, [w:] K. B. Matusiak (red.), *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce*, PARP, Warszawa 2010.
- Matusiak K. B., *Przedsiębiorczość akademicka*, [w:] K. B. Matusiak (red.), *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, PARP, Warszawa 2005.
- Matusiak K. B., *Raport z badań niekomercyjnych instytucji otoczenia biznesu w Województwie Dolnośląskim*, Wrocław 2004, <http://www.bwdsi.dolnyslask.pl/images/stories/mosdl/raportzbadaanniekomercyjnych.pdf> [dostęp 17.03.2012].
- Matusiak K. B., *Rozwój systemów wsparcia przedsiębiorczości. Przestanki, polityka i instytucje*, ITE, Radom–Łódź 2006.
- Matusiak K. B., *Stan polskich ośrodków innowacji i przedsiębiorczości w 2006 r.*, [w:] G. Gromada, M. Matusiak, M. Nowak (red.), *Innowacje i przedsiębiorczość dla przyszłości. SOOIPP Annual – 2006*, Łódź/Poznań/Warszawa/Wrocław 2006.
- Matusiak K. B., *Stan polskich ośrodków innowacji przedsiębiorczości w 2009 roku*, [w:] K. B. Matusiak (red.), *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2009*, PARP, Łódź/Warszawa 2009.
- Matusiak K. B., *Uwarunkowania rozwoju infrastruktury wsparcia w Polsce*, [w:] K. B. Matusiak (red.), *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2010*, PARP, Warszawa 2010.
- Matusiak K. B., Mażewska M., *Pierwsza Praca – Pierwszy Biznes. Vademecum przedsiębiorczości*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa 2005.
- Matusiak K. B., Mażewska M., Zasiadły K., *Rozwój lokalnych systemów wspierania przedsiębiorczości. Instytucje Projektu Rozwoju Małej Przedsiębiorczości TOR#10 po dziesięciu latach*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa 2005.
- Matusiak K. B., Tórz-Rzepczyńska A., *Inkubatory technologiczne*, [w:] K. B. Matusiak (red.), *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce*, PARP, Łódź/Warszawa 2009.
- Matusiak K. B., Zasiadły K., *Rozwój inkubatorów technologicznych*, [w:] K. B. Matusiak (red.), *Ośrodki innowacji w Polsce*, PARP, Poznań–Warszawa 2005.
- Matusiak M., *Inkubatory przedsiębiorczości*, [w:] K. B. Matusiak (red.), *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2009*, PARP, Łódź/Warszawa 2009.
- Matusiak M., *Inkubatory przedsiębiorczości*, [w:] K. B. Matusiak (red.), *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce*, PARP, Warszawa 2010.
- Mażewska M., *Fundusz poręczeń kredytowych*, [w:] K. B. Matusiak (red.), *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, PARP, Warszawa 2005.
- Mażewska M., *Fundusze poręczeń kredytowych*, [w:] K. B. Matusiak (red.), *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2010*, PARP, Warszawa 2010.
- Mażewska M., Koprowska-Skalska E., *Fundusze poręczeń kredytowych*, [w:] K. B. Matusiak (red.), *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2009*, PARP, Łódź/Warszawa 2009.
- McAdam M., Galbraith B., McAdam R., Humphreys P., *Business Processes and Networks in University Incubators: A Review and Research Agendas*, “Technology Analysis and Strategic Management” 2006, vol. 18 (5).
- McAdam M., Marlow S., *Building Futures or stealing Secrets?: Entrepreneurial Cooperation*

- and Conflict within Business Incubators, "International Small Business Journal" 2007, vol. 25.
- McAdam M., McAdam R., *High Tech Start-ups in University Science Park Incubators: The Relationship Between The Start-Up's Lifecycle Progression and Use of The Incubator's Resources*, "Technovation" 2008, vol. 28 (5).
- McLean G. N., *Organization development: principles, processes, performance*, Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco 2005.
- Megginson W. L., Smart S. B., *Introduction to Corporate Finance*, Cengage Learning, Mason 2005.
- Mehndiratta V., *From Failure to Success*, Global Media, Vaibhav 2009.
- Mian S. A., *Assessing value-added contributions of university technology business incubators to tenant firms*, "Research Policy" 1996, vol. 25 (3).
- Mian S. A., *US university-sponsored technology incubators: an overview of management, policies and performance*, "Technovation" 1994, vol. 14 (8).
- Mielczarek M. (red.), *Programy Unii Europejskiej wspierające MŚP. Przegląd głównych możliwości finansowania dostępnych dla MŚP z regionu łódzkiego w latach 2007–2013*, Regionalne biuro województwa łódzkiego w Brukseli, Łódź 2009.
- Mikołajczyk B., Krawczyk M., *Aniołowie biznesu w sektorze MŚP*, Difin, Warszawa 2007.
- Mikołajczyk B., Krawczyk M., *Komplementarność i substytucyjność aniołów biznesu i operatorów venture capital*, „Bank i Kredyt” 2006, nr 3.
- Miskolczy M., Gabriel M., *Finding the logistics organization that fits using fuzzy logic*, "Acta Technica Jaurinensis Series Logistica" 2008, vol. 1 (2).
- Moczyłowska J., Pacewicz I., *Przedsiębiorczość*, Wydawnictwo Oświatowe FOSZE, Rzeszów 2007.
- Moles P., Parrino R., Kidwell D. S., *Corporate Finance: European Edition*, John Wiley and Sons, Chichester 2011.
- Molnar L. A., Grimes D. R., Edelstein J., De Pietro R., Sherman H., Adkins D., Tornatsky L., *Business Incubation Works: The Results of the Impact of Incubator Investments Study*, NBIA Publication, Ohio 1997 [za:] Lazarowich M., Wojciechowski J., *Russian Business Incubator Program – The Functioning of Business Incubator Organizations: Legal Framework, Finances, Governance Structure and Tenant Relations*, School of Planning – University of Waterloo, Ontario 2002.
- Moore K., Barrett M., *Learning family business: paradoxes and pathways*, Ashgate Publishing, Ltd., Aldershot 2002.
- Morris M. H., Kuratko D. F., Covin J. G., *Corporate entrepreneurship and innovation: entrepreneurial development within organizations*, Cengage Learning, Mason 2008.
- Morroni M., *Knowledge, scale and transactions in the theory of the firm*, Cambridge University Press, Cambridge 2006.
- Moschandreas M., *Business economics (second edition)*, Thomson Learning, London 2000.
- Moszoro M., *Partnerstwo publiczno prywatne w sferze użyteczności publicznej*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
- Mueller D. C., *Profits in the long run*, Cambridge University Press, New York 1986.
- Mulford B., *Organizational Learning and Educational Change*, [w:] A. Hargreaves (ed.), *Extending educational change*, Springer, Dordrecht 2005.
- Murphy A. E., *Richard Cantillon: Entrepreneur and Economist*, Oxford University Press, New York 1986.

- Nadar E. N., Vijayan S., *Managerial Economics*, PHI Learning Pvt. Ltd., New Delhi 2009.
- Napier H. A., Rivers O. N., Wagner S. W., Napier J. B., *Creating a winning E-business*, Thomson Learning Inc., Boston 2006.
- Nasiłowski M., *System rynkowy: podstawy mikro- i makroekonomii*, Key Text Wydawnictwo, Warszawa 2007.
- Nawojczyk M., *Przedsiębiorczość. O trudnościach w aplikacji teorii*, NOMOS, Kraków 2009.
- Newton D., *The inventor's guide: how to protect and profit from your idea*, Gower, Aldershot 1997.
- Nijkamp P., Van Der Mark R., Alsters T., *Evaluation of Regional Incubator Profiles for Small and Medium Sized Enterprises*, "Regional Studies" 1988, vol. 22 (2).
- Noga A., *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009.
- Nolan R. L., Croson D. C., *Creative destruction: a six-stage process for transforming the organization*, Harvard Business Press, Boston 1995.
- Norek E., *Przedsiębiorstwo w obrocie gospodarczym*, LexisNexis Polska, Warszawa 2007.
- Oceny efektywności wykorzystania RPO i Jeremie w działalności funduszy pożyczkowych i poręczeniowych oraz rozwoju przedsiębiorczości. Raport z badania, Policy & Action Group Uniconsult Sp. z o.o., Warszawa 2012.
- OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2005, OECD, 2005.
- Okolski J., *Prawo handlowe*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2008.
- Olko J., *Przedsiębiorczość i jej istota*, [w:] K. Jaremczuk, *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości – szanse i zagrożenia*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa, Tarnobrzeg 2003.
- Ośrodki innowacji w Polsce. Katalog instytucji wsparcia innowacyjnego biznesu, PARP, Warszawa 2011.
- Owen S., Yawson A., *Corporate life cycle and M&A activity*, "Journal of Banking & Finance" 2010, vol. 34.
- O'Neal T., *Evolving a Successful University-Based Incubator: Lessons Learned From the UCF Technology Incubator*, "Engineering Management Journal" 2005, vol. 17 (3).
- O'Shea R. P., Chugh H., Allen T. J., *Determinants and consequences of university spinoff activity: a conceptual framework*, "Journal of Technology" 2008, vol. 33.
- Panzar J. C., Willig R. D., *Economies of scope*, "American Economic Review" 1981, vol. 71 (2).
- Parker S. C., *Economics of Self-Employment and Entrepreneurship*, Cambridge University Press, Cambridge 2004.
- Pawlik A., *Analiza funkcjonowania ośrodków innowacji i przedsiębiorczości w regionie świętokrzyskim*, [w:] B. Kryk, K. Piech (red.), *Innowacyjność w skali makro i mikro*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009.
- Payne D., Joyner B., *Successful U.S. entrepreneurs: identifying ethical decision-making and social responsibility behaviors*, "Journal of Business Ethics" 2006, no. 65 (3).
- Pełka W., *Finansowe uwarunkowania rozwoju innowacji w Polsce*, [w:] E. Okoń-Horodyńska, A. Zachorowska-Mazurkiewicz (red.), *Innowacje w rozwoju gospodarki i przedsiębiorstw: siły motoryczne i bariery*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2007.
- Perry B., *CIMA Official Learning System Organizational Management and Information Systems*, Elsevier Ltd., Oxford 2007.
- Peters L., Rice M., Sundararajan M., *The role of incubators in the entrepreneurial process*, "Journal of Technology Transfer" 2004, vol. 29.

- Peukert H., *The Missing Chapter in Schumpeter's The Theory of Economic Development*, [w:] J. G. Backhaus (ed.), *Joseph Alois Schumpeter: entrepreneurship, style and visions*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht 2003.
- Peverelli P., Verduyn K., *Understanding the Basic Dynamics of Organizing*, Uitgeverij Eburon, Delft 2010.
- Phillips R. G., *Technology business incubators: how effective as technology transfer mechanisms?*, "Technology in Society" 2002, vol. 24.
- Phillips R. G., *Using the Arts for Community Economic Development*, [w:] R. L. Kemp (ed.), *Cities and the arts: a handbook for renewal*, McFarland & Company Inc., Jefferson 2004.
- Piasecki B., *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Pinchot G., *Intrapreneuring*, Harper and Row, New York, 1985.
- Pitelis C., *On knowledge and power in the theory of the firm*, [w:] M. G. Colombo (ed.), *The Changing Boundaries of the Firm: Explaining Evolving Inter-firm Relations*, Routledge, London 2002.
- Pitura W., *Znajomość specyfiki oraz zapotrzebowanie na kapitał podwyższonego ryzyka wśród studentów województwa podkarpackiego*, „e-Finanse” 2010, vol. 6 (3).
- Platt H. D., *Principles of corporate renewal*, University of Michigan Press, Ann Arbor 2004.
- Pomykało W. (red.), *Encyklopedia biznesu*, t. I, Warszawa 1995.
- Poznańska K., *Metodologia badań*, [w:] J. Klich (red.), *Nadzieja rynku pracy. Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2000.
- Pride W. M., Hughes R. J., Kapoor J. R., *Foundations of Business*, Cengage Learning, Mason 2012.
- Program Operacyjny Kapitał Ludzki. Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007–2013*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2007.
- Program Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007–2013 (PROW 2007–2013)*, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Warszawa 2011.
- Prokopenko J., Pavlin I., *Entrepreneurship development in public enterprises*, "Management Development Series" 1991, no. 29.
- Qian H., Haynes K. E., Riggie J. D., *Incubation Push or Business Pull? Investigating the Geography of US Business Incubators*, "Economic Development Quarterly" 2011, vol. 25 (1).
- Quinn R. E., Cameron K., *Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence*, "Management Science" 1983, vol. 29 (1).
- Raichaudhuri A., *Managing New Ventures: Concepts and Cases on Entrepreneurship*, PHI Learning Pvt. Ltd., New Delhi 2010.
- Rainey H. G., *Understanding and managing public organizations*, John Wiley and Sons, San Francisco 2003.
- Ratinho T., Henriques E., *The role of science parks and business incubators in converging countries: Evidence from Portugal*, "Technovation" 2010, vol. 30.
- Reddy P., *Global innovation in emerging economies*, Routledge, New York 2010.
- Regulamin udostępniania powierzchni i lokali użytkowych przez Inkubator Technologiczny na terenie Bełchatowsko-Kleszczowskiego Parku Przemysłowo-Technologicznego Sp. z o.o. Załącznik Nr 1 do UNP w IT BKPPT Nr 07/IT/2012*, Inkubator Technologiczny BKPPT SP. z o.o., 2012.
- Reinecke G., White S., *Policies for small enterprises: creating the right environment for good jobs*, International Labour Organization, Geneva 2004.

- RESI, *Maryland Incubator Impact Analysis*, Towson University, Towson 2001.
- Ressler T., *Business incubators*, [w:] R. L. Kemp (ed.), *The Inner City: A Handbook for Renewal*, McFarland, Jefferson 2001.
- Reynolds W., Williams A. J., Savage W., *Your own business: a practical guide to success*, Thomson Learning, Melbourne 2000.
- Rice M. P., *Co-production of business assistance in business incubators: an exploratory study*, "Journal of Business Venturing" 2002, vol. 17 (2).
- Rice M. P., Habbershon T. G., *Introduction*, [w:] A. Zacharakis, M. Minniti, S. Spinelli, M. P. Rice, T. G. Habbershon (red.), *Entrepreneurship: The Engine of Growth. Vol. 3*, Greenwood Publishing Group, Westport 2007.
- Robbins J., *Sector-Focused Incubation: A Tool for Promoting Technology Innovation and Commercialization*, [w:] T. Davila, M. J. Epstein, R. Shelton (eds.), *The Creative Enterprise: Execution*, Greenwood Publishing Group, Westport 2007.
- Roche O. P., *Corporate governance & organization life cycle: the changing role and composition of the board of directors*, Cambria Press, Amherst 2009.
- Rogoda B., *Przedsiębiorczość i innowacje*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005.
- Roncaglia A., *The wealth of ideas: a history of economic thought*, Cambridge University Press, Cambridge 2005.
- Rong W., *Business Incubators in China*, "Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship" 2009, vol. 3.
- Rosa A., *Venture Capital w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Instytutu Ekonomii i Zarządzania” 2008, nr 12.
- Ross S. A., *The economic theory of agency: the principal's problem*, „American Economic Review” 1973, no. 62.
- Rothschild L., Darr A., *Technological Incubators and the Social Construction of Innovation Networks: An Israeli Case Study*, "Technovation" 2005, vol. 25 (1).
- Rouach D., Louzoun S., Deneux F., *Incubators of the World, Best Practices from Top Leaders: USA, Israel, France, Switzerland, China and Japan*, Pearson Education France, Paris 2010.
- Rowling S. L., *Tax and Wealth Strategies for Family Businesses*, CCH, Chicago 2007.
- Salama A., *Creating and Re-Creating Corporate Entrepreneurial Culture*, Gower Publishing, Ltd., Farnham 2011.
- Samecki W., *Ryzyko i niepewność w działalności przedsiębiorstwa przemysłowego*, PWE, Warszawa 1967.
- Samuel Y., *Organizational pathology: life and death of organizations*, Transaction Publishers, New Brunswick 2010.
- Sandig A. G., Labadie G. J., Saris W., Mayordomo X. M., *Internal factors of family business performance: an integrated theoretical model*, [w:] P. Poutziouris, K. Smyrniotis, S. Klein (eds.), *Handbook of research on family business*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2006.
- Sapru R. K., *Administrative Theories and Management Thought*, PHI Learning Pvt. Ltd., New Delhi 2006.
- Sapru R. K., *Public policy: Art and craft of policy analysis*, PHI Learning Pvt. Ltd., New Delhi 2010.
- Sawyer M. C., *The Economics of Industries and Firms. Second edition*, Routledge, London 1985.
- Sawyer M. R., *The church on the margins: living Christian community*, Trinity Press International, Harrisburg 2003.
- Saxena A., *Encyclopaedia of Functional Management. Volume II*, Himalaya Books Pvt. Ltd., Mumbai 2008.

- Scaramuzzi E., *Incubators in Developing Countries: Status and Development Perspectives*, infoDev Program, The World Bank, Washington 2002.
- Schaeffer P., Cheng S., Middleton M., *Incubators in Rural Environments: A Preliminary Analysis*, [w:] K. Kourtiti, P. Nijkamp, R. R. Stough (eds.), *Drivers of Innovation, Entrepreneurship and Regional Dynamics*, Springer, Heidelberg 2011.
- Scherer A., McDonald D. W., *A Model for the Development of Small High-Technology Businesses Based on Case Studies from an Incubator*, "Journal of Product Innovation Management" 1988, vol. 5 (4).
- Schoonmaker M., Carayannis E., *Assessing the Value of Regional Innovation Networks*, "Journal of the Knowledge Economy" 2010, vol. 1.
- Schumpeter J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.
- Schwartz M., Hornych C., *Specialization as strategy for business incubators: An assessment of the Central German Multimedia Center*, "Technovation" 2008, vol. 28.
- Scillitoe J. L., Chakrabarti A. K., *The role of incubator interactions in assisting new ventures*, "Technovation" 2010, vol. 30.
- Selten R., *What Is Bounded Rationality?*, [w:] G. Gigerenzer, R. Selten (eds.), *Bounded rationality: the adaptive toolbox*, MIT Press, Cambridge 2002.
- Sengupta A. K., *Case Study of an Industry – Academia Interface: The FITT Story*, "Global Business Review" 2009, vol. 10.
- Shefer D., Frenkel A., *Regional innovation and incubation: the technological incubators programme for entrepreneurship and innovation*, [w:] P. Cooke [et al.], *Handbook of Regional Innovation and Growth*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2011.
- Sherman H., Chappell D. S., *Methodological challenges in evaluating business incubator outcomes*, "Economic Development Quarterly" 1998, vol. 12 (4).
- Shim J. K., Siegel J. G., *Schaum's Outline of Financial Management (3rd Edition)*, McGraw-Hill Professional Publishing, New York 2007.
- Shukla M., *Understanding Organisations: Organisational Theory and Practice in India*, PHI Learning Pvt. Ltd., New Delhi 2004.
- Van der Sijde P., Ridder A., Blaauw G., Diensberg C. (eds.), *Teaching entrepreneurship: cases for education and training*, Springer, Heidelberg 2008.
- Sinclair-Hunt M., Simms H., *Organisational Behaviour and Change Management*, Select Knowledge Limited, Cambridge 2005.
- Skrzypiński D., *Organizacje pracodawców i przedsiębiorców w procesie kształtowania się stosunków przemysłowych w Polsce po 1989 roku*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2001.
- Slee R. T., *Private Capital Markets: Valuation, Capitalization, and Transfer of Private Business Interests + Website*, John Wiley and Sons, Hoboken 2011.
- Smilor R. W., *Additional Perspectives: Incubators, Entrepreneurs, and High-Tech Marketing*, [w:] W. L. Shanklin, J. K. Ryans, *Essentials of marketing high technology*, Lexington Books, Lexington 1987.
- Smilor R. W., Gibson D. V., Dietrich G. B., *University spin-out companies: Technology start-ups from UT-Austin*, "Journal of Business Venturing" 1990, vol. 5.
- Solymosy E., *Entrepreneur and Organization Symbiotic Change and Transition*, [w:] M. A. Galindo, J. Guzman, D. Ribeiro (eds.), *Entrepreneurship and business: a regional perspective*, Springer, Heidelberg 2008.
- Sosnowska A., Poznańska K. [et al.], *Systemy wspierania innowacji i transferu technologii*

- w krajach Unii Europejskiej i w Polsce. Poradnik przedsiębiorcy, PARP, Warszawa 2003.
- Staniek Z., *Uwarunkowania i wyznaczniki efektywności systemu instytucjonalnego*, [w:] W. Pachó (red.), *Szkice ze współczesnej teorii ekonomii*, SGH, Warszawa 2005.
- Stacey R. D., *Strategic management and organisational dynamics: the challenge of complexity to ways of thinking about organisations*, Pearson Education, Harlow 2007.
- Steiss A. W., *Strategic Management for Public and Nonprofit Organizations*, CRC Press, New York 2003.
- Stokes D., Wilson N., Mador M., *Entrepreneurship*, Cengage Learning EMEA, Andover 2010.
- Storey J., *Human resource management: a critical text*, Thomson Learning, London 2007.
- Subrahmaniyam M. M., *Performance Management: Measure and Improve the Effectiveness of Your Employees*, Global India Publications, New Delhi 2009.
- Sudoł S., *Przedsiębiorstwo*, PWE, Warszawa 2006.
- Sung T. K., Gibson D. V., Kang B. S., *Characteristics of technology transfer in business ventures: the case of Daejeon, Korea*, "Technological Forecasting & Social Change" 2003, vol. 70.
- Szczegółowy Opis Osi Priorytetowych Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Łódzkiego na lata 2007–2013, Łódź 2011.
- Szczegółowy opis priorytetów programu operacyjnego Kapitał Ludzki 2007–2013, Narodowa Strategia Spójności, Warszawa 2010.
- Szewczuk R. (red.), *Foresight priorytetowych, innowacyjnych technologii na rzecz automatyki, robotyki i techniki pomiarowej. Metodologia, analizy i diagnoza stanu obecnego*, PIAP, Warszawa 2010.
- Takahashi M., *Analysis of the innovation process created through the management of business incubators in the Japanese content industry*, [w:] T. Hara, N. Kambayashi, N. Matsushima (eds.), *Industrial innovation in Japan*, Routledge, London 2008.
- Tamasy C., *Rethinking technology-oriented business incubators: developing a robust policy instrument for entrepreneurship, innovation and regional development?*, "Growth and Change" 2007, vol. 38 (3).
- Tamowicz P., Rot P. (red.), *Informator. Fundusze Venture Capital Polsce*, PARP, Warszawa 2002.
- Targalski J., *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2003.
- Timmons J. A., *New venture creation: entrepreneurship for the 21st century. Fifth Edition*, McGraw-Hill, Boston 1999.
- The OECD small and medium enterprise outlook*, OECD Publishing, Paris 2002.
- The World Bank, *Agricultural Innovation Systems: An Investment Sourcebook*, World Bank Publications, Washington 2012.
- Thompson J., Martin F., *Strategic Management 6th*, Cengage Learning EMEA, Andover 2010.
- Thore S., Ronstadt R., *The growth of commercialization – facilitating organizations and practices: A Schumpeterian perspective*, [w:] U. Cantner, R. F. Lanzillotti, E. Dinopoulos (eds.), *Entrepreneurship, the New Economy and Public Policy: Schumpeterian Perspectives*, Springer, 2005.
- Thornhill S., Amit R., *Learning about Failure: Bankruptcy, Firm Age and the Resource-Based View*, "Organization Science" 2003, vol. 15.
- Toriel P. A., *The role of banks in the financing of knowledge-based SMEs*, [w:] R. J. Braudo, J. G. Macintosh (eds.), *Competitive Industrial Development in the Age of Information: The Role of Co-Operation in the Technology Sector*, Routledge, London 1999.
- Tórz-Rzeczpińska A., *Wybrane problemy oceny efektywności działania inkubatora technologicznego*, [w:] P. Niedzielski, K. Poznańska, K. B. Matusiak (red.), *Kapitał ludzki*

- *Innowacje – Przedsiębiorczość*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2009, nr 525.
- Tötterman H., Sten J., *Start-ups: Business Incubation and Social Capital*, “International Small Business Journal” 2005, vol. 23.
- Trivedi M. L., *Managerial Economics: Theory & Application*, Tata McGraw-Hill Education, New Delhi 2002.
- Tyson L., Petrin T., Rogers H., *Promoting Entrepreneurship in Eastern Europe*, “Small Business Economics” 1994, vol. 6 (3).
- Ujda-Dyńska B., *Przedsiębiorca i przedsiębiorczość w teorii ekonomii*, [w:] K. Jaremczuk (red.), *Uwarunkowania przedsiębiorczości*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa, Tarnobrzeg 2004.
- Ulman M., *Wspieranie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw ze środków funduszy pożyczkowych*, PARP, Warszawa 2002.
- United Nations, *Promoting business and technology incubation for improved competitiveness of small and medium-sized industries through application of modern and efficient technologies*, United Nations Publications, Dhaka 2004.
- Uy M. A., Foo M.-D., Aguinis H., *Using Experience Sampling Methodology to Advance Entrepreneurship Theory and Research*, “Organizational Research Methods” 2010, vol. 13.
- Van Assen M., Van den Berg G., Pietersma P., *Key Management Models: The 60+ Models Every Manager Needs to Know*, Pearson Education Ltd., Harlow 2008.
- Van den Berg L., *E-governance in European and South African cities: the cases of Barcelona, Cape Town, Eindhoven, Johannesburg, Manchester, Tampere, The Hague, and Venice*, Ashgate Publishing, Ltd., Aldershot 2006.
- Van den Berg L., Russo A. P., *The student city: strategic planning for student communities in EU cities*, Ashgate Publishing, Ltd., Aldershot 2004.
- Van Geenhuizen M., Soetanto D., *Growth of Technology Incubators: An Evolutionary Perspective*, [w:] M. Van Geenhuizen, C. Watanabe, V. Jauhari, *Technological Innovation Across Nations: Applied Studies of Coevolutionary Development*, Springer, Berlin 2009.
- Vasilescu L. G., *Business incubators in CEE countries – new coordinates for development*, Annals of University of Craiova, “Economic Sciences Series”, vol. 2 (36), Craiova 2008.
- Volkman C. K., Tokarski K. O., Grünhagen M., *Entrepreneurship in a European Perspective: Concepts for the Creation and Growth of New Ventures*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2010.
- Von Zedtwitz M., Grimaldi R., *Are Service Profiles Incubator-Specific? Results from an Empirical Investigation in Italy*, “Journal of Technology Transfer” 2006, vol. 31.
- Von Zedtwitz M., *Classification and management of incubators: aligning strategic objectives and competitive scope for new business facilitation*, “International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management” 2003, vol. 3 (1/2).
- Vromen J. J., *Economic evolution: an enquiry into the foundations of new institutional economics*, Routledge, Abington 1995.
- Waniak-Michalak H., *Pozabankowe źródła finansowania małych i średnich przedsiębiorstw: fundusze pożyczkowe, fundusze poręczeniowe, rynek venture capital*, Wolters Kluwer Polska – OFICYNA, Warszawa 2007.
- Wasilik-Dusińska A., Poberezsko M., *Własna firma – pomysłem na pracę*, Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie, Warszawa 2002.
- Webster T. J., *Managerial economics: theory and practice*, Elsevier, San Diego 2003.
- Wee C. H., Lim W. S., Lee R., *Entrepreneurship: A review with implications for further research*, “Journal of Small Business and Entrepreneurship” 1994, vol. 11 (4).

- Weiner R., *Creativity & beyond: cultures, values, and change*, SUNY Press, Albany 2000.
- Weinstein O., *The current state of the economic theory of the firm: contractual, competence-based, and beyond*, [w:] Y. Biondi, A. Canziani, T. Kirat (eds.), *The Firm as an Entity: Implications for Economics, Accounting and the Law*, Routledge, Abingdon 2007.
- Wichman H., *Accounting and marketing – Key small business problems*, „American Journal of Small Business” 1983, vol. 7.
- Wierzba B., Makiewicz M., *Przedsiębiorczość*, Fundacja Gospodarcza, Gdynia 2005.
- Wiggins J., Gibson D. V., *Overview of US incubators and the case of the Austin Technology Incubator*, „International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management” 2003, vol. 3.
- Williams R. C., *The cooperative movement: globalization from below*, Ashgate Publishing, Ltd., Aldershot 2007.
- Williamson O., *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Williamson O., *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York 1985.
- Wilson P. A., *Embracing Locality in Local Economic Development*, „Urban Studies” 1995, vol. 32.
- Wingham D. W., *Entrepreneurship through the ages*, [w:] H. P. Welsch (ed.), *Entrepreneurship: the way ahead*, Routledge, New York 2004.
- Wissema J. G., *Towards the third generation university: managing the university in transition*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2009.
- Włodarczyk M., *Fundusze kapitału zaangażowanego*, [w:] K. B. Matusiak (red.), *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2010*, PARP, Warszawa 2010.
- Wong W. K., Cheung H. M., Venunivod P. K., *Assessing the Growth Potential of High-Tech-nology Start-Ups: An Exploratory Study from Hong Kong*, „Journal of Small Business and Entrepreneurship” 2005, vol. 18 (4).
- Wright M., Clarysse B., Mustar P., Lockett A., *Academic Entrepreneurship in Europe*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2008.
- Wyrok SN z dnia 8 kwietnia 2003 r. IV CKN 51/01, LEX nr 78892.
- Yadav C. P., *Encyclopaedia of Entrepreneurship Development*, Anmol Publications PVT. LTD., New Delhi 2000.
- Yu J., Stough R. R., Nijkamp P., *Governing Technological Entrepreneurship in China and the West*, „Public Administration Review” 2009, vol. 69.
- Zablocki E. M., *Formation of a business incubator*, [w:] A. Krattiger, R. T. Mahoney, L. Nelsen [et al.] (eds.), *Intellectual property management: a trend in health care and agricultural innovation and book of best practices*, MIHR, Oxford, 2007.
- Zeman-Miszewska E., *Instytucjonalne formy wspierania przedsiębiorczości*, „Prace Naukowe AE we Wrocławiu”, vol. 1116, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- Zhang T., *Elderly entrepreneurship in an aging US economy: it's never too late*, World Scientific Publishing, Singapore 2008.
- Zhang H., Sonobe T., *Business Incubators in China: An Inquiry into the Variables Associated with Incubatee Success*, „Economics: The Open-Access, Open-Assessment E-Journal” 2011, vol. 5.
- Zimmerman M. A., Zeitz G. J. F., *Beyond survival: achieving new venture growth by building legitimacy*, „Academy of Management Review” 2002, vol. 27 (3).
- Zörgiebel S., *Secondary Markets of Equity Investments – An Analysis*, GRIN Verlag, München 2009.

Spis aktów prawnych

Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny – Dz. U. 1964.16.93 z późn. zm.

Ustawa z dnia 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych – Dz. U. 2009.205.1585 z późn. zm.

Ustawa z dnia 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych, tj. Dz. U. 2009.205.1585 z późn. zm.

Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy – Dz. U. 2004.99.1001 z późn. zm.

Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy – Dz. U. 2004.99.1001 z późn. zm.

Załącznik do uchwały nr 105/2011 Rady Ministrów z dnia 16 czerwca 2011 r. – *Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka, 2007–2013. Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia*, Warszawa, [http://www.poig.gov.pl/Dokumenty/Lists/Dokumenty %20programowe/Attachments/116/Program_Innowacyjna_Gospodarka_zatwierdzony_przez_KE_22122011.pdf](http://www.poig.gov.pl/Dokumenty/Lists/Dokumenty%20programowe/Attachments/116/Program_Innowacyjna_Gospodarka_zatwierdzony_przez_KE_22122011.pdf) [dostęp 31.07.2013 r.]

Netografia

<http://www.aiplodz.prv.pl/>
<http://www.arreks.com.pl/index.php?p=news&id=18>
<http://www.arreks.com.pl/index.php?p=arch>
http://www.arrk.kutno.net.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=21&Itemid=40
http://www.artinkubator.com/o_art_inkubatorze.html
<http://www.ciat.uni.lodz.pl/index.php?url=tresc&art=86&kat=7>
<http://www.cip.gov.pl/>
<http://www.ctt.uni.lodz.pl/inkubator-ul/>
<http://www.ctt.uni.lodz.pl/onas/>
<http://www.ctt.uni.lodz.pl/tresc/64/>
http://www.frgz.pl/index.php?option=com_content&task=blogsection&id=9&Itemid=116
http://www.frgz.pl/index.php?option=com_content&task=blogsection&id=15&Itemid=92
http://www.inkubator.org.pl/fi/index.php?option=com_content&view=article&id=94&Itemid=89
<http://www.kleszczow.pl/przedsiębiorczosc/arr-arreks.html>
<http://www.kpk.gov.pl/7pr/podstawy/index.html>
<http://www.larr.lodz.pl/pl/inkubator>
<http://www.mlodyprzedsiębiorca.pl/baza-firm?sobi2Task=sobi2Details&sobi2Id=581>
<http://mlodziwlodzi.pl/akademickie-inkubatory-przedsiębiorczosci-w-lodzi/>
http://www.nbia.org/about_nbia/
http://www.nbia.org/resource_library/what_is/index.php
<http://www.parp.gov.pl/index/more/9244>
http://www.ppt.belchatow.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=22&Itemid=283
http://www.ppt.belchatow.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=68&Itemid=294
http://www.ppt.belchatow.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=80&Itemid=482
<http://www.sooipp.org.pl/inkubatory-przedsiębiorczosci.html>
<http://www.sooipp.org.pl/inkubatory-technologiczne.html>

http://www.technopark.lodz.pl/pl/bip/lodzki_regionalny_park_naukowo_tehnologiczny_sp_z_oo/udzialowcy

http://www.technopark.lodz.pl/pl/inkubator_tehnologiczny/misja_1/misja_lodzkiego_inkubatora_tehnologicznego

http://www.technopark.lodz.pl/pl/inkubator_tehnologiczny/oferta_1/oferta_lodzkiego_inkubatora_tehnologicznego

http://www.technopark.lodz.pl/pl/o_nas/misja/nasza_misja

<http://www.zelow.pl/pl/strona/fundacja-rozwoju-gminy-zel%C3%B3w-0>

Spis rysunków

Rysunek 1. Cykl życia przedsiębiorstwa – koncept Greinera	45
Rysunek 2. Funkcjonowanie inkubatora przedsiębiorczości w kontekście procesu inkubacji.	68
Rysunek 3. Relacje pomiędzy interesariuszami inkubatora.	78
Rysunek 4. Etapy inkubacji przedsiębiorczości.	84
Rysunek 5. Strategie selekcji podmiotów gospodarczych stosowane przez inkubatory przedsiębiorczości.	87
Rysunek 6. Typologia inkubatorów przedsiębiorczości.	97
Rysunek 7. Ewolucja koncepcji inkubatora przedsiębiorczości.	116
Rysunek 8. Liczba przedsiębiorstw w inkubatorach z programu TOR#10 w latach 1995–2004	119
Rysunek 9. Komponenty autorskiego wzorca inkubatora przedsiębiorczości.	148
Rysunek 10. Liczba projektów współrealizowanych przez wybrane inkubatory przedsiębiorczości funkcjonujące w województwie łódzkim z uczelniami wyższymi oraz urzędami pracy w 2012 r.	178
Rysunek 11. Przeciętne roczne koszty funkcjonowania wybranych inkubatorów przedsiębiorczości zlokalizowanych w województwie łódzkim w latach 2010–2012 (w tys. PLN).....	179
Rysunek 12. Liczba inkubowanych przedsiębiorstw w inkubatorach przedsiębiorczości z województwa łódzkiego w 2012 r.	182
Rysunek 13. Średnia liczba etatów w podmiotach gospodarczych w podziale na przedziały przypadająca na jedno inkubowane przedsiębiorstwo w inkubatorach przedsiębiorczości z województwa łódzkiego w 2012 r.	183
Rysunek 14. Powierzchnia użytkowa inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego (w m ²).	188
Rysunek 15. Nakłady na działalność promocyjną wybranych inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego w 2012 r.	196
Rysunek 16. Przeciętny okres inkubacji w podziale na przedziały w inkubatorach przedsiębiorczości funkcjonujących w województwie łódzkim (w miesiącach)	200

Spis tabel

Tabela 1. Rodzaje inkubatorów przedsiębiorczości	96
Tabela 2. Charakterystyka inkubatorów przedsiębiorczości w wybranych krajach	125
Tabela 3. Porównanie charakterystyk dotyczących sposobu funkcjonowania inkubatorów przedsiębiorczości w Unii Europejskiej, Stanach Zjednoczonych oraz Australii ..	133
Tabela 4. <i>Benchmark</i> inkubatora przedsiębiorczości.....	136
Tabela 5. Wybrane charakterystyki inkubatorów przedsiębiorczości zlokalizowanych w Polsce w podziale na ich rodzaje	139
Tabela 6. Komponenty autorskiego wzorca inkubatora przedsiębiorczości oraz ich mierniki	155
Tabela 7. Sposób przeprowadzenia badania stopnia zadowolenia z usług świadczonych na rzecz inkubowanych przedsiębiorstw przeprowadzonego przez wybrane inkubatory przedsiębiorczości funkcjonujące w województwie łódzkim w 2012 r. ..	184
Tabela 8. Sposób pozyskiwania bieżących informacji o inkubowanych przedsiębiorstwach przez wybrane inkubatory przedsiębiorczości funkcjonujące w województwie łódzkim w 2012 r.	186
Tabela 9. Rodzaje usług świadczonych przez inkubatory przedsiębiorczości funkcjonujące w województwie łódzkim w 2012 r.....	189
Tabela 10. Cykliczna wymiana informacji inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego z innymi instytucjami inkubującymi podmioty gospodarcze	195
Tabela 11. Prowadzenie oraz aktualizowanie różnorodnych baz danych przez inkubatory przedsiębiorczości z województwa łódzkiego w 2012 r.	196
Tabela 12. Różnice w rozwoju inkubatorów przedsiębiorczości jako formy wspierania postaw przedsiębiorczych w poszczególnych państwach UE w 2002 roku oraz w Polsce i województwie łódzkim w 2010 r.	205
Tabela 13. Porównanie wybranych charakterystyk <i>benchmarku</i> inkubatora przedsiębiorczości z instytucjami inkubującymi podmioty gospodarcze w województwie łódzkim.....	207
Tabela 14. Poziomy skuteczności działania inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego w zależności od liczby zdobytych punktów.....	211
Tabela 15. Liczba pytań w kwestionariuszu wykorzystanym w trakcie badania skuteczności inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego w podziale na obszary oraz ich znaczenie	212

Tabela 16. Maksymalna liczba punktów możliwych do zdobycia w związku z odpowiedzią na pojedyncze pytanie w poszczególnych obszarach determinujących skuteczność inkubatora przedsiębiorczości	213
Tabela 17. Wagi przypisywane poszczególnym odpowiedziom w zależności od ich liczby w pytaniu w podziale na obszary determinujące skuteczność inkubatorów przedsiębiorczości	214
Tabela 18. Liczba wolontariuszy zaangażowanych w pracę inkubatora w 2012 r.	216
Tabela 19. Liczba dni w miesiącu przeciętnie przeznaczana na szkolenia dla potencjalnych przedsiębiorców w 2012 r.	217
Tabela 20. Odsetek potencjalnych przedsiębiorców współpracujących z inkubatorem korzystających ze szkoleń w 2012 r.	218
Tabela 21. Liczba godzin w miesiącu przeciętnie przeznaczanych na konsultacje dla potencjalnych przedsiębiorców z pracownikami inkubatora w 2012 r.	218
Tabela 22. Liczba dokonanych ocen projektów inwestycyjnych w 2012 r.	219
Tabela 23. Liczba analiz rynkowych opracowanych dla potencjalnych przedsiębiorców w 2012 r.	219
Tabela 24. Liczba prototypów, przy opracowaniu których pomagał inkubator w 2012 r.	
Tabela 25. Liczba pozwoleń, koncesji i licencji, przy uzyskaniu których pomagał inkubator w 2012 r.	220
Tabela 26. Liczba projektów realizowanych z uczelniami wyższymi w 2012 r.	221
Tabela 27. Liczba projektów realizowanych z urzędami pracy w 2012 r.	221
Tabela 28. Liczba przedsiębiorstw, przy powstaniu których partycypował finansowo inkubator w 2012 r.	222
Tabela 29. Skuteczność inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego w obszarze wspierania postaw przedsiębiorczych u potencjalnych przedsiębiorców	222
Tabela 30. Udział procentowy publicznych dotacji w dochodach inkubatorów przedsiębiorczości w 2012 r.	223
Tabela 31. Sposób wpłynięcia na działalność inkubatora ewentualnego nieuzyskania dotacji w latach 2013–2015	224
Tabela 32. Występowanie przyrostu przychodów inkubatora w 2012 r. w stosunku do roku poprzedniego.	225
Tabela 33. Liczba inkubowanych przedsiębiorstw	226
Tabela 34. Liczba osób zarządzających inkubatorem przedsiębiorczości.	226
Tabela 35. Liczba zatrudnionych w inkubatorze pracowników	227
Tabela 36. Średnia liczba etatów w podmiotach przypadająca na inkubowaną jednostkę	227
Tabela 37. Liczba etatów utworzonych przez podmioty, które opuściły inkubator w 2012 r.	228
Tabela 38. Przeprowadzanie badania stopnia zadowolenia przedsiębiorców ze świadczonych na ich rzecz usług w 2012 r.	228
Tabela 39. Liczba przeprowadzanych badań, których celem było uzyskanie bieżących informacji o inkubowanych podmiotach w 2012 r.	229
Tabela 40. Wskaźnik przeżywalności przedsiębiorstw w latach 2010–2012	230

Tabela 41. Średnia liczba zebrań w miesiącu z przedsiębiorcami, w których uczestniczyli przedstawiciele inkubatora, w 2012 r.	230
Tabela 42. Występowanie przyrostu potencjalnych i obecnych przedsiębiorców zainteresowanych współpracą z inkubatorem w 2012 r. w porównaniu z poprzednim rokiem	231
Tabela 43. Skuteczność inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego w obszarze monitoringu skuteczności działań podejmowanych przez inkubatory przedsiębiorczości	232
Tabela 44. Liczba usług, z których mogły korzystać inkubowane podmioty w 2012 r. ..	233
Tabela 45. Średni odsetek przedsiębiorstw korzystających w trakcie miesiąca z co najmniej jednej z dostępnych usług w 2012 r.	234
Tabela 46. Udział procentowy czasu pracy menedżera inkubatora przeznaczanego na doradzanie inkubowanym podmiotom w jego tygodniowym czasie pracy	234
Tabela 47. Strona pokrywająca opłaty za usługi	235
Tabela 48. Sposób kształtowania się opłat za usługi.	235
Tabela 49. Istnienie możliwości sfinansowania przez inkubator usługi, która wykracza poza standardową ofertę	236
Tabela 50. Sposób kształtowania się opłat w całym procesie inkubacji przedsiębiorstw	236
Tabela 51. Liczba przedsiębiorstw, które skorzystały z pomocy aniołów biznesu lub funduszy pożyczkowych w 2012 r.	237
Tabela 52. Liczba zewnętrznych ekspertów, którzy uczestniczyli w procesie doradzania podmiotom w 2012 r.	237
Tabela 53. Skuteczność inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego w obszarze świadczenia usług przez inkubatory przedsiębiorczości	238
Tabela 54. Liczba umów handlowych podpisanych pomiędzy co najmniej dwoma inkubowanymi przedsiębiorstwami w 2012 r.	240
Tabela 55. Liczba umów podpisanych z podmiotami zewnętrznymi, w których inkubator jest reprezentantem wszystkich inkubowanych przedsiębiorstw w 2012 r.	240
Tabela 56. Liczba umów podpisanych i obowiązujących z instytucjami, będącymi innymi formami wspierania przedsiębiorczości	241
Tabela 57. Liczba spotkań (w ujęciu kwartalnym) menedżera inkubatora bądź jego reprezentanta z podmiotami, które opuściły ośrodek inkubujący przedsiębiorstwa w 2012 r.	241
Tabela 58. Odsetek przedsiębiorstw, które opuściły inkubator, i z którymi utrzymywane są kontakty biznesowe	242
Tabela 59. Liczba pomysłów i koncepcji akademickich skomercjalizowanych w 2012 r.	243
Tabela 60. Inkubatory, z którymi następuje cykliczna wymiana informacji i dobrych praktyk	243
Tabela 61. Wymiana informacji i dobrych praktyk z inkubatorami z innego kraju	244
Tabela 62. Istnienie i aktualizacja baz danych zawierającej informacje o obecnych i dawnych klientach (inkubowanych przedsiębiorstwach) inkubatora	244

Tabela 63. Istnienie i aktualizacja bazy danych zawierającej informacje o podmiotach gospodarczych świadczących usługi na rzecz inkubatora	245
Tabela 64. Istnienie i aktualizacja bazy danych zawierającej informacje o zewnętrznych specjalistach/ekspertach przeprowadzających szkolenia lub konsultacje.....	245
Tabela 65. Istnienie i aktualizacja bazy danych zawierającej informacje o potencjalnych przedsiębiorcach, którzy wcześniej konsultowali swój pomysł z inkubatorem .	246
Tabela 66. Skuteczność inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego w obszarze wewnętrznej i zewnętrznej sieci współpracy	246
Tabela 67. Występowanie kryteriów selekcji inkubowanych podmiotów.....	248
Tabela 68. Kryteria występujące przy selekcji przedsiębiorstw.....	248
Tabela 69. Kroki podejmowane przez inkubator, przy założeniu, że zgłaszany projekt nie jest związany z preferowanymi przez ośrodek rodzajami działalności	249
Tabela 70. Dostęp do informacji dotyczącej kryteriów selekcji dla przedsiębiorstw	249
Tabela 71. Odsetek łącznej powierzchni inkubatora zajętej przez inkubowane podmioty.	250
Tabela 72. Zaostrzanie kryteriów selekcji w związku ze zmniejszającą się, wolną powierzchnią ośrodka	250
Tabela 73. Przeciętny czas oczekiwania na decyzje związane z selekcją, przy założeniu, że jednego dnia do ośrodka zgłosi się 5 potencjalnych/obecnych przedsiębiorców .	251
Tabela 74. Przeciętna liczba zewnętrznych ekspertów zaangażowanych w proces selekcji.	251
Tabela 75. Przeciętna liczba projektów zgłaszanych w okresie miesiąca w 2012 r.	252
Tabela 76. Długość przeciętnego okresu inkubacji.....	252
Tabela 77. Powody, dla których inkubowane podmioty opuszczają inkubator (oprócz upadłości)	253
Tabela 78. Skuteczność inkubatorów przedsiębiorczości z województwa łódzkiego w obszarze polityki wejścia do oraz wyjścia z inkubatora przedsiębiorczości	254
Tabela 79. Skuteczność inkubatorów przedsiębiorczości zlokalizowanych w województwie łódzkim w badanych obszarach.....	255
Tabela 80. Skuteczność inkubatorów przedsiębiorczości zlokalizowanych w województwie łódzkim w ujęciu syntetycznym.....	255