

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

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

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

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

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

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

			2011	2011		

**Budowanie gotowości inwestycyjnej innowacyjnych pomysłów biznesowych**




**John Griffiths**  
**Elżbieta Książek**  
**Wojciech Przygocki**  
**Tomasz Wiśniewski**

**Budowanie  
gotowości inwestycyjnej  
innowacyjnych pomysłów  
biznesowych**

Komplementarnym elementem publikacji jest audycja audio:  
*Investment readiness – czym jest gotowość inwestycyjna?*

Audycja jest dostępna na Portalu Innowacji:  
[www.pi.gov.pl](http://www.pi.gov.pl)

**Budowanie  
gotowości inwestycyjnej  
innowacyjnych pomysłów  
biznesowych**

**Autorzy:  
John Griffiths  
Elżbieta Książek  
Wojciech Przygocki  
Tomasz Wiśniewski**

**Autorzy** dr John Griffiths  
Elżbieta Książek  
Wojciech Przygocki  
Tomasz Wiśniewski

**Recenzent** dr Agnieszka Turyńska-Gmur

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

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

Publikacja Bezpłatna

© Copyright by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011

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

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

ISBN 978-83-7633-058-7

Nakład: 1000 egz.

Wydanie I

**Przygotowanie do druku** Tomasz Gargula  
Open Mind

**Druk** Drukarnia MuruGumbel

# Spis treści

Zamiast przedmowy (i bajki, o tym jak w prosty sposób zostać milionerem) . . . . .	7
Wprowadzenie . . . . .	9
<b>1. Charakterystyka gotowości inwestycyjnej . . . . .</b>	<b>13</b>
1.1. Pojęcie gotowości inwestycyjnej w praktyce . . . . .	15
1.2. Świadomy wybór optymalnej opcji finansowania przedsięwzięcia . . . . .	16
1.3. Spełnienie oczekiwań inwestorów . . . . .	18
1.4. Solidny biznesplan i propozycja biznesowa . . . . .	21
1.5. Przekonywująca prezentacja . . . . .	22
1.6. Problemy przedsiębiorców w osiągnięciu gotowości inwestycyjnej . . . . .	22
<b>2. Kształtowanie gotowości inwestycyjnej . . . . .</b>	<b>27</b>
2.1. Uzasadnienie dla działań podnoszących gotowość inwestycyjną . . . . .	29
2.2. Programy podnoszenia gotowości inwestycyjnej . . . . .	31
2.3. Filozofia działania programów służących budowaniu gotowości inwestycyjnej . . . . .	32
2.4. Narzędzia wykorzystywane w programach gotowości inwestycyjnej . . . . .	35
2.5. Praktyczne przykłady działań dla podnoszenia gotowości inwestycyjnej . . . . .	39
2.6. Organizacja i finansowanie programów gotowości inwestycyjnej . . . . .	42
<b>3. Podążanie za sukcesem . . . . .</b>	<b>49</b>
3.1. Mierzenie efektywności działań dla gotowości inwestycyjnej . . . . .	51
3.2. Utrzymywanie kontaktów z przedsiębiorcami i inwestorami . . . . .	57
3.3. Budowanie sieci praktyków: doradców, ekspertów, coach'ów, mentorów i inwestorów . . . . .	60
Zakończenie . . . . .	65
Bibliografia . . . . .	67
Wykaz rysunków i tabel . . . . .	69
Autorzy i opiekun merytoryczny . . . . .	70
Skuteczne Otoczenie Innowacyjnego Biznesu . . . . .	72



## Zamiast przedmowy (i bajki o tym, jak w prosty sposób zostać milionerem)

Grono doświadczonych (najlepiej okraszonych siwizną) biznesmenów z wieloma zerami na kontach bankowych, siedzi przy stolikach klubowych, sącząc drinki. Na scenie, zamiast solisty, młody człowiek, posługując się slajdami i gadżetami, przedstawia swój pomysł na biznes. Nie ma pieniędzy, ale oferuje entuzjazm i kreatywny umysł. Jeden z gości, zachwycony pomysłami i osobowością prezentującego, inwestuje w młodego człowieka (a może we wspólny biznes) milion dolarów (albo złotych polskich). Następnie żyją długo i szczęśliwie.

Taka historia to świetny, często eksploatowany temat dla mediów, a od niedawna także recepta na reality show. Teraz młody człowiek przeprowadza prezentację przed kamerami telewizyjnymi. Widzowie zaś tym chętniej oglądają program, im bardziej agresywny jest sposób gaszenia entuzjazmu uczestników poprzez „miażdżące” pytania i komentarze ekspertów.

Atrakcyjność medialna spotkania przedsiębiorcy (lub potencjalnego przedsiębiorcy) z inwestorem na pewno pomaga w promocji samej idei przedsiębiorczości, a także świadomości, że można i warto zdobyć kapitał zewnętrzny na rozruch. Na co dzień jednak zadaniem ośrodków innowacji jest doprowadzenie do tego, aby inwestor nie „miażdżył” pomysłu, ale uzyskał odpowiedzi na interesujące go pytania. Przedsiębiorca zaś powinien rozumieć, że prezentacja to szansa na rozwój firmy, a pozyskany inwestor to początek długiej i wyboistej drogi, a nie jej koniec. I niekoniecznie przed kamerami, dla dobra obu stron.

Zeszyt ten traktuje o tym, w jaki sposób ośrodki innowacji mogą przyczynić się do zwiększenia liczby transakcji między inwestorami wysokiego ryzyka a przedsiębiorcami.





## Wprowadzenie

Inwestorzy dostarczają kapitał na rozwój. Zatem w przypadku, gdy brak odpowiedniego kapitału uniemożliwi, utrudni bądź znacząco wydłuży okres rozwoju, firma powinna rozważyć pozyskanie finansowania z takiego źródła. Bardzo często o powodzeniu projektów biznesowych może decydować czas. Kilka miesięcy jest okresem, który pozwala zbudować odpowiednią pozycję na rynku, zdobyć klientów, ograniczyć ryzyko pojawienia się znaczącej konkurencji. W takim przypadku kapitał dostarczony przez inwestora może być niezbędny.

Warto zbadać dostępne alternatywne źródła finansowania. Może się okazać, że ze względu na duże ryzyko, inne źródła są dla przedsiębiorcy niedostępne. Należy podkreślić, że potrzeba poszukiwania inwestora powinna wynikać z biznesplanu. Przedsiębiorca powinien wiedzieć dokładnie, jakiego wsparcia kapitałowego oczekuje i na co zostanie ono przeznaczone. Przekonanie inwestora do swojego projektu nie jest rzeczą prostą.

Jest to jeszcze bardziej wyraźne od momentu, kiedy na rynku pojawiło się więcej kapitału i zaczęła się konkurencja o dobre projekty. Sytuację po stronie podaży kapitału można zmienić stosunkowo szybko, szczególnie jeśli ta podaż zostanie zasilona środkami publicznymi. Gorzej jest natomiast z postawami i umiejętnościami przedsiębiorców czy też kandydatów na przedsiębiorców<sup>1</sup>.

Dlatego ośrodki innowacji stoją przed dużym wyzwaniem, jakim jest praca z przedsiębiorstwami nad uzyskaniem tzw. gotowości inwestycyjnej. Powinny one dostarczać swoim klientom informacji na temat zasad działania funduszy podwyższonego ryzyka. Sposobem na to może być organizowanie spotkań informacyjnych z udziałem przedstawicieli funduszy czy też sieci aniołów biznesu. Podczas takich spotkań inwestorzy mają możliwość prezentacji zasad działania swoich funduszy, strategii, preferencji branżowych i możliwości finansowych. Takie spotkania o charakterze warsztatowym, pozwalają doskonalić umiejętności przygotowania dokumentów dla inwestora.

Kolejnym zadaniem ośrodków innowacji jest bezpośrednie wsparcie klientów w przygotowaniu materiału informacyjnego czy biznesplanu. Konsultant może zasygnalizować obszary, które należy dopracować czy

<sup>1</sup> Por. wywiad z dr. Piotrem Tamowiczem na Portalu Innowacji: [http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter\\_86197.asp?solid=81E2C51AC06A4EF-48F0D7EBAC67F60D4](http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86197.asp?solid=81E2C51AC06A4EF-48F0D7EBAC67F60D4)

przeanalizować. Pozwoli to pomysłodawcy na lepsze przygotowanie i może zwiększyć szanse na przekonanie inwestora do prezentowanego projektu.

Ośrodek innowacji powinien również udzielić wsparcia w przygotowaniu pomysłodawców do bezpośrednich kontaktów z inwestorem oraz, o ile to możliwe, w procesie negocjacji warunków transakcji. Warto, aby przedsiębiorcy pod okiem konsultantów ośrodków innowacji ćwiczyli umiejętność prezentacji swoich pomysłów i przygotowali się na pytania, które mogą zadawać inwestorzy.

Ważnym zadaniem dla ośrodków innowacji powinno być utrzymywanie stałych kontaktów z inwestorami oraz organizowanie prezentacji własnych klientów przed inwestorami.

Niniejszy zeszyt składa się z trzech rozdziałów, w których czytelnikowi przybliży się tematykę podnoszenia gotowości projektu do pozyskania kapitału potrzebnego do realizacji inwestycji.

Pierwszy rozdział dotyczy omówienia pojęcia gotowości inwestycyjnej, w kolejnym przedstawione zostały działania, jakie podejmują ośrodki innowacji, aby pomóc przedsiębiorcom w pozyskaniu finansowania kapitałowego. W ostatnim – trzecim rozdziale – podjęta została tematyka dotycząca efektywności działań podnoszących gotowość inwestycyjną oraz potrzeb utrzymywania kontaktów z klientami (projektami, w które zainwestowano – być może w przyszłości ponownie będą potrzebowały kapitału) i inwestorami oraz organizowania sieci praktyków, doradców, ekspertów, coachów i mentorów, która wspomaga programy gotowości inwestycyjnej.

### **Studium przypadku firmy, która pozyskała inwestora.**

Playarena.pl ([www.playarena.pl](http://www.playarena.pl)) to internetowy serwis społecznościowy dedykowany precyzyjnie określonej grupie docelowej – aktywnym sportowcom. Wykorzystuje Internet, by umawiać mecze rozgrywane w rzeczywistości. Za pośrednictwem serwisu organizuje niezależne, ogólnopolskie rozgrywki ligowe.

Obecnie wiodącą dyscypliną serwisu jest piłka nożna. Koncepcja jest prosta. Każda osoba, która chce aktywnie pograć w piłkę, może założyć w portalu własną kartę zawodnika. Zawodnicy mogą wspólnie utworzyć profil on-line drużyny. Drużyna może zapisać się do ligi w swoim mieście. Kapitanowie drużyn umawiają się na mecz w serwisie. Po rozegraniu spotkania, jego wynik wprowadzany jest do Playarena.pl.

Każde miasto w Polsce może mieć własną ligę Playarena. Po zakończeniu sezonu mistrzowie lig w swoich miastach spotykają się na ogólnopolskim turnieju finałowym, by walczyć o tytuł Mistrza Polski Playarena CUP. Obecnie (marzec 2011) czynny udział w rozgrywkach bierze ponad 46 000 zawodników. Ligi Playarena funkcjonują w kilkudziesięciu miastach w Polsce. Projekt systematycznie się rozwija – uruchamiane są ligi w kolejnych miastach, wciągani do gry kolejni zawodnicy.

Początki rozwoju przedsięwzięcia nie były łatwe. Inwestycje, mające na celu przygotowanie aplikacji, oszacowane zostały na kilkaset tysięcy złotych. Założyciele – i zarazem zarządzający projektem – nie byli w stanie wygospodarować takiej kwoty z własnych oszczędności.

Pożyczka z banku nie wchodziła w grę ze względu na brak historii kredytowej lub odpowiedniego zabezpieczenia. Pomysłodawcy zdecydowali się szukać alternatywnych źródeł finansowania. W pierwszej kolejności skupili się na poszukiwaniu inwestora dla projektu. Zwrócili się o pomoc do firmy, która świadczy m.in. usługi z zakresu pozyskiwania środków finansowych na rozwój innowacyjnych przedsięwzięć. Wiosną 2009 udało się pozyskać inwestora. Nie był to fundusz inwestycyjny, lecz osoba fizyczna, która projekt traktowała jako lokatę kapitału (ryzykowną, perspektywiczną, a przede wszystkim ciekawą). Inwestor objął część udziałów w nowo powstałej spółce. Założyciele projektu również zostali udziałowcami i zasiedli w zarządzie. Finansowanie projektu zostało zapewnione, umożliwiając rozwój aplikacji. Z czasem okazało się, że dalszy, dynamiczny rozwój przedsięwzięcia Playarena wymaga zwiększonych nakładów finansowych. Kolejnym krokiem, na który zdecydowali się przedsiębiorcy, było dofinansowanie projektu ze środków europejskich. Plany rozwoju idealnie wpasowywały się w założenia programu 8.1 w ramach POIG (tworzenie nowych e-usług – w przypadku Playarena w dziedzinie sportu). Program pozwalał uzyskać refundację na poziomie 85% wydatków kwalifikowanych. Wniosek o dotację przedsiębiorcy przygotowali samodzielnie, został on przyjęty do finansowania i obecnie jest w trakcie realizacji.



**ROZDZIAŁ 1**  
**Charakterystyka**  
**gotowości inwestycyjnej**



## 1.1. Pojęcie gotowości inwestycyjnej w praktyce

**Gotowość inwestycyjna** jest to zdolność przedsiębiorcy, który szuka zewnętrznego finansowania, do zrozumienia specyficznych potrzeb inwestora oraz umiejętność odpowiedzi na te potrzeby poprzez dostarczenie oraz przedstawienie niezbędnych i usystematyzowanych informacji.

Pojęcie to nie jest jeszcze powszechnie stosowane w Polsce<sup>2</sup> ze względu na niewielkie doświadczenia przedsiębiorców (zwłaszcza młodych, innowacyjnych firm) z korzystania z tego typu finansowania. Od 15 lat rozwijają się w Polsce różnego typu fundusze wysokiego ryzyka, takie jak *seed capital*, *venture capital* i aniołowie biznesu. Obecnie jest ich coraz więcej i dysponują już znacznymi środkami. Powoli również przedsiębiorcy uczą się z nimi współpracować. Można jednakże przypuszczać, że w tym okresie utracono przynajmniej kilka możliwości dla gospodarki i społeczeństwa, które wynikły z „porażek”, czyli potencjalnych inwestycji, do których nie doszło. Mogły to być przypadki, w których:

- przedsiębiorcy nie pozyskali finansowania z powodu niedopracowanej propozycji inwestycyjnej, np. mankamentów pomysłu, koncepcji biznesowej czy niedoskonałego biznesplanu (być może, gdyby dopracowali ten pomysł, ich szanse byłyby większe),
- przedsiębiorcy nie zdecydowali się, a być może w ogóle nawet nie rozważali, możliwości skorzystania z inwestycji w zamian za przekazanie udziałów w firmie.

Jako regułę można przyjąć, że inwestor nie jest chętny bądź nie ma czasu na ponowne rozpatrzenie propozycji, którą już raz odrzucił. Z przedsiębiorstw, które trafiają do inwestorów, tylko niektóre gotowe są do za-inwestowania. **Zbyt wiele projektów traci szanse na przyciągnięcie inwestora niedostatecznym przygotowaniem bądź też zaprezentowaniem projektu w niewłaściwym momencie.** Dlatego też ośrodki innowacji powinny zadbać o to, aby ich klienci nawiązywali kontakty z inwestorami, kiedy zarówno oni, jak ich przedsięwzięcia będą „gotowe do inwestycji”.

Pojęcie gotowości inwestycyjnej powstało w kulturze anglosaskiej – w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii – jako odpowiedź na

<sup>2</sup> Stosunkowo niewielkie są też doświadczenia zagraniczne. Pierwsze doniesienia akademickie o problemach związanych z niechęcią przedsiębiorstw do pozyskiwania kapitału datuje się na lata 80. XX w. a próby praktycznej interwencji – w następnej dekadzie. Dobre praktyki ciągle ewoluują i trwają poszukiwania najlepszych sposobów funkcjonowania ośrodków innowacji na tym polu. Por. Mason C., Kwok J., *Investment readiness programmes and access to finance: a critical review of design issues*, Glasgow 2010, s. 3.



**paradoks finansowania kapitałowego.** Polega on na tym, że z jednej strony inwestorzy posiadają odpowiedni kapitał inwestycyjny, ale nie znajdują wystarczającej ilości spełniających ich oczekiwania projektów, z drugiej strony zaś, przedsiębiorcy nie mogą pozyskać finansowania na projekty, które w swojej istocie są dobre<sup>3</sup>.

Poniżej przedstawiono cechy projektu gotowego do inwestycji oraz problemy, jakie najczęściej należy przezwyciężyć, aby miał on szanse na pozyskanie inwestora.

## 1.2. Świadomy wybór optymalnej opcji finansowania przedsięwzięcia



**Rozpoczęcie starań o pozyskanie inwestora kapitałowego powinno być poprzedzone świadomą decyzją przedsiębiorcy,** dotyczącą potrzeby finansowania zewnętrznego, analizą korzyści i ryzyk z tym związanych oraz wyborem najodpowiedniejszego źródła zgodnie z potrzebami przedsięwzięcia.

Na temat finansowania przedsiębiorstw na zasadach *equity* (czyli w zamian za udziały w przedsiębiorstwie) spotyka się wiele niepełnych informacji i przeinaczeń. Z jednej strony media przekazują bardzo uproszczony obraz pozyskiwania inwestora, zgodnie z którym czytelnikom czy widzom może się wydawać, że jest to ostateczny sukces, a wysokość pozyskanego kapitału to zysk pomysłodawcy, z którego może on dowolnie korzystać. Z drugiej strony, wiele przedsiębiorstw w ogóle nie rozważa opcji finansowania kapitałowego, ponieważ nie zdaje sobie sprawy, że taka możliwość jest realna w ich przypadku. Najczęściej jednak pomysłodawcy są pełni obaw i z rezerwą podchodzą do przekazywania danych przedstawicielom funduszy. Obawiają się oni wykradzenia pomysłu, „pazerności funduszu”. Programy kształtowania gotowości inwestycyjnej powinny zatem dostarczać przedsiębiorcom informacji na temat zasad działań funduszy kapitałowych. Warto przedstawić także, w jaki sposób przebiega proces inwestycyjny oraz jego poszczególne fazy. Przedsiębiorcy nie są świadomi, że od pierwszego spotkania do podpisania umowy inwestycyjnej minąć może kilka miesięcy. W tym czasie inwestor dokonuje szczegółowych analiz. Świadomość złożoności procesu i przebiegu poszczególnych etapów pozwala uniknąć zniecierpliwienia, a przez to być może go-

<sup>3</sup> Christian Saublens, *All money is not the same! SME Access to finance. Guidebook for public decision-makers and intermediaries*, Bruksela 2007, s. 15.

dzenia się na, nie zawsze korzystne dla pomysłodawcy zapisy kontraktu z inwestorem.

**Znajomość zasad transakcji inwestycyjnej oraz konieczności oszacowania wartości firmy w celu ustalenia podziału udziałów pomiędzy pomysłodawcą a inwestorem pomaga również podjąć decyzję o właściwym momencie pozyskania inwestycji.** Przedsiębiorca musi rozważyć, czy korzystniej jest rozwijać dalej firmę (a tym samym powiększać jej wartość) w oparciu o własne środki, czy może dalsze opóźnianie inwestycji zaszkodzi szansom na powiększenie skali działalności czy pozyskiwaniu rynków.

**Przedsiębiorca powinien też wiedzieć, że na rynku występują duże różnice między poszczególnymi inwestorami kapitałowymi,** np. ze względu na:

- Etap rozwoju (inwestorzy na etapie *seed*, *start-up*, *early stage*, ekspansja). Inwestorzy działający w fazie *seed* ponoszą większe ryzyko, a w zamian oczekują wyższych stóp zwrotu z zainwestowanego kapitału. Warto podkreślić, że inwestorzy na różnych etapach potrzebują specyficznych danych do oceny projektów. Jeśli przedsiębiorstwo jest na etapie ekspansji, wtedy inwestorzy mogą analizować dane historyczne, a inwestycja w taką spółkę jest mniej ryzykowna. Na etapie ekspansji inwestorzy zadowolają się najczęściej kilku-kilkunastoprocentowymi stopami zwrotu, najczęściej też inwestycje na tym etapie wiążą się ze znacznie większymi kwotami inwestycji.
- Poziom kapitału (do kilkuset tys. zł, kilkaset tysięcy-kilka milionów zł, powyżej kilku mln zł).
- Stopień sformalizowania i pochodzenie kapitału (kapitał prywatny – aniołowie biznesu, fundusze inwestycyjne prywatne, fundusze z udziałem kapitału publicznego). Anioł biznesu jest osobą prywatną, która inwestuje najczęściej stosunkowo niewielkie kwoty (rzadko przekraczają kilkaset tysięcy złotych) w projekty z branży, którą najczęściej dobrze zna. W związku z tym anioł biznesu może wykorzystać własne kontakty oraz wspierać przedsiębiorcę w zarządzaniu. Współpraca z takim inwestorem ma najczęściej charakter znacznie mniej sformalizowany.
- Preferencje branżowe (biotechnologiczne, medyczne, technologie informatyczne, mobilne, oprogramowanie).

W ramach programów gotowości inwestycyjnej konieczne jest wskazywanie różnic w działalności między funduszami. Znajomość różnic



i specyfiki działania poszczególnych inwestorów pomoże przedsiębiorcy szukającemu finansowania skupić wysiłki na przekonywaniu do swojego projektu najbardziej odpowiednich inwestorów.

### 1.3. Spełnienie oczekiwań inwestorów



**Inwestorzy oczekują, że kapitał, który dostarczą w zainwestowane przedsięwzięcia, osiągnie odpowiednio wysoką stopę zwrotu.** Kryteria, jakimi zazwyczaj kierują się inwestorzy oceniając czy dany projekt daje przesłanki do osiągnięcia zakładanej stopy zwrotu, to przede wszystkim:

1. Zdeterminowany zespół nastawiony na osiąganie celów, zróżnicowany w kompetencjach.
2. Unikalny produkt, posiadający trwałe przewagi konkurencyjne, gotowy do wdrożenia.
3. Zdefiniowany model biznesowy.
4. Przedsięwzięcie o odpowiedniej skali.
5. Luka finansowa (konieczność inwestycji dla osiągnięcia pożądanego efektu biznesowego).
6. Świadomość pomysłodawcy podzielenia się biznesem.



**Inwestorzy podkreślają, że decydujące o sukcesie bądź porażce firmy są w pierwszej kolejności dwa czynniki: ludzie i pomysł biznesowy.**

#### **Zespół zarządzający**

W momencie wejścia kapitałowego w przedsięwzięcie na etapie *seed*, inwestor nie ma praktycznie żadnych zabezpieczeń finansowych. W związku z tym największym kapitałem i szansą na sukces w przyszłości tworzonej spółki są ludzie. W głowach pomysłodawców narodził się projekt i to oni mogą ten projekt przekuć w biznes. Z pewnością są świadomi występujących zagrożeń i wiedzą, jak będą je minimalizować. Dlatego pomysłodawców przede wszystkim cechować musi determinacja i przekonanie, dotyczące możliwości wdrożenia pomysłu czy też rozwoju już istniejącej spółki. Oczywiście często zdarza się, że pomysłodawcy mają przede wszystkim kompetencje techniczne, a brak im kompetencji (przede wszystkim doświadczenia) biznesowych z zakresu marketingu, zarządzania strategicznego, finansowego itp. Na przykład grupa specjalistów od programowania niekoniecznie stanowi idealny zespół do

zarządzania biznesem. Należy się zastanowić, czy zespół zarządzający skompletować jeszcze przed przystąpieniem do rozmów z inwestorem.

### **Pomysł**

Kolejnym ważnym elementem oceny projektów jest pomysł. Najlepiej, aby pomysł posiadał trwałe przewagi konkurencyjne, np. technologiczne. Projekt powinien charakteryzować się innowacyjnością, stanowić nowe rozwiązanie na rynku. Dzięki temu może zdobyć odpowiednio dużą liczbę klientów. Warto zastanowić się, na jakie potrzeby ze strony klientów odpowiada produkt? Inwestor jest zainteresowany tym, aby wdrożenie projektu było możliwe w stosunkowo krótkim czasie. Dlatego, aby zainteresować inwestorów, potrzebny jest najczęściej prototyp.

**Inwestorzy zainteresowani są odpowiednio wysoką stopą zwrotu z inwestycji.** Pomysłodawcy, którzy zwracają się o wsparcie kapitałowe muszą zakładać, że ich spółka będzie się dynamicznie rozwijać przez kilka lat. Wysoka stopa zwrotu zapewni, że ryzyko, które poniósł inwestor dokonując inwestycji, zostanie wynagrodzone. Nie wszystkie spółki, w które zainwestował, odniosą sukces. Dlatego te najbardziej zyskowne muszą zrekompensować straty z nietrafionych projektów.



### **Model biznesowy i skala przedsięwzięcia**

Sam produkt czy usługa to nie wszystko. Równie ważną kwestią, bezpośrednio powiązaną z określeniem produktu, jest plan na to, w jaki sposób firma będzie oferować go klientom, na jakim rynku oraz w jaki sposób będzie zarabiać pieniądze, czyli jaki będzie miała model biznesowy. Najlepiej kwestię potrzeby określenia modelu biznesowego ilustrują przykłady przedsięwzięć internetowych, dla których, jak wiadomo, nie jest łatwo pozyskiwać klientów chętnych do korzystania z odpłatnych usług. Wiele pomysłów biznesowych opiera się na założeniu, że najpierw buduje się grupę użytkowników korzystających z bezpłatnych usług, a dopiero w następnym etapie komercjalizuje się przedsięwzięcie na różne sposoby (np. sprzedaż reklam, płatne usługi dodatkowe czy całkowicie przekształcenie na odpłatny model oparty na abonamencie czy mikropłatnościach). Model biznesowy może odnosić się do pomysłu funkcjonowania na rynku, dotarcia do klienta i powiększania skali np. zamówienia zbierane przez Internet, system przedstawicieli handlowych, ustalenie modelowego rodzaju usługi powielanego przez system franszyzy itp.. Model biznesowy i docelowy rynek powinny dawać moż-

liwość powiększania skali biznesu – tylko taki „skalowalny” projekt daje szansę na przyszły wzrost wartości udziałów w przedsiębiorstwie oraz możliwość odsprzedania ich chętnym na ich zakup, a to, jak już wiemy, jest ostatecznym celem inwestora.

### **Luka finansowa**

Pomysłodawca przed kontaktem z inwestorem musi odpowiedzieć sobie na pytanie, jakiego kapitału oczekuje. Właściwe określenie potrzeb finansowych jest kluczowym testem zdolności inwestycyjnej przedsięwzięcia. Luka finansowa przedsięwzięcia powinna być ściśle powiązana z biznesplanem i określać wysokość i cel wydatków, a także odpowiednie rozplanowanie w czasie w odniesieniu do planu operacyjnego. Najchętniej widziane przez inwestorów są sytuacje, gdy tylko część wydatków pokrywana jest przez zasilenie kapitałem, reszta jest finansowana z innych źródeł, np. z przychodów ze sprzedaży, środków w posiadaniu pomysłodawcy, kredytu bankowego itp. Dzięki temu pomysłodawca wykazuje się zaangażowaniem, a inwestor dzieli ryzyko z innymi podmiotami. Często inwestorzy godzą się na samodzielne finansowanie przedsięwzięcia. W każdym przypadku liczy się zdolność pomysłodawcy do jasnego określenia, jak duży kapitał jest potrzebny, na jaki cel będzie przeznaczony oraz kiedy będzie potrzebny.

Wielkość potrzebnego kapitału jest również ważnym kryterium inwestorów, którzy mogą prowadzić swoją własną politykę, dotyczącą wielkości inwestycji, jakie znajdują się w kręgu ich zainteresowania.

### **Uregulowane kwestie własności intelektualnej**

Jedno z zasadniczych pytań zadawanych przez inwestorów dotyczy stanu ochrony własności intelektualnej związanej z przedsięwzięciem. Po pierwsze, odpowiednio chroniona wiedza, będąca podstawą pomysłu biznesowego, daje większe szanse, że nie będzie on szybko powielony na rynku przez inne przedsiębiorstwa. Możliwość ochrony prawnej w postaci patentów, wzorów przemysłowych czy wzorów użytkowych może znacznie ograniczyć ryzyko związane z potencjalną konkurencją, a tym samym zwiększyć szanse na komercyjny sukces.

Inwestorzy chcą również wiedzieć, że dane przedsięwzięcie nie narusza praw osób trzecich. Kosztowne i przeciągające się spory sądowe z instytucjami, które roszczą sobie prawa do własności intelektualnej wykorzystywanej przez przedsiębiorstwo, mogą zagrozić sukcesowi ekonomicz-

nemu przedsięwzięcia i – co gorsza – nadszarpnąć reputację inwestora. Niestety zdarza się, że potencjalni przedsiębiorcy nie mają wiedzy i świadomości, że „ich” rozwiązanie może należeć do instytucji, która sfinansowała prace badawcze lub rozwojowe (na mocy zawartego kontraktu) lub do instytucji, w której pracowali. Może się też zdarzyć, że część ich rozwiązania była wcześniej opatentowana przez kogoś innego i w ten sposób mogą naruszać jego prawa. Z drugiej strony, przyznane prawo ochronne (np. przez Urząd Patentowy) jasno określa status własności intelektualnej.

Ponadto, odpowiednio chroniona własność intelektualna ułatwia wycenę przedsiębiorstwa i stawia pomysłodawcę w lepszej pozycji negocjacyjnej co do podziału udziałów w przedsiębiorstwie pomiędzy nim i inwestorem.

#### 1.4. Solidny biznesplan i propozycja biznesowa

Poprawnie przygotowany plan rozwoju biznesu jest niezbędny do kontaktów z inwestorem. Przede wszystkim daje zarówno przedsiębiorcy, jak i potencjalnemu inwestorowi, odpowiedź na najważniejsze kwestie:

- Jaki jest rynek na oferowany produkt czy usługę i jaki jest potencjał jego rozwoju?
- Jaka jest obecna i potencjalna konkurencja?
- Jakie są planowane kanały sprzedaży?
- Jaki zespół tworzy przedsiębiorstwo czy też jakich specjalistów trzeba będzie zaangażować?
- Jakie są planowane przychody i koszty z działalności, na co przeznaczony zostanie kapitał i kiedy będzie możliwe wyjście z inwestycji z odpowiednią stopą zwrotu?

Biznesplan nie powinien być dokumentem rozbudowanym. Najważniejsze jest precyzyjne zaprezentowanie planu rozwoju firmy. Zwykle pomysłodawcy mają tendencję do wielostronicowego i szczegółowego opisywania technologii, na której oparty jest biznes. Równie istotne z punktu widzenia inwestycji jest wskazanie odpowiedniego rynku docelowego, klientów oraz potencjału rozwoju firmy. Warto biznesplan poprzedzić maksymalnie 2-stronicowym streszczeniem, które będzie stanowiło zwięzłą informację dla inwestora. Dobrze przygotowany biznesplan powinien wskazywać odpowiednio duży potencjał rozwoju firmy, zawierać propozycję biznesową dla inwestora tj. informację o poziomie niezbęd-

nego kapitału, który należy w projekt zainwestować oraz pokazywać możliwe ścieżki wyjścia z inwestycji. Inwestorzy wskazują, że przedsiębiorcy niestety nieczęsto w biznesplanie są w stanie precyzyjnie określić wysokość niezbędnego kapitału oraz harmonogram jego wydatkowania. Warto zaprezentować inwestorowi możliwe ścieżki wyjścia z inwestycji, w związku z czym trzeba zastanowić się, kto będzie chciał odkupić firmę po np. 5 latach.

### 1.5. Przekonywująca prezentacja

W programach gotowości inwestycyjnej powszechnym pojęciem jest „elevator pitch”, co w wolnym tłumaczeniu można przedstawić jako „zagajenie w windzie”. Odnosi się ono do krótkiej prezentacji dla inwestora. Jej długość można porównać do czasu przejazdu windą na najwyższym piętrze. Przedsiębiorca powinien potrafić przedstawić pomysł biznesmenowi, który wsiadł do tej samej windy. W praktyce spotkań z inwestorami prezentacje te są oczywiście nieco dłuższe – trwają ok. 8-10 min., ale również są ogromnym wyzwaniem. Konieczna jest umiejętność przekazania odpowiednich informacji w sposób skondensowany i zwięzły, tak, aby skutecznie zainteresować inwestora. **Najważniejsze** w tego typu prezentacjach **jest zawarcie informacji m.in. na temat: produktu bądź usługi i problemu, który rozwiązuje, rynku, kanałów sprzedaży, konkurencji, modelu biznesowego, zespołu, prognoz finansowych i opcji wyjścia inwestora z inwestycji.**



Najczęstszym błędem, jaki popełniają pomysłodawcy, jest skupienie całej prezentacji na aspektach technicznych produktu czy usługi i pomijanie kwestii biznesowych. Niedostatki umiejętności przeprowadzania prezentacji to mankament, z którym często muszą sobie radzić przedsiębiorcy.

### 1.6. Problemy przedsiębiorców w osiągnięciu gotowości inwestycyjnej

Opisana powyżej charakterystyka projektów gotowych do inwestycji jest idealnym stanem rzadko spotykanym w rzeczywistości. Najczęstsze problemy, z powodu których przedsiębiorcy nie próbują ubiegać się o finansowanie kapitałowe lub nie udaje im się go uzyskać, to:

- brak wiedzy na temat zasad działania *private equity* (PE) i procesu inwestycyjnego,

- trudności w przygotowaniu biznesplanu,
- niejasne i niuregulowane kwestie własności intelektualnej,
- brak umiejętności prezentacji przed inwestorem,
- brak umiejętności negocjacji.

Poniższa tabela prezentuje wyniki jednego z wielu badań prowadzonych przez sieci aniołów biznesu, dotyczących przyczyn odrzucenia propozycji inwestycyjnych.

**Tabela 1.** Braki w propozycjach biznesowych wg przekazów aniołów biznesu zarejestrowanych w National Business Angels Network (USA).

Problem	Problem w większości propozycji (ponad 75%)	Problem w wielu propozycjach (50%-75%)
Nierealistyczne założenia/informacje, którym brak wiarygodności	43	27
Przedsiębiorcy/zespołowi zarządzającemu brak wiarygodności	42	26
Przedstawiono niewystarczające informacje	31	31
Koncepcja biznesu wymaga dopracowania	24	24
Perspektywy wzrostu przedsięwzięcia są ograniczone	23	26
Brak oczywistej drogi wyjścia z inwestycji	20	30
Brak cech oryginalności produktu/usługi	20	22
Brak długookresowej wizji dla przedsiębiorstwa	20	16
Niedokapitalizowanie/brak płynności finansowej	19	23
Niewystarczające zaangażowanie przedsiębiorcy	12	22
Brak rzetelności u przedsiębiorcy	10	15
Inne braki	1	1

Źródło: Mason C., Harrison R., *Improving access to early stage venture capital in regional economies: a new approach to investment readiness*.

Oczywiście fakt, że inwestor nie zdecydował się na sfinansowanie danego przedsięwzięcia, nie musi oznaczać, że jest ono obiektywnie słabe lub po dopracowaniu nie miałoby szansy u tego samego inwestora, jeśli wcześniej ta propozycja nie byłaby już „spalona”. **Inwestorzy kierują się własnymi kryteriami, próbują ocenić ryzyko i szanse danego przedsięwzięcia. Nie ma jednak niezawodnych sposobów na przewidzenie, czy dane przedsięwzięcie powiedzie się czy też nie.**

Za dobrą ilustrację tego stanu rzeczy niech posłuży anegdota opowiedziana przez anioła biznesu z Wielkiej Brytanii – Micheala Propokopa podczas seminarium na temat finansowania innowacji, które odbyło się w 2004 roku<sup>4</sup>. W końcu lat 70-tych jego biuro w Londynie odwiedził czło-



<sup>4</sup> Seminarium „Finansowanie innowacji na poziomie regionalnym” zorganizowane przez sieć Innowacyjnych Regionów Europy w Pradze, 15 listopada 2004 [http://ec.europa.eu/enterprise/ire/Innovating-regions/www.innovating-regions.org/network/events/eventDetails3bc.html?eve\\_id=252](http://ec.europa.eu/enterprise/ire/Innovating-regions/www.innovating-regions.org/network/events/eventDetails3bc.html?eve_id=252)



wiek, proponujący udział finansowy w pewnym przedsięwzięciu. Zapytany o branżę gość odpowiedział: „teatr”. Jako, że inwestor nie był zainteresowany inwestycjami w tej dziedzinie, z grzeczności tylko pytał dalej: „a o czym tenże teatr miałby być?” – „O kotach” padła odpowiedź, która utwierdziła inwestora w decyzji odmownej. Nie trzeba chyba dodawać, że owym gościem był Andrew Lloyd Webber, którego musical „Koty” oparty na wierszach T. S. Elliota stał się ogromnym wydarzeniem – był grany przez 21 lat w Londynie i stał się też najdłużej utrzymującym się spektaklem „na deskach” Broadway’u w Nowym Jorku. Przedsięwzięcie to było również ogromnym sukcesem finansowym, na udział w którym akurat ten inwestor się nie zdecydował.

Przyczyny małej ilości transakcji pomiędzy stroną podaży (inwestorami kapitałowymi) a popytem (przedsiębiorcami poszukującymi finansowania zewnętrznego) mogą być liczne. Dla łatwiejszej analizy potrzeby interwencji ze strony sektora publicznego oraz konkretnych działań podejmowanych przez ośrodki innowacji, przyczyny te można ująć w trzy główne kategorie<sup>5</sup>:

- 1. Niewiedza i niechęć przedsiębiorców** dla finansowania kapitałowego, w tym obawy przed utratą kontroli nad przedsiębiorstwem.
- 2. Problemy dotyczące zdolności do przyciągnięcia inwestora** („investability”), w tym cechy samego przedsięwzięcia oraz przedsiębiorcy czy zespołu zarządzającego.
- 3. Problemy z prezentacją** – braki w biznesplanie, słabość prezentacji propozycji dla inwestora, braki umiejętności przekonywującej prezentacji i posługiwania się pojęciami z języka biznesu.

Programy gotowości inwestycyjnej, aby były skuteczne, powinny oddziaływać na wszystkie grupy problemów. Skupianie się na jednej z nich może przynieść tylko ograniczone wyniki.





**ROZDZIAŁ 2**  
**Kształowanie gotowości inwestycyjnej**



## 2.1. Uzasadnienie dla działań podnoszących gotowość inwestycyjną

### Potrzeby ze strony przedsiębiorców

Wdrażanie innowacji i tworzenie firm opartych na wiedzy jest dużym ryzykiem, a wynik jest mocno niepewny. Firmy typu *start-up* ponoszą duże koszty początkowe związane z przygotowaniem, wdrożeniem produktu/usługi czy zdobyciem klientów. Nie generują natomiast znaczących przychodów. Mimo ambitnych planów i perspektyw zdobycia rynku, nawet najbardziej obiecujący pomysł na biznes wymaga znalezienia niezbędnego dla projektu finansowania. Możliwości finansowania działalności gospodarczej firm na początkowych etapach są bardzo ograniczone, bowiem banki niechętnie udzielają pożyczek firmom, które nie posiadają kilkuletniej historii.

Wiele projektów może uzyskać szansę na dynamiczny rozwój wyłącznie dzięki finansowaniu kapitałowemu. Aby móc je zdobyć i móc się rozwijać, **przedsiębiorcy potrzebują informacji o możliwościach, jakie daje finansowanie kapitałowe** oraz o jego znaczeniu dla funkcjonowania przedsiębiorstwa. Czyli informacji, które pozwolą wziąć taką opcję pod uwagę w swoich planach oraz podjąć decyzję, dotyczącą takiego finansowania w ich przypadku. **Ci przedsiębiorcy, którzy zdecydują się na pozyskanie inwestora, potrzebują niezbędnej wiedzy oraz doradztwa, w jaki sposób osiągnąć gotowość inwestycyjną („be investment ready”).**

### Potrzeby ze strony inwestorów

W ramach programów gotowości inwestycyjnej, przedsiębiorcy zdobywają wiedzę na temat działalności inwestorów, zasad działania funduszy, informacji, które należy przekazać inwestorom. Programy te dają zaś inwestorom szansę na pozyskanie lepiej przygotowanych spółek oraz oszczędzenie czasu, jaki poświęca się na przygotowywanie projektów do inwestycji. Ze względu na wieloetapowość programów, najczęściej do kontaktów z inwestorem kierowane są już projekty w odpowiedniej dla danego inwestora fazie. Jeśli do inwestorów trafiają lepiej przygotowani przedsiębiorcy, inwestorzy mogą skupić się na szczegółowej selekcji projektów, inwestowaniu oraz monitoringu inwestycji.

Aby najefektywniej wykorzystać fundusze jakimi dysponują **inwestorzy, potrzebują oni dostępu do większej ilości dobrych projektów**

## **biznesowych, które są przygotowane do pozyskania finansowania kapitałowego.**

### **Potrzeby ze strony władz publicznych**



Budowanie programów gotowości inwestycyjnej daje możliwość zwiększenia szans na inwestycje w ciekawe, perspektywiczne przedsiębiorstwa, znajdujące się we wczesnej fazie rozwoju. Zastrzyk odpowiedniego kapitału umożliwi szybszy rozwój przedsiębiorstwa. **Dokapitalizowane firmy mogą stanowić akcelerator lokalnej, regionalnej czy krajowej gospodarki.** Dokapitalizowane spółki wchodzi do gospodarki, stając się dostawcą, klientem czy konkurentem dla innych. Większy kapitał oznacza najczęściej szybszy wzrost poszczególnych firm, to z kolei może wiązać się ze zwiększeniem zatrudnienia, rozwojem technologii i uzyskiwaniem przewag konkurencyjnych.

Działania dla podniesienia gotowości inwestycyjnej często są finansowane ze środków publicznych. Agencje rządowe czy władze regionalne, a nawet Komisja Europejska, tworzą instrumenty niwelowania luki kapitałowej poprzez zwiększanie dostępności kapitału wysokiego ryzyka na projekty o małej skali inwestycji czy we wczesnych etapach rozwoju przedsiębiorstwa (tzw. start-up) – finansują one kapitał funduszy czy rekompensują zwiększone koszty transakcji takich inwestycji dla funduszy prywatnych<sup>6</sup>. Są to instrumenty po stronie podaży kapitału, które często okazują się niewystarczające – fundusze te skarżą się na niedostateczną ilość oraz jakość projektów inwestycyjnych, w które mogą ulokować środki. W efekcie stają oni często przed wyborem inwestycji w niezadawalające projekty lub niewykorzystania dostępnych środków. Aby zapobiec takim sytuacjom, administracja publiczna jednocześnie z instrumentami „podażowymi” tworzy instrumenty oddziałujące na popyt na kapitał – związane z podnoszeniem gotowości inwestycyjnej. **Władze publiczne potrzebują nowoczesnych i skutecznych instrumentów oddziałujących na większą skalę na popyt na kapitał dla innowacji.** Takim narzędziem mogą się stać systematyczne programy podnoszenia gotowości inwestycyjnych, ponieważ przyczyniają się do przełamania wielorakich barier, jakie napotyka przedsiębiorcy w pozyskiwaniu kapitału – w tym do braku wiedzy na temat możliwości takiego finansowania, mitów z nim związanych oraz problemów, obniżających atrakcyjność ich projektów dla inwestorów.

<sup>6</sup> Przykładem takich działań jest powołanie Krajowego Funduszu Kapitałowego czy Działanie 3.1. Programu Operacyjnego „Innowacyjna Gospodarka”

## 2.2. Programy podnoszenia gotowości inwestycyjnej

### Rola ośrodków innowacji

Kształtowanie gotowości inwestycyjnej to praca z przedsiębiorcami nad podniesieniem ich szans na zdobycie finansowania kapitału wysokiego ryzyka. Może ona odbywać się indywidualnie, w odpowiedzi na potrzeby konkretnego przypadku, lub może być prowadzona w ramach ustrukturyzowanego programu skierowanego do szerszych grup odbiorców.

Pomocy w uzyskaniu finansowania kapitałowego przedsiębiorcom podejmuje się wiele instytucji otoczenia biznesu. Tego typu działania naturalnie wpisują się w misję instytucji aktywnych w obszarze przedsiębiorczości akademickiej – akademickich inkubatorów przedsiębiorczości, inkubatorów technologicznych, parków technologicznych powiązanych z uczelniami oraz innych ośrodków innowacji, promujących przedsiębiorczość studentów i pracowników nauki. W działania podnoszące gotowość inwestycyjną włączają się też często inne ośrodki innowacji, a także zrzeszenia inwestorów, zwłaszcza sieci aniołów biznesu, oraz firmy konsultingowe.

Skuteczne przygotowanie przedsiębiorcy wymaga specjalistycznej wiedzy i doświadczenia, którym rzadko dysponują pracownicy i eksperci jednej tylko instytucji, dlatego też najskuteczniejsze programy gotowości inwestycyjnej prowadzą sieci ośrodków i specjalistów, których kompetencje i sieć kontaktów wzajemnie się uzupełniają. Przykładem takich sieci są stowarzyszenia oparte na modelu CONNECT, wywodzącego się z Uniwersytetu Kalifornia w San Diego a szeroko upowszechnionego w Wielkiej Brytanii, jak najstarsze Connect Midlands. Więcej uwagi budowaniu sieci poświęcono w rozdziale trzecim.

### Grupy docelowe programów gotowości inwestycyjnej

Najczęstszymi adresatami programów wsparcia są początkujący przedsiębiorcy – zarówno pomysłodawcy, którzy planują rozpoczęcie działalności gospodarczej, jak i przedsiębiorstwa typu *start-up*, w początkowych fazach rozwoju – dotyczy to przede wszystkim projektów komercjalizacji technologii, produktu czy procesu innowacyjnego lub innych przedsięwzięć opartych na wiedzy. W takich przypadkach programy zmierzające do przyciągnięcia inwestora kapitałowego łączą się z działaniami preinkubacyjnymi – wspierającymi proces tworzenia przedsiębiorstwa.

Drugą ważną grupą odbiorców są tzw. gazele biznesu – szybko rozwijają-



ce się przedsiębiorstwa o dużym potencjale wzrostu, które mają również pilne i duże potrzeby inwestycyjne. Ponadto, w Europie tworzy się wiele wyspecjalizowanych programów adresowanych do wybranych grup odbiorców: przedsiębiorców wywodzących się z konkretnych uczelni, z sektora MSP, kobiet – przedsiębiorców, poszczególnych branż czy też przedsiębiorczości społecznej, wywodzącej się z tzw. trzeciego sektora<sup>7</sup>.

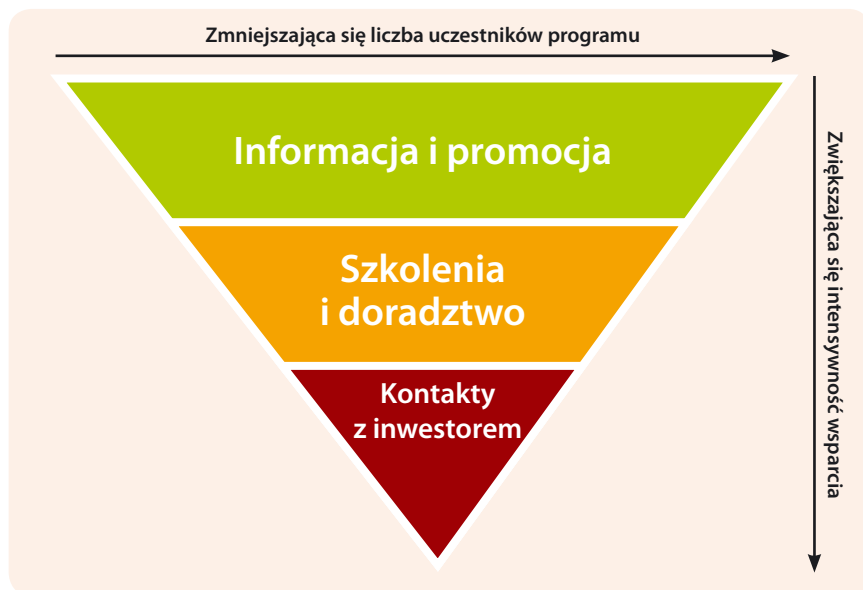
### **2.3. Filozofia działania programów, służących budowaniu gotowości inwestycyjnej**

Większość programów podnoszenia gotowości inwestycyjnej opiera się na tzw. podejściu lejka, tzn. rozpoczyna się od działań informacyjnych i promocyjnych, które kierowane są do szerokich kręgów przedsiębiorców. Do kolejnych etapów programu przechodzi coraz mniej uczestników, którzy korzystają z coraz bardziej wyspecjalizowanego, intensywnego, a tym samym bardziej kosztownego wsparcia (podejście to ilustruje rysunek poniżej). Działania początkowe mają przede wszystkim na celu nabór uczestników programu – zainteresowanych pozyskaniem kapitału, ale też pomagają w uświadomieniu przedsiębiorcom (lub potencjalnym przedsiębiorcom), jakie są możliwości finansowania, na czym polegają i czym się różnią dostępne źródła finansowania, jakie są wady i zalety instrumentów kapitałowych, czego poszukują inwestorzy i jakimi się kierują kryteriami w wyborze inwestycji. Osoby te, nawet jeśli nie zdecydują się w danym momencie na taki rodzaj finansowania, będą bardziej świadome różnych opcji finansowych i łatwiej będzie im planować korzystanie z finansowania zewnętrznego w przyszłości.

W następnych fazach przedsiębiorcy dowiadują się, jak spełnić te kryteria i pracują ze wsparciem ekspertów nad uczynieniem swojego pomysłu, przedsięwzięcia interesującym dla inwestora. Na koniec następuje nawiązanie kontaktu z potencjalnymi inwestorami i prezentacja propozycji biznesowej.

<sup>7</sup> Por. na przykład raport Komisji Europejskiej na temat działań poprawiających dostęp do finansowania w tzw. „przemysłach kreatywnych” – Tooth J., *Mini-study on the access to finance activities of the European Creative Industry Alliance, Report to the European Commission*, DG Enterprise and Industry, 2010.

**Rysunek 1.** Podejście „lejka” w programach podnoszenia gotowości inwestycyjnej.



Źródło: Opracowanie własne.

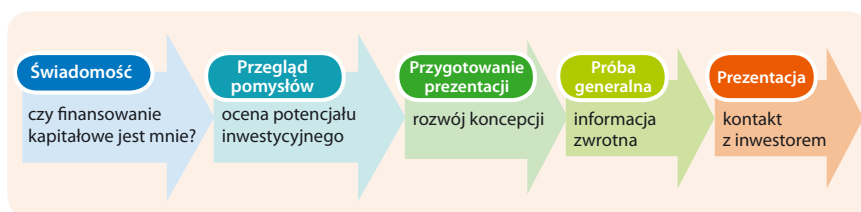
Typowe programy podnoszenia gotowości inwestycyjnej opierają się na podejściu opisanym powyżej i zawierają kilka modułów pracy na rzecz przedsiębiorców. W mniej lub bardziej odbiegających od siebie wariantach, przebiegają one w kolejnych pięciu krokach, odpowiadających następującym celom:

- 1. Informacja o działaniu funduszy** – dzięki seminariom, konferencjom i materiałom informacyjnym, przedsiębiorca może uzyskać odpowiedź na pytanie „Czy fundusze wysokiego ryzyka to odpowiedni sposób na rozwój mojego pomysłu?”;
- 2. Przegląd i ocena pomysłu** przez prowadzących program pozwala na dobór uczestników do dalszych kroków, a także diagnozę stanu przedsięwzięcia i potrzeby jego ewentualnego dopracowania. Podstawowe kwestie na tym etapie to: „Czy pomysł ten ma szanse uzyskania finansowania? Jakie elementy propozycji muszą być dopracowane, aby spełnić oczekiwania inwestorów?”. Ocenę pomysłu przeprowadza się zazwyczaj na podstawie rozmowy z przedsiębiorcą lub krótkiego opisu pomysłu zgłoszonego do programu;
- 3. Rozwój propozycji biznesowej** – ten etap może trwać wiele miesięcy, podczas których przedsiębiorca opracowuje szczegóły koncepcji, przygotowuje biznesplan, a także przygotowuje podstawy urucho-

mienia pomysłu w praktyce (na przykład badania rynkowe, uzyskanie ochrony własności intelektualnej, poszukiwanie dostawców, kompletowanie zespołu zarządzającego firmą). Przedsiębiorcy korzystają na tym etapie z różnych form pomocy – szkoleń, warsztatów, konsultacji z ekspertami i doświadczonymi przedsiębiorcami. Niejednokrotnie dla prac tego etapu potrzebne jest finansowanie ze środków publicznych lub fundacji na dopracowanie technologii czy przygotowanie prototypu. W krajach Europy Zachodniej tym celom służą programy finansowania fazy przedkonkurencyjnej tzw. proof of concept;

4. **Weryfikacja prezentacji** – „próba generalna” prezentacji, przed panelem ekspertów lub inwestorów, którzy udzielają informacji zwrotnej o swoich wrażeniach, mocnych i słabych stronach prezentacji i wskazówek dla modyfikacji i ulepszeń;
5. **Kontakt z inwestorami** – zaaranżowany przez ośrodek innowacji w formie indywidualnych spotkań z wybranymi inwestorami czy prezentacji przed grupą inwestorów na forach inwestycyjnych. Jest to zwieńczenie programów gotowości inwestycyjnej. Cały program zmierza do atrakcyjnego przedstawienia przedsięwzięcia przed potencjalnymi inwestorami, którzy zdecydują się na zasilenie go kapitałem. Dany pomysł ma zazwyczaj tylko jedną szansę na zainteresowanie inwestora, dlatego ważne są przygotowania do prezentacji.

**Rysunek 2.** Typowe etapy w programach budowania gotowości inwestycyjnej.



Źródło: Opracowanie własne.

Opisany powyżej schemat jest najczęstszym modelem, ugruntowującym się w praktyce, ponieważ obejmuje wszystkie aspekty problemów gotowości inwestycyjnej, jakie opisano w Rozdziale 1. Nie jest to model jedyny<sup>8</sup>. Po pierwsze, jak już wspomniano, interwencje dotyczące podnoszenia gotowości inwestycyjnej są stosunkowo nowym zjawiskiem

<sup>8</sup> Por. Różne podejścia do działań gotowości inwestycyjnej opisane w *Evaluation of the Investment Readiness Demonstration Projects and Fit4Finance. Final report to the Small Business Service, SWQ Limited, Cambridge*, s. 6 i n., a także Saublens C., *All money is not the same!...*, s. 36 i n.

i ciągle ewoluują. Po drugie, w swojej strategii działań niektóre ośrodki innowacji, np. parki technologiczne, inkubatory technologiczne, sieci aniołów biznesu oraz uczelniane centra transferu technologii, zajmujące się inkubacją przedsiębiorstw *spin-out*, mogą stosować inne rozwiązania z wyborze sekwencji i mechanizmu działań dla gotowości inwestycyjnej. Przykładem może być rekrutacja uczestników poprzez polecenie przedsiębiorcy od współpracujących ośrodków czy też rezygnacja z seminariów i warsztatów<sup>9</sup>.

## 2.4. Narzędzia wykorzystywane w programach gotowości inwestycyjnej

### Seminaria informacyjne

Pierwszym działaniem większości programów gotowości inwestycyjnej jest seminarium informacyjne. Seminaria takie mają podwójną rolę. Z jednej strony pomagają przedsiębiorcom lepiej zrozumieć na czym polega finansowanie kapitałowe i jak można się o nie ubiegać. Z drugiej strony, są one pierwszym krokiem do naboru uczestników do dalszych etapów. Uczestnictwo w spotkaniu jest dla przedsiębiorców niezobowiązującym sposobem rozpoznania tematu, oceny konieczności skorzystania z pomocy w przygotowaniu się do kontaktów z inwestorem, a także przekonania się, że ośrodek innowacji, prowadzący program, dysponuje specjalistami, którzy mają odpowiednie kompetencje. Prezentacje przedstawicieli ośrodka, a także zaproszonych gości – przedstawicieli inwestorów i przedsiębiorców, którym udało się pozyskać kapitał, to swoista reklama ośrodka i programu.

Podstawowym celem spotkań jest dostarczenie informacji, na podstawie której przedsiębiorcy mogą podjąć decyzję, czy są zainteresowani pozyskaniem finansowania kapitałowego. Pozyskują oni też ogólną wiedzę na temat natury takiego finansowania i kryteriów stosowanych przez inwestorów przy ocenie projektów.

Podczas seminarium najczęściej przedstawiane są następujące zagadnienia<sup>10</sup>:

- ograniczenia związane z finansowaniem dłużnym,
- istota finansowania kapitałowego oraz podstawowe pojęcia z nim związane,

<sup>9</sup> Np. model wdrożony przez University of Warwick Science Park – por. Mason C., Kwok J., *Investment readiness programmes* ..., s. 24.

<sup>10</sup> Por. n.p. . Mason C., Kwok J., *Investment readiness programmes* ..., s. 9 i n.

- rodzaje finansowania kapitałowego, możliwa specjalizacja inwestorów,
- korzyści, jakie można osiągnąć dzięki takiemu finansowaniu,
- sytuacje, w których warto rozważyć finansowanie kapitałowe,
- wybór najlepszego źródła finansowania dla specyficznych potrzeb projektu biznesowego,
- proces oceny i kryteria stosowane przez inwestorów,
- informacja, na czym polega skuteczna prezentacja projektu dla inwestorów – oczekiwane informacje i sposób ich przedstawienia,
- typowe ustalenia w umowach z inwestorem,
- czego oczekiwać od inwestorów po pozyskaniu finansowania,
- możliwe sposoby wyjścia z inwestycji.

Praktyka takich seminariów pokazuje, że ich uczestnikami mogą być nie tylko przedsiębiorcy, ale też przedstawiciele innych ośrodków innowacji czy profesjonalści, zajmujący się doradztwem firmom. Dzięki temu również oni lepiej rozumieją kwestie finansowania kapitałowego i mogą polecać je, podobnie jak programy gotowości inwestycyjnej, swoim klientom, a także stać się członkami sieci, współpracującej przy realizacji programu.

### **Internetowe narzędzia promocji, informacji, diagnostyki i wymiany doświadczeń**

Seminaria informacyjne mogą być uzupełniane, a nawet zastępowane przez internetowe narzędzia komunikacji. Rozwój technologii i interaktywnych form przekazu sprawia, że Internet staje się coraz bardziej atrakcyjnym miejscem dla promocji programu, przekazywania materiałów informacyjnych i szkoleniowych. Wypełnienie formularzy rejestracyjnych w Internecie i podanie danych o przedsiębiorcy może też być warunkiem uczestnictwa w kolejnych etapach programu<sup>11</sup>. W coraz większym stopniu wykorzystywane są serwisy społecznościowe (jak LinkedIn, Twitter, Facebook itp.).

Ponadto, opracowywane są narzędzia diagnostyczne w formie interaktywnych formularzy<sup>12</sup>, dzięki którym przedsiębiorca może dokonać samooceny swojej gotowości inwestycyjnej. Narzędzia te nie powinny zastępować indywidualnej pracy przedsiębiorcy z konsultantami ośrodków innowacji, ekspertami i mentorami. Można je traktować jako lepsze

<sup>11</sup> Na przykład program prowadzony przez konsorcjum firm, prowadzących program gotowości inwestycyjnej w Londynie <http://www.g2i.org>

<sup>12</sup> Przykładem takich aplikacji może być narzędzie oceny biznesplanu SAT przygotowane w ramach inicjatywy Gate to Growth finansowanej przez Komisję Europejską (obecnie funkcjonujące na zasadach samofinansowania) <http://www.gate2growth.com/v2/sat.html> oraz narzędzie oceny gotowości inwestycyjnej Business Investment Readiness Tool <http://www.ask-birt.com/>

przygotowanie przedsiębiorcy do dalszych kontaktów, ponieważ pozwalają mu lepiej zrozumieć kwestie gotowości inwestycyjnej i dokonanie wstępnej oceny swojej sytuacji.

### **Ocena stanu gotowości inwestycyjnej projektu biznesowego**

Podstawą do przygotowania przedsiębiorcy do prezentacji przed inwestorem jest swoista diagnoza gotowości inwestycyjnej – ocena potencjału projektu biznesowego i cech przedsiębiorcy. Umożliwia ona podjęcie decyzji o wzięciu udziału w kolejnych działaniach programu (zarówno przez przedsiębiorcę, jak i prowadzących program), a także ustalenie kolejnych kroków poprzez identyfikację problemów, potrzeb oraz sformułowanie rekomendacji do dalszej pracy. Taka ocena dokonywana jest zazwyczaj podczas spotkania z pomysłodawcą, które prowadzone jest indywidualnie z konsultantem ośrodka lub w formie paneli oceniających, w których biorą udział eksperci – profesjonalni konsultanci, przedstawiciele inwestorów czy doświadczeni przedsiębiorcy.

Podczas takich spotkań dokonywana jest ocena cech gotowości inwestycyjnej, takich, jakie opisano w rozdziale pierwszym. Dotyczą one zarówno skłonności przedsiębiorcy do posiłkowania się kapitałem zewnętrznym i konsekwencji z tym związanych, jego kompetencji biznesowych i umiejętności prezentacji, potencjału samego przedsięwzięcia, jak i przygotowanych przez przedsiębiorcę materiałów (biznesplan, prezentacja). W logicznej strukturze programów gotowości inwestycyjnej działania diagnostyczne mogą wystąpić kilkakrotnie – przed podjęciem pracy nad przygotowaniem prezentacji, w czasie takiej pracy, pomiędzy kolejnymi jej etapami oraz jako próba generalna przed spotkaniem z inwestorem. Przedsiębiorca uzyskuje informację zwrotną, którą może wykorzystać w doskonaleniu swojej propozycji inwestycyjnej.

### **Warsztaty**

Warsztaty to pogłębiona forma przekazywania wiedzy i pracy nad poszczególnymi elementami biznesplanu czy prezentacji. Dzięki temu, że w warsztatach uczestniczy grupa przedsiębiorców, ułatwione są interakcje, wymiana doświadczeń i pomysłów, a tym samym inspiracja i tworzenie nowych idei. Praca w grupie stwarza korzystne warunki do uczenia się. Kolejną zaletą warsztatów jest możliwość przedstawienia usystematyzowanej wiedzy z danej dziedziny, a jednocześnie powiązanie jej z indywidualnym zastosowaniem w konkretnych przypadkach przed-

siębiorców. W programach gotowości inwestycyjnej przygotowuje się zazwyczaj serię warsztatów, które jako całość tworzą swoisty program edukacyjny i obejmują wszystkie ważne aspekty wprowadzenia produktu czy usługi na rynek, funkcjonowania przedsiębiorstwa, przygotowania propozycji inwestycyjnej. W programach warsztatów ujmuje się m.in. kwestie zarządzania własnością intelektualną, zarządzanie zespołem i organizacja przedsiębiorstwa, model biznesu, ocena rynku i przygotowanie planu marketingowego, przygotowanie biznesplanu i planowanie finansowe itp.

### **Indywidualne doradztwo**

Każdy przypadek projektu biznesowego jest inny – jest bowiem wynikiem splotu indywidualnych cech przedsiębiorcy czy zespołu zarządzającego, stanu rozwoju przedsiębiorstwa, pomysłu związanego z produktem czy usługą oraz uwarunkowań rynkowych. Dlatego programy gotowości inwestycyjnej, oprócz działań skierowanych do całych grup, muszą uwzględniać elastyczne, specyficzne dla konkretnego przypadku, indywidualne podejście. Oczywiście i najczęściej stosowanym sposobem jest indywidualne doradztwo. Może ono być zorganizowane w pewien odgórnie uregulowany sposób (np. pakiet godzin doradztwa do wykorzystania w pewnych ramach czasowych, minimum obowiązkowych porad itd.) lub oddolnie – „na życzenie” przedsiębiorcy. Istotą doradztwa jest indywidualne spotkanie (w kulturze anglosaskiej określone jako praca 1 do 1), najlepiej jako sesja ograniczona w czasie (np. 1 godzina), podczas której doradca analizuje konkretny przypadek, udziela informacji zwrotnej i porad, dotyczących potrzebnych zmian czy działań. Sesje te mogą się powtarzać z pewną częstotliwością lub mogą być umawiane ad hoc, a razem składają się na drogę dochodzenia, prowadzącą do ostatecznego efektu, jakim jest dobra koncepcja biznesu i jego prezentacji. Należy podkreślić, że główny wysiłek związany z dopracowaniem projektu spoczywa głównie na barkach przedsiębiorcy i może być długim procesem, w którym podejmowane są konkretne kroki związane z rozwojem przedsięwzięcia (np. testy produktu, badania rynku, rekrutacja specjalistów). Wspieranie tego procesu może wymagać specjalistycznej wiedzy z danej dziedziny potrzebnych w różnych momentach. Programy gotowości inwestycyjnej starają się to uwzględnić poprzez przydzielanie indywidualnego opiekuna projektu (może to być pracownik ośrodka innowacji, ale też mentor – doświadczony przedsiębiorca) oraz stworzenie

możliwości umawiania się na indywidualne spotkania (czy korzystania z dyżurów) ze specjalistami – prawnikami, rzecznikiem patentowym, specjalistami z zakresu marketingu czy zarządzania finansami.

### **Fora inwestycyjne**

Spektakularnym zwieńczeniem programu są wydarzenia, podczas których dochodzi do spotkania pomysłodawców i inwestorów, pozwalającego na nawiązanie kontaktu i podjęcie wstępnej decyzji o dalszych rozmowach, które następnie mogą doprowadzić do transakcji. Najczęstszą formą takich spotkań są fora inwestycyjne, na których prowadzone są prezentacje propozycji biznesowych przed gronem inwestorów. Aranżacja prezentacji jednego pomysłu przed kilkoma inwestorami pozwala zwiększyć szansę pomysłodawcy na zainteresowanie jednego z nich. Ważnym warunkiem jest odpowiednie dobranie uczestników takiego forum: rzeczywiście dobrze rokujących projektów „gotowych do inwestycji” oraz inwestorów, których profil jest zgodny z prezentowanymi projektami. Rozczarowanie związane z brakami po jednej lub po drugiej stronie, może zniechęcić inwestorów do współpracy z danym ośrodkiem innowacji czy programem. Oczywiście możliwość, że nie będzie dostatecznego zainteresowania konkretnym projektem jest wpisana w naturę przedsięwzięcia. Ważne jest wrażenie i satysfakcja z jakości prezentowanych projektów, nawet jeśli niektóre z nich leżą poza obszarem zainteresowania inwestora.

## **2.5. Praktyczne przykłady działań dla podnoszenia gotowości inwestycyjnej**

### **Program gotowości inwestycyjnej Connect Midlands (UK)**

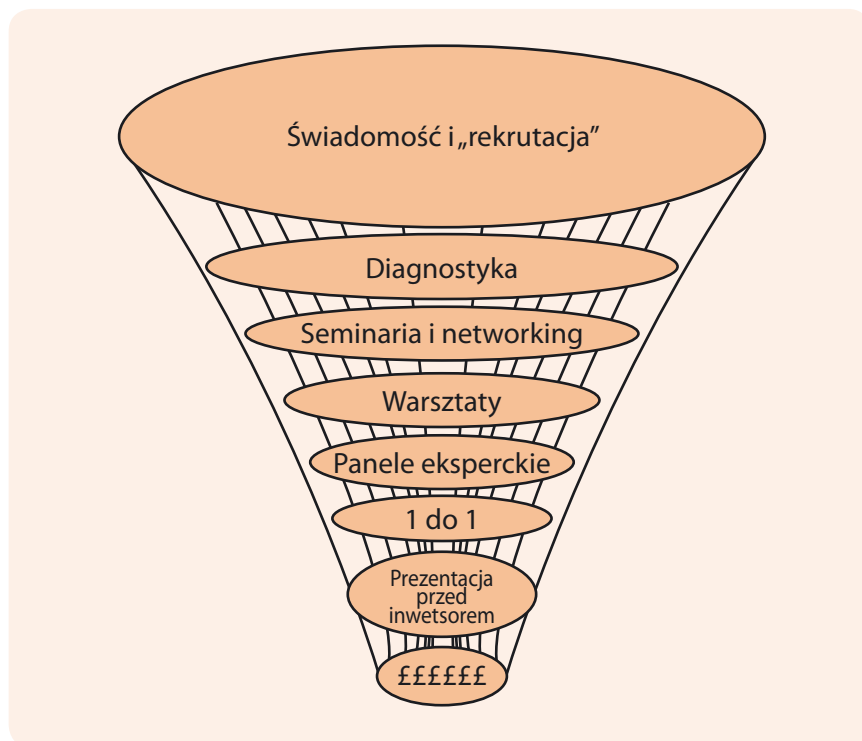
Program przygotowania do gotowości inwestycyjnej „InvoRed” składa się z siedmiu etapów. Liczba beneficjentów każdego etapu ulega zmniejszeniu – zarówno w sposób naturalny (tzn. z inicjatywy samych beneficjentów), jak i na podstawie selekcji ze strony organizatora. Etapami tymi są:

1. **„Świadomość”** – etap promocji projektu oraz podnoszenia świadomości społecznej nt. konieczności przygotowania merytorycznego do inwestowania; rozpoczęcie rekrutacji.
2. **„Diagnostyka”** – spotkania twarzą w twarz z potencjalnymi beneficjentami, zgłaszającymi się do projektu, podczas których następuje wypełnienie formularzy oraz rozmowa rekrutacyjna.



3. **„Finansowanie właściwe dla Ciebie!”** – otwarte seminarium, trwające 2-3 h, podczas którego przedstawiciele sektora finansów (banki, aniołowie biznesu oraz instytucje typu *venture capital*) przedstawiają swoje możliwości finansowania przedsiębiorstw oraz rozmawiają z publicznością (zazwyczaj od 30 do 100 osób) nt. prawidłowego doboru finansowania własnej działalności gospodarczej. Spotkania te, po zakończeniu części panelowej, mają także charakter networkingowy.
4. Etap **„Bursztynowy”** – 2-dniowy warsztat skierowany do przedsiębiorców w początkowej fazie oraz firm w fazie wzrostu, którzy pozytywnie przeszli selekcję w etapie 2. W trakcie warsztatów, mających na celu wykazanie, czego oczekuje inwestor, porusza się zagadnienia:
  - jak wykazać swoją pozycję na rynku,
  - jak konstruować dokumentację,
  - aspekty prawne współpracy z inwestorem,
  - ochrona własności intelektualnej,
  - sztuka prezentacji przed inwestorem.
5. **„Panel oceniający”** – próba generalna przed spotkaniem z inwestorem; przedsiębiorcy otrzymują konstruktywną informację zwrotną ze strony organizatora oraz wybranych partnerów.
6. Etap **„Zielony”** – doradztwo twarzą w twarz, przy czym ramy czasowe dostosowane są indywidualnie do danego przedsięwzięcia (zazwyczaj od 5 do 10 dni doradztwa).
7. Spotkanie z inwestorami – ostatnia faza „InvoRed”. Podczas konferencji szansę na zaprezentowanie się przed inwestorami dostaje do 15 firm, które osiągnęły gotowość inwestycyjną. Firmy te zazwyczaj poszukują finansowania w granicach 500 tys. £ – 5 mln £. Każde wystąpienie składa się z ok. 8-minutowej prezentacji oraz sesji pytań i odpowiedzi. Prezentujące się firmy mają też możliwość zaangażowania się w rozmowy kularowe z inwestorami w trakcie poczęstunku<sup>13</sup>.

**Rysunek 3.** Działania na różnych etapach programów gotowości inwestycyjnej Connect Midlands.



Źródło: Materiały otrzymane od sieci Connect Midlands.

### **Doradztwo indywidualne w projektach Wrocławskiego Centrum Transferu Technologii**

Najpopularniejszą oraz zarazem najefektywniejszą formą kształtowania gotowości inwestycyjnej są różnego rodzaju projekty szkoleniowo-doradcze.

Szkolenie składa się z kilku modułów tematycznych, pozwalających rozwijać umiejętności miękkie, takie jak autoprezentacja czy zdolność negocjacji oraz umożliwiających zdobywanie wiedzy z zakresu marketingu, przedsiębiorczości, prawa czy finansów, a ponadto dostarczających niezbędnych informacji, dotyczących pisania biznesplanów, prowadzenia działalności gospodarczej, przygotowywania sprawozdania finansowego oraz zarządzania majątkiem trwałym, wizerunkiem firmy i zasobami ludzkimi.

Po przekazaniu określonej wiedzy na temat organizowania i rozwijania 41

działalności gospodarczej, początkujący przedsiębiorca ma zazwyczaj jeszcze wiele pytań i wątpliwości, sprowadzających się do jego indywidualnego przypadku. Doradztwo indywidualne jest takim komponentem projektu, który ma na celu rozwiązanie jak największej ilości problemów firmy, która jest prawie gotowa do przyjęcia kapitału na rozwój swojej działalności.

Komponent doradztwa indywidualnego, podobnie jak innych elementów projektu, organizuje koordynator projektu, który w intencji jak najlepszego przygotowania uczestników projektu do prezentacji swoich biznesów, dokonuje wyboru odpowiednich doradców. Preferowane do konsultacji są obszary, z których wcześniej uczestnicy projektu byli szkoleni. Będą oni do dyspozycji uczestników projektu, z których każdy, mając do wykorzystania 10 godzin na indywidualne konsultacje, umawiać się będzie według własnego uznania i tempa z doradcą, którego pomocy najbardziej potrzebuje.

W końcowej fazie modułu szkoleniowo-doradczego dochodzi do wzrostu świadomości biznesowej kandydata na przedsiębiorcę, w wyniku czego ma on dwie możliwe drogi do wyboru. Może on stwierdzić, że uczestnictwo w projekcie oraz nabyta wiedza i umiejętności nie pozwolą na uruchomienie planowanej działalności gospodarczej, z racji niedostatecznie dojrzałego i dobrego pomysłu. Drugi – oczywisty – scenariusz zakłada kontynuację przygody z projektem i podjęcie dalszych prac nad przygotowaniem i prezentacją dobrego biznesplanu – na przykład na forum inwestycyjnym.

## **2.6. Organizacja i finansowanie programów gotowości inwestycyjnej**

### **Zapewnienie finansowania wsparcia**

Przedsiębiorcy lub potencjalni przedsiębiorcy, ubiegający się o finansowanie, zazwyczaj nigdy nie mają dostatecznych funduszy, aby móc opłacić rzeczywiste koszty związane z uczestnictwem w programie gotowości inwestycyjnej, a zwłaszcza usług indywidualnego doradztwa. Z tego powodu konieczne jest finansowanie programów wsparcia z innych źródeł. Najczęstszym źródłem finansowania są środki publiczne w postaci dotacji. Rozwijają się także inne formy finansowania – sponsoring,

przejmowanie udziałów we wspieranych przedsiębiorstwach, prowizja od uzyskanego finansowania i częściowe opłaty wnoszone przez beneficjentów.

Sponsorami programu mogą być sami inwestorzy, którzy dzięki programom uzyskują lepszy dostęp do wysokiej jakości możliwości inwestycyjnych, jak też firmy doradcze czy banki zainteresowane zdobyciem klientów – obiecująco rozwijających się przedsiębiorstw. Przejmowanie udziałów w przedsiębiorstwach przez ośrodki innowacji nie jest często praktykowane<sup>14</sup> ze względu na trudności w ustaleniu zasad i przekonaniu uczestników na początku programu, a także niepewność przychodu i jego oddalenie w czasie. Niewykluczone jednak, że taka forma rozwine się w przyszłości, jako sposób na uzupełnienie finansowania już trwających programów, dla których wygasa finansowanie publiczne.

Przygotowanie i uruchomienie programu gotowości inwestycyjnej wiąże się ze sporymi kosztami – nieporównywalnie większymi niż kontynuacja już funkcjonującego programu, dlatego ogromnie ważną kwestią z punktu widzenia interesu społecznego jest finansowanie publiczne nie jednorazowych działań, ale programów, które będą kontynuowane w dłuższej perspektywie czasowej.

### **Program obowiązkowy czy wybór dań z karty?**

Kolejnym ważnym aspektem organizacji programów jest trudność dostosowania planu działań programu do indywidualnego stanu zaawansowania, tempa podejmowania decyzji i rozwijania przedsięwzięcia biznesowego uczestników programu. Organizatorzy z góry powinni założyć, że uczestnicy programu mogą opuszczać i dołączać do działań programu na różnych etapach. Dobrym rozwiązaniem tego problemu jest prowadzenie cykliczne działań programów (np. fora inwestycyjne raz czy dwa razy w roku). Zaletą programów o określonych ramach czasowych (np. pół roku do półtora, z odpowiednio zaplanowanymi etapami) jest efekt skali w odniesieniu do oddziaływania na grupy docelowe oraz do kosztów wsparcia na jednego uczestnika. Wadą jest niedostosowanie do potrzeb indywidualnych przypadków, które mogą potrzebować innej perspektywy czasowej. Z jednej strony może zdarzyć się przypadek przedsiębiorcy o bardzo pilnych potrzebach finansowych, któremu dopracowanie propozycji inwestycyjnej zajmie niewiele czasu, z drugiej – pomysłodawcy, który potrzebuje więcej niż rok na przygotowanie pro-

<sup>14</sup> Przykładem eksperymentu z taką formą „opłat” jest sieć aniołów biznesu w Szkocji LINC (<http://www.lincscot.co.uk>), prowadząca programy gotowości inwestycyjnej współfinansowane z EFRR. Por. Mason C., Kwok J., *Investment readiness programmes* ..., s. 20.

totypu i zorganizowanie przedsięwzięcia w takim kształcie, aby stało się ono atrakcyjne dla inwestora.

Ośrodki innowacji mogą również w ramach swojej misji (np. inkubatora technologicznego czy centrum transferu technologii, zajmującego się inkubacją firm *spin-out*) na stałe oferować doradztwo swoich konsultantów i sieć powiązań z ekspertami i przez to być w stanie w każdej chwili zająć się sprawą zgłaszającego się do nich przedsiębiorcy. Oprócz oczywistej zalety indywidualnego podejścia i wady kosztów utrzymania takich usług, może również pojawić się problem z pokonaniem barier mentalnych, dotyczących konieczności pewnych zmian, które klient ośrodka o wiele łatwiej przełamuje, uczestnicząc w wydarzeniach „grupowych”, np. słuchając prezentacji innego przedsiębiorcy podczas seminarium czy uczestnicząc w dyskusjach warsztatowych.

### **Kompetencje ośrodka innowacji i zapewnienie dostępności ekspertów**

Fundamentalnym czynnikiem sukcesu programu są kompetencje osób zaangażowanych w program. To ich wiedza i doświadczenie są podstawą wsparcia oferowanego przez działania na rzecz gotowości inwestycyjnej. **Do realizacji programu wsparcia potrzebni są przede wszystkim „konsultanci gotowości inwestycyjnej” czyli osoby, które mogą stać się przewodnikami przedsiębiorców w udoskonalaniu pomysłu biznesowego**, przeprowadzaniu zmian organizacyjnych w już istniejących przedsiębiorstwach, przygotowaniu biznesplanu i oferty dla inwestora. Ich kompetencje można przedstawić w podobny sposób, jak kluczowe kompetencje menedżera ds. komercjalizacji, opisane w innym zeszycie serii, której częścią jest niniejsza publikacja<sup>15</sup>. Można snuć wiele analogii co do zakresu czynności, wiedzy, doświadczenia oraz cech osobowościowych – tym bardziej, że dziedzina, w której te osoby pracują, jest bardzo podobna i w wielu aspektach się pokrywa. Dzieje się tak, ponieważ jedną ze ścieżek komercjalizacji wiedzy jest założenie firmy typu *spin-out*, do uruchomienia której potrzebne może być pozyskanie finansowania kapitałowego.

W dużym skrócie ujmując, konsultant taki musi mieć wiedzę z zakresu zarządzania i marketingu. Pozwoli mu to ocenić potencjał rynkowy przedsięwzięcia oraz przewidywany przez pomysłodawcę sposób or-



<sup>15</sup> Por. Gwarda-Gruszczynska E., Czapla T., *Kluczowe kompetencje menedżera ds. komercjalizacji*, Łódź 2011. Jest to zeszyt nr 9, serii przygotowanej w ramach inicjatywy „Skuteczne Otoczenie Innowacyjnego Biznesu”, niniejsza publikacja stanowi zeszyt nr 13.

organizacji przedsiębiorstwa i organizacji współpracy z dostawcami, pozyskiwania klientów, dostarczania im produktów czy usług oraz strategii uzyskiwania docelowej pozycji rynkowej. Taka wiedza w połączeniu z praktycznym doświadczeniem umożliwia doradzanie klientom ośrodka w przygotowaniu biznesplanu, planu marketingowego oraz propozycji dla inwestora. Kluczową kompetencją każdego konsultanta jest znajomość zasad funkcjonowania różnego rodzaju inwestorów kapitałowych (fundusze *seed capital*, *venture capital* i aniołowie biznesu), procesu inwestycyjnego i jego poszczególnych etapów od analizy propozycji do wyjścia z inwestycji. Konsultant musi mieć umiejętności dobrego doradcy, czyli z jednej strony krytycznej analizy przedsięwzięcia i jego potencjału rynkowego, a z drugiej strony pozytywnego i kreatywnego podejścia do indywidualnego przypadku, które pozwala na dojrzenie potencjału w pomysłach, który na pierwszy rzut oka dyskredytują braki w podejściu i planowaniu biznesu. Można to porównać do sposobu widzenia projektanta, który w zdegradowanym budynku czy wnętrzu (np. opuszczona fabryka czy stodoła) widzi ukryty potencjał i przekształca go w atrakcyjny obiekt o nowych funkcjach (budynek mieszkalny, centrum sztuki).

**Rolą konsultanta nie jest podawanie gotowych przepisów na model biznesowy czy przygotowanie za przedsiębiorcę biznesplanu,**

ale uświadomienie przedsiębiorcy, że jest taka potrzeba i jakie mogą być drogi udoskonalenia przedsięwzięcia. W procesie doradztwa może okazać się potrzebna bardzo specjalistyczna wiedza, której taki „ogólny” konsultant nie musi posiadać. Natomiast powinien on zidentyfikować potrzebę odwołania się do specjalisty, pośredniczyć w uzyskaniu specjalistycznej porady (czyli musi mieć sieć kontaktów z odpowiednimi specjalistami) i pomóc zintegrować efekty porady w całościowy proces (co oznacza, że musi posiadać również ogólną wiedzę w tym zakresie). Specjalistyczna wiedza, która często okazuje się potrzebna w pracy z przedsiębiorcą, to przede wszystkim:

- znajomość rynków finansowych i sposoby funkcjonowania również opcji finansowych,
- dogłębna znajomość procesu inwestycyjnego i wszystkich aspektów z nim związanych,
- przygotowanie biznesplanu,
- analiza finansowa i przygotowanie planów finansowych,
- analiza rynku,
- wywiad gospodarczy,



- przygotowanie planu marketingowego,
- PR i komunikacja zewnętrzna,
- montaż finansowy i pozyskiwanie funduszy z różnych źródeł (również finansowanie dłużne),
- analiza ryzyka i zarządzanie ryzykiem,
- organizacja i zarządzanie przedsiębiorstwem,
- zarządzanie finansami i controlling,
- rachunkowość i podatki, rachunek zysków i strat,
- prawo podatkowe,
- wycena aktywów, w tym wartości niematerialnych,
- zarządzanie zasobami ludzkimi,
- zarządzanie projektami i procesami,
- zarządzanie dostawami i logistyka,
- zarządzanie własnością intelektualną (nie tylko wiedza o sposobie ochrony, ale też udzielanie licencji i dochodzenie praw w sprawie naruszeń),
- prawo handlowe – umowy spółki, umowy handlowe,
- negocjacje,
- przygotowanie prezentacji biznesowych,
- sztuka mówienia publicznego i sztuka przekonywania.

Rzadko kiedy ośrodki innowacji jako pracowników zatrudniają specjalistów z wszystkich dziedzin potrzebnych przy ocenie, szkoleniu i doradztwie dla przedsiębiorców. Najefektywniejszym sposobem zapewnienia dostępu do odpowiednich ekspertów i mentorów jest rozwijanie sieci współpracy – co opisano w rozdziale trzecim niniejszego zeszytu.







**ROZDZIAŁ 3**  
**Podążanie za sukcesem**



### 3.1. Mierzenie efektywności działań dla gotowości inwestycyjnej

Ostatecznym oraz najbardziej pożądanym, rezultatem działalności wspierającej osiągnięcie gotowości inwestycyjnej jest pozyskanie finansowania przez przedsiębiorcę. Efektywność działań podnoszących gotowość inwestycyjną może być mierzona i oceniana nie tylko w odniesieniu do tego ostatecznego wyniku, ale też pośrednich wyników, które powstają na różnych etapach programu gotowości inwestycyjnej. Poniżej przedstawiono rezultaty, oraz praktyczne mierniki efektywności, wynikające z dwóch głównych etapów działań dla gotowości inwestycyjnej: budowania gotowości inwestycyjnej, a następnie poszukiwania i pozyskania funduszy.

1) **Budowanie gotowości inwestycyjnej.** W pierwszych etapach działalności programy gotowości inwestycyjnej przyczyniają się do podnoszenia świadomości przedsiębiorców a następnie do rozwoju ich projektów. Możemy mówić o „miękkich” efektach tych działań, należą do nich zmiany w ich świadomości przedsiębiorców i ich podejściu do finansowania kapitałowego (por. podpunkty a), b) i c) poniżej), a także „twardych”, do których należą widoczne rezultaty w postaci udoskonalonych planów i propozycji (podpunkty d) i e)). Rezultaty te i ich mierniki można przedstawić następująco:

- a) Podstawowym efektem programów gotowości inwestycyjnej jest **zwiększona świadomość przedsiębiorców na temat różnych rodzajów finansowania**, jakie mogą być dostępne dla przedsięwzięcia biznesowego. Jest to nie tylko wiedza o takich instrumentach jak granty, finansowanie dłużne i kapitałowe (aniołowie biznesu i *venture capital*), ale także świadomość możliwości, jakie stwarza finansowanie zewnętrzne dla rozwoju przedsiębiorstwa oraz wiedza o tym, którym punktom cyklu biznesowego odpowiadają najlepiej różne rodzaje finansowania i które byłyby najbardziej odpowiednie w przypadku ich przedsięwzięć. Przedsiębiorca powinien również rozumieć różnice pomiędzy finansowaniem dłużnym a kapitałowym oraz wiedzieć, że finansowanie kapitałowe jest odpowiednie tylko dla niewielkiej części firm i tylko w szczególnych momentach ich cyklu rozwojowego.
- b) Z powyższym rezultatem wiąże się również **lepsze rozumienie**

**korzyści i konsekwencji związanych z inwestycjami kapitałowymi.** Przedsiębiorcy powinni lepiej rozumieć wsparcie, jakie inwestorzy mogą wnieść do firmy poza zainwestowanymi pieniędzmi oraz powinni poznać kwestie procesu inwestycyjnego, związane z kontrolą, podziałem własności przedsiębiorstwa oraz wyjścia z inwestycji. Przedsiębiorca po inwestycji kapitałowej posiada mniej niż 100% udziałów firmy, ale jeśli przedsięwzięcie okaże się sukcesem, w końcowym rezultacie powinien uzyskać o wiele większą ich wartość w momencie wyjścia inwestora, niż uzyskałby bez inwestycji. Zrozumienie idei zwiększonej wartości lub „mniejszego kawałka z większego tortu” jest kluczowe dla przedsiębiorców, ponieważ wielu z nich ma naturalne opory przed wyzbywaniem się udziałów w założonej przez siebie firmie. Przedsiębiorcy powinni mieć też świadomość niematerialnych korzyści związanych ze współpracą z inwestorami np. że aniołowie biznesu często wnoszą do firmy swoje doświadczenie i wiedzę, nie tylko swoje pieniądze, aby pomóc młodym firmom rozwijać się i wzrastać. Zaś fundusze *venture capital* mogą wnieść i wnoszą do przedsiębiorstwa profesjonalną wiedzę, która może wspomóc firmę w przygotowaniu i realizacji strategii rozwoju oraz zarządzaniu finansowym – w ten sposób mogą być ważnym sprzymierzeńcem, wspierającym przedsiębiorstwa o wysokim potencjale wzrostu.

- c) Kolejny „miękki” rezultat to **zrozumienie przez przedsiębiorców, czego poszukują inwestorzy i fundatorzy** – jak np. godnego zaufania zespołu zarządzającego, posiadającego determinację do przekucia idei w efekt; dobrego i zróżnicowanego potencjału rynkowego, z możliwymi do obrony unikatowymi cechami produktu (unique selling points – USP); modelu biznesu z potencjałem do powiększenia skali, najlepiej z potencjałem globalnym; jasnych ścieżek dotarcia do rynku; dobrego zrozumienia, jakiej wielkości finansowanie jest potrzebne, kiedy jest potrzebne, w jakim celu oraz zaplanowanie kiedy pojawi się próg rentowności.

**Miernikiem efektywności** działań podnoszących gotowość inwestycyjną w aspektach opisanych powyżej może być **zwiększona liczba przedsiębiorców, rozważających opcje finansowania zewnętrznego** oraz **zwiększająca się populacja świadomych przedsiębiorców, któ-**

## rzy mają więcej zaufania do finansowania kapitałowego lub innych form finansowania.

- d) Najbardziej widocznym efektem programów gotowości inwestycyjnej jest **przygotowanie wiarygodnej propozycji biznesowej i biznesplanu** przez beneficjentów. Wyczerpująca propozycja biznesowa i biznesplan, z punktu widzenia inwestora, powinna odnosić się do następujących zagadnień:
- potencjalny rynek na produkt lub usługę,
  - konkurencja,
  - unikatowe cechy produktu (USP),
  - własność intelektualna,
  - sposób wejścia na rynek oraz jak zostanie uruchomiona sprzedaż,
  - zespół,
  - przewidywane przychody i wydatki,
  - potrzebne finansowanie (kiedy i na co).

Miarą skuteczności działania dla podnoszenia gotowości inwestycyjnej w tym aspekcie będzie dobra jakość biznesplanu oraz przekonująca propozycja, która prezentuje skalowalny, wyróżniający się biznes z potencjałem wzrostu wraz z planem wyjścia z inwestycji. Biznesplan, który spełni oczekiwania inwestorów, w przypadku poszukiwania finansowania kapitałowego, lub wykaże plan obsługi pożyczki czy kredytu, jeśli służyć ma pozyskaniu finansowania dłużnego. Jakość biznesplanu jest oceniana przez ekspertów i profesjonalistów, a ostatecznie oczywiście przez inwestorów.

- e) Następnym krokiem i kolejnym oczekiwanym rezultatem jest **przygotowanie mocnej i przekonującej prezentacji**, która powinna skupiać się na możliwościach biznesowych związanych z inwestycją, a nie na informacjach technicznych, dotyczących produktu czy procesu. Równoległe do opracowania biznesplanu, krytycznym krokiem jest stworzenie i przeprowadzenie prezentacji przed inwestorem.

Na przykład Connect Midlands szkoli przedsiębiorców w przygotowaniu 8-10 minutowej prezentacji skoncentrowanej na kluczowych obszarach, do których należą: unikalne cechy produktu lub usługi oraz problemy, jakie one rozwiązują; wielkość rynku docelowego i kanały dystrybucji; istniejąca i potencjalna konku-

rencja; model biznesu, zespół zarządzający; prognozy finansowe, dla których obliczona jak wysokość potrzebnych nakładów inwestycyjnych; a na końcu sposób wyjścia z inwestycji. Przedsiębiorca musi najpierw sam dla siebie gruntownie określić naturę i model swojego biznesu, aby móc obronić swoją podczas sesji szczegółowych pytań ze strony inwestorów.

Przed rzeczywistą prezentacją przeprowadza się ocenę propozycji biznesowej i prezentacji przygotowanej dla inwestorów, polega to na wysłuchaniu i przedyskutowaniu pomysłu z zarządzającymi programem, ekspertami i przedsiębiorcami, którym się powiodło oraz z profesjonalistami. Dobrą metodą oceny jest organizowanie paneli, przed którymi przedsiębiorca przedstawia próbną prezentację, po której następuje sesja pytań i odpowiedzi. Przedsiębiorca otrzymuje informację zwrotną, dzięki której może usprawnić swój model biznesu czy prezentację. Taki panel oceniający jest również przydatny do selekcji przedsiębiorców, którzy przejawiają gotowość inwestycyjną, do prezentacji przed inwestorami na forach inwestycyjnych lub innych formach spotkań.

**Miernikiem efektywności** działań gotowości inwestycyjnych w aspektach d) i e) (powyżej) może być **liczba biznesplanów pozytywnie ocenionych w procesie doradztwa** oraz **prezentacji pozytywnie ocenionych przez panele eksperckie**. Jeśli takie działania nie są zaplanowane w programie gotowości inwestycyjnej, ale następuje inny proces selekcji biznesplanów i prezentacji, można jako miernik zastosować liczbę przedsiębiorców, którzy zostali wybrani do spotkań z inwestorem (np. uczestników forum inwestycyjnego).



Ponadto, można zauważyć niewymierne, niejako „uboczne”, pozytywne efekty przygotowania prezentacji „zagajenia w windzie”. Przygotowanie takiej prezentacji to świetny pomysł dla każdej firmy, nie tylko tej, która poszukuje inwestora. A to dlatego, że takie ćwiczenie wyrabia umiejętności prezentacji oraz umiejętności sprzedaży wśród kadry zarządzającej oraz umiejętność artykulacji wartości którymi kieruje się przedsiębiorstwo i jego wizji.

- 2) **Pozyskanie funduszy**. Ostateczne rezultaty działań dla gotowości inwestycyjnej są związane z sukcesem w pozyskaniu funduszy, a w konsekwencji ze zwiększonym wzrostem gospodarczym. Efekty końcowych faz programów oraz ich mierniki można przedstawić następująco:

- a) **Liczba przedsiębiorców poszukujących finansowania zewnętrznego.** Jest to końcowy efekt programu gotowości inwestycyjnej i suma rezultatów pośrednich wymienionych w punkcie 1). Przejawia się on się w widocznym wzroście liczby przedsiębiorców, prezentujących wartościowe propozycje, którzy poszukują kapitału zewnętrznego. Samo pozyskanie finansowania jest nieco innym aspektem, ponieważ zazwyczaj tylko od 1% do 5% propozycji przedstawionych inwestorom udaje się takie finansowanie pozyskać. Szanse na jego powodzenie można zwiększyć (ale nie zagwarantować) poprzez zadbanie o jakość propozycji i odpowiednie dopasowanie jej do oczekiwania konkretnego inwestora.
- b) **Pozyskane finansowanie.** Jeśli działalność podnoszenia gotowości inwestycyjnej jest efektywna, powinna ona skutkować zwiększoną liczbą przedsiębiorców z dobrymi propozycjami biznesowymi dla inwestorów, a to z kolei powinno powodować więcej transakcji i większą sumę pozyskanych funduszy, a tym samym zwiększyć aktywność aniołów biznesu, funduszy *venture capital* i rynków finansowania dłużnego.

**Miarą efektywności** jest tu **suma pozyskanych funduszy przez przedsiębiorców**, którzy skorzystali z działań budowania gotowości inwestycyjnej, porównywana do sum uzyskiwanych w czasie przed uruchomieniem programu gotowości inwestycyjnej.

- c) **Oddziaływanie gospodarcze.** Pozyskane fundusze pozwalają firmom kupować dobra, rozwijać produkty, komercjalizować innowacje, kreować wartość dla udziałowców, tworzyć miejsca pracy oraz kreować wartość dodaną brutto, pobudzając rozwój gospodarczy. Przedsiębiorcy, którzy osiągnęli sukces, często wychodzą z pierwotnego przedsięwzięcia i zakładają kolejne firmy. Cykl przedsiębiorczości się powiela i tworzy grono mających jednostek, z których niektóre stają się aniołami biznesu, inwestując w następne przedsiębiorstwa o wysokim potencjale wzrostu.

Miernikiem efektywności programów gotowości inwestycyjnej w odniesieniu do oddziaływania gospodarczego jest po pierwsze **wzrost wartości dodanej brutto**, głównie **poprzez tworzenie nowych miejsc pracy**, zaś w dłuższej perspektywie czasowej – wzrost liczby aniołów biznesu, inwestujących w nowe przedsięwzięcia.



**Podsumowując:** kiedy działania służące podnoszeniu gotowości inwestycyjnej stają się coraz bardziej zakorzenione, wtedy miernikiem ich skuteczności powinno być zwiększenie się liczby przedsiębiorców, rozumiejących, co powinien zawierać biznesplan dla celów pozyskania finansowania oraz przygotowanie większej liczby biznesplanów gotowych do inwestycji przedsięwzięć, które mogą zostać zaprezentowane inwestorom lub innym dostawcom kapitału. To zaś powinno znaleźć swoje odzwierciedlenie w zwiększeniu pozyskiwanego finansowania. Dane na temat bezpośrednich efektów (produktów i rezultatów) programów gotowości inwestycyjnej można pozyskiwać zarówno podczas działań samego programu, jak i zaraz po ich zakończeniu. Dane te mogą na bieżąco zbierać prowadzący program. Efekty dotyczące oddziaływania gospodarczego można szacować w ramach późniejszych badań ewaluacyjnych.

### **Monitoring efektów programów gotowości inwestycyjnej sieci Connect Midlands**

Od utworzenia w 2001 roku sieć Connect Midlands pracowała z ponad 2000 przedsiębiorcami i MSP, pomogła ok. 1500 z nich uzyskać gotowość inwestycyjną na różnych poziomach, ponad 750 przedstawiło swoją propozycję inwestorom, a ponad 300 udało się pozyskać 200 milionów funtów brytyjskich nowych funduszy dla komercjalizacji swoich innowacji. W strukturze pozyskanych funduszy 75% stanowiło finansowanie kapitałowe, 15% finansowanie dłużne i 15% granty.

Ponadto, sieć zorganizowała 45 wydarzeń, podczas których przedsiębiorcy prezentowali swoje propozycje inwestorom oraz pomogła utworzyć i utrzymać ponad 750 miejsc pracy w sektorze prywatnym.

Connect Midlands zbiera dane od przedsiębiorców, uczestniczących w programach i wydarzeniach oraz utrzymuje z nimi regularne kontakty, dzięki temu dysponuje statystykami, jak te powyżej. Connect Midlands doprowadza do kontaktu z inwestorami tylko wtedy, kiedy są oni odpowiednio przygotowani i mają dobrej jakości propozycje, inaczej inwestorzy nie chcieliby uczestniczyć w spotkaniach organizowanych przez tę instytucję.

Kontrakty z sektorem publicznym czy pozyskanie finansowanie z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, które finansują działania Connect Midlands, również mają swoje wymagania związane z docelowymi wskaźnikami produktu i rezultatu. Są to zwłaszcza: liczba przedsię-

biorców, którym udzielono wsparcia dla poprawy wyników ich działalności, cele równościowe związane z wiekiem, pochodzeniem etnicznym czy płcią, cele sektorowe jak np. liczba przedsiębiorstw z sektora ochrony środowiska, którym udzielono wsparcia, przedsiębiorstw współpracujących z jednostkami badawczymi, liczba nowo utworzonych firm, liczba osób, która uzyskała nowe umiejętności, liczba utworzonych lub utrzymanych miejsc pracy czy pozyskane przez firmy fundusze.

Ewaluacja działalności gotowości inwestycyjnej prowadzonej przez Connect Midlands była dokonywana przez firmy Angle plc i SQW Consulting. Analizy obejmowały dyskusje z klientami – przedsiębiorcami, inwestorami, sponsorami i udziałowcami. Były prowadzone badania pozyskanych od inwestorów funduszy, nowych miejsc pracy i obliczeń wartości dodanej brutto. W odniesieniu do kosztów i stopy zwrotu zewnętrzne analizy wartości dodanej brutto opartej na nowych miejscach pracy wykazała średnio 10 funtów zwrotu z 1 funta wydanego na działania gotowości inwestycyjnej prowadzonej przez Connect Midlands.

Dane te są przede wszystkim potrzebne prowadzącym program, ponieważ chcą oni wiedzieć, jak bardzo udane są ich programy, a także instytucjom dofinansującym programy gotowości inwestycyjnej (władzom lokalnym i krajowym czy EFRR), aby mogły na ich podstawie zdecydować, czy działania te były warte finansowania i czy przyniosły oczekiwany zwrot w aspekcie rozwoju gospodarki.

Warto zauważyć, że program gotowości inwestycyjnej InvoRed, prowadzony przez Connect Midlands, został uznany za najlepszą praktykę w 2008 roku przez rząd Zjednoczonego Królestwa i wykorzystany jako wzorzec w projektowaniu krajowych ram dla wsparcia gotowości inwestycyjnej MSP. John Griffiths, dyrektor Connect Midlands, doradzał rządowi w procesie konsultacji, a obecnie wspomaga opracowywanie nowego programu dla MSP o wysokim potencjale wzrostu opartym na strategii, coachingu, gotowości inwestycyjnej oraz dostępie do wiedzy eksperckiej i źródeł kapitału.

### **3.2. Utrzymywanie kontaktów z przedsiębiorcami i inwestorami**

Utrzymywanie regularnych kontaktów zarówno z przedsiębiorcami, jak i inwestorami jest fundamentalną kwestią dla programów gotowości

inwestycyjnej. Od liczby i jakości kontaktów zależy ich sukces, ponieważ model biznesowy programów jest związany z przygotowaniem, a następnie przedstawianiem przedsiębiorców inwestorom w celu pozyskania funduszy dla komercjalizacji innowacji.

Utrzymywanie kontaktu w tej sferze działalności nie różni się niczym od typowej działalności gospodarczej, w której utrzymywanie relacji z klientami pozwala na śledzenie trendów na rynku, ułatwia rozwój nowych produktów, pozyskanie informacji o konkurencji czy rozwinięcie sprzedaży.

Proces podtrzymywania kontaktów jest podejmowany na różnych poziomach. Regularne działania marketingowe, jak na przykład biuletyny czy informacje e-mailowe o wydarzeniach i osiągnięciach, mogą być wykorzystywane do utrzymywania obecności na rynku działań gotowości inwestycyjnej oraz świadomości na temat planowanych spotkań i działań. Taka aktywność tworzy i utrzymuje zainteresowanie wspólnoty przedsiębiorców, inwestorów oraz sieci (którą opisano w p. 3.3). Należy pamiętać, że działania marketingowe nie są wystarczające do budowy relacji roboczych czy rekrutacji potencjalnych przedsiębiorców i inwestorów.

Rekrutacja przedsiębiorców do programów gotowości inwestycyjnej jest o wiele skuteczniejsza, jeżeli pracownicy ośrodka innowacji budują bliskie relacje z kluczowymi graczami, animatorami sieci, których klientami są osoby, mogące skorzystać z programu. Przydatne są również działania networkingowe: spotykanie się z klientami na różnego rodzaju wydarzeniach, przez polecenie, śledzenie nowych przypadków, a także korzystanie z serwisów społecznościowych dla profesjonalistów, jak np. LinkedIn.

W odniesieniu zaś do rekrutacji inwestorów na spotkania i fora inwestycyjne, podstawą budowania pozytywnych relacji jest wykazanie, że propozycje biznesowe prezentowane na tych wydarzeniach są dobrej jakości i gotowe do inwestycji. Gdy programy gotowości inwestycyjnej przyniosą skutek i dadzą efekt zwiększonej ilości dobrych propozycji w ofercie, wtedy z pewnością inwestorzy będą bardziej zainteresowani utrzymaniem kontaktów z ośrodkiem innowacji.

Utrzymywanie kontaktów z aktywnymi inwestorami, którzy już zainwestowali w przedsiębiorstwa uczestniczące w programach gotowości inwestycyjnej, jest ogromnie ważne, ale powinno być łatwe, kiedy rozumieją oni już przydatność programów w generowaniu dobrej jakości

propozycji i prawdopodobnie będą zainteresowani szukaniem kolejnych możliwości inwestycyjnych.

Ośrodkowi innowacji będzie potrzebne opracowanie i utrzymanie bazy danych kontaktów oraz rejestrowanie interakcji z przedsiębiorcami i inwestorami – czy to w formie arkuszy kalkulacyjnych czy bardziej wyrafinowanych aplikacji jak np. system zarządzania relacji z klientami (Customer Relationship Management – CRM).

### **Beneficjenci programów gotowości inwestycyjnej w stałym kontakcie z siecią Connect Midlands**

Connect Midlands utrzymuje kontakty z przedsiębiorcami, którym udało się uzyskać finansowanie. Dzieje się to z trzech powodów: (a) w celu rozpoznania, czy firma nie potrzebuje dalszego wsparcia oraz pomocy w uzyskaniu kolejnych transzy finansowania, (b) dla pozyskania danych dla celów raportów, np. dotyczących zatrudnienia nowych pracowników czy wysokości pozyskanych funduszy po transakcji z inwestorem oraz (c) po prostu dla utrzymywania dobrych relacji z bazą klientów oraz zaangażowania ich w działania na rzecz sieci. Kontakty takie prowadzone są głównie w formie rozmów telefonicznych wykonywanych przez konsultantów, prowadzących sprawę danej firmy oraz poprzez e-maile z prośbą o dane lub e-maile zapraszające ich na niektóre wydarzenia, jak np. spotkania wychowanków czy fora inwestycyjne oraz przez wysyłkę biuletynu.

Wśród przykładów firm, które uzyskały finansowanie dzięki sieci, a teraz są jej aktywnymi członkami, wymienić można Phase Vision, przedsiębiorstwo *spin-out* z Uniwersytetu Loughborough. Firma powstała w 2002 roku. Obecnie zatrudnia ona 15 osób i jest MSP o wysokim potencjale wzrostu i z prognozą wielomilionowych obrotów w 2015 roku. Firma rozpoczęła współpracę z Connect Midlands w 2006 roku, poszukując finansowania i uzyskując pomoc w przygotowaniu propozycji biznesowej. W czasie pracy okazało się, że firma potrzebuje menedżera z doświadczeniem handlowym. W 2007 roku udało się jej pozyskać nowego dyrektora generalnego z takim doświadczeniem, a w 2008 roku Connect Midlands pomogła w przygotowaniu biznesplanu, który zaprezentowano inwestorom. W 2009 roku udało się pozyskać znaczne finansowanie, a w 2010 roku następną transzę. Dyrektor firmy jest w stałym kontakcie z siecią i bywa prelegentem na spotkaniach przez nią organizowanych.

### 3.3. Budowanie sieci praktyków: doradców, ekspertów, coach'ów, mentorów i inwestorów

Zasadniczym komponentem działań na rzecz gotowości inwestycyjnej, a następnie pozyskiwania funduszy, zwłaszcza dla przedsiębiorstw na wczesnym etapie rozwoju, są połączenia z innowacyjnym ekosystemem, które mogą wspierać przedsiębiorców poprzez kontakty z ludźmi, specjalistyczną wiedzą i źródłami kapitału. Taki ekosystem powinien składać się z doświadczonych, o uznanej marce doradców biznesowych, dostawców profesjonalnych usług – takich jak księgowi, prawnicy, instytucje finansowe oraz źródeł kapitału – banki, sieci aniołów biznesu, fundusze venture capital, instytucje udzielające grantów, eksperci, zwłaszcza z sektora nauki, menedżerowie programów dla tworzenia i wsparcia firm *start-up*, *spin-out* i MSP, organizacje i stowarzyszenia zaangażowane w działania na rzecz przedsiębiorców.

Ostatecznym wynikiem działań dla gotowości inwestycyjnej i pozyskania funduszy jest wkład w tworzenie przyływu przedsiębiorstw o wysokim potencjale wzrostu, który oddziałuje na wzrost gospodarczy i tworzy wzajemne korzyści dla firm, pobudza gospodarkę regionu i kraju, a także zwiększa strumień transakcji dla dostawców, również dostawców profesjonalnych usług, źródeł funduszy i wiedzy.

Przedsiębiorstwa na wczesnym etapie rozwoju nie mogą pozwolić sobie na koszty wysokiej jakości doradztwa biznesowego, a efektywna sieć praktyków, którzy rozumieją efekt przyływu, jaki opisano wyżej, powinna dzielić się swoją wiedzą bezpłatnie lub co najmniej według zredukowanych stawek. Tak działa sieć Connect Midlands, a także inne modele Connect w Europie i na świecie. Wielu dostawców bezpłatnych usług dla Connect to również sponsorzy sieci – opłacają składki na rzecz sieci i bezpłatnie udostępniają pewną ilość swojego czasu na rzecz.

Budowanie i utrzymywanie relacji, a także wykorzystywanie dobrej woli ludzi i ich kontaktów, jest kluczem do utworzenia i rozwoju efektywnej sieci. Uzyskanie takiego efektu wymaga znacznego wysiłku i czasu. Większość kierowników i pracowników ośrodków innowacji zazwyczaj posiada już wiele kontaktów, które mogą być wykorzystane w tworzeniu takiej sieci.

#### SIEĆ CONNECT MIDLANDS

rającą rozwój firm akademickich o dużym potencjale w dwóch regionach Wielkiej Brytanii: West Midlands i East Midlands. Przedmiotem działalności sieci jest przede wszystkim przygotowanie potencjalnych przedsiębiorców do współpracy z inwestorem, tj. osiągnięcia przez nich tzw. gotowości inwestycyjnej. Sieć organizuje fora inwestycyjne, które poprzedzone są sesjami z ekspertami, szkoleniami i mentoringiem, prezentacjami inwestycyjnymi czy networkingiem.

Sieć przewiduje uczestnictwo pięciu typów członków:

- **Partnerzy główni**, którzy spełniają funkcje wspierające. Partnerami tego typu są agencje rozwoju regionalnego, uczelnie najbardziej aktywne w wspieraniu przedsiębiorczości akademickiej oraz duże przedsiębiorstwa, które mogą pełnić rolę mentora czy ekspertów oceniających pomysły (m.in. Advantage West Midlands, Business Link – West Midlands, East Midlands Development Agency, European Regional Development Fund, SFS Legal, Solutions for Business, University of Warwick);
- **Partnerzy biznesowi**, którzy mogą pełnić rolę mentora czy trenera (w tym: Loughborough University, Marks & Clerk LLP, Nelsons, Secantor, UK Trade & Investment);
- **Partnerzy korporacyjni**, to zazwyczaj mniejsze organizacje czy firmy, które uczestniczą głównie w działaniach networkingowych (m.in. Adamson Jones, Beer and Partners Limited, Venture Managers, Edwards Chartered Accountants, E-Synergy, i-Qube Ltd, Mercia Technology Seed Fund, PKF Accountants & Business Advisers, Russell Scanlan, Turning Point);
- **Członkowie sieci** – to inwestorzy, coach'owie i trenerzy, którzy dzięki sieci uczestniczą w spotkaniach sieci oraz w spotkaniach z przedsiębiorcami poszukującymi inwestorów;
- **Członkowie – „małe firmy”** – firmy poszukujące inwestorów i pragnące korzystać ze szkoleń i mentoringu.

Connect Midlands nie działa dla zysku, jednakże uczestnictwo w sieci wiąże się z opłatami lub znacznym udziałem finansowym w zależności od rodzaju członkostwa (kolejność kategorii podanych powyżej odzwierciedla wysokość wpłat na rzecz sieci)<sup>16</sup>.

Punktem wyjścia dla tworzenia takiej sieci mogą być: (a) organizacja wysokiej jakości spotkań informacyjnych, które promują planowane działania gotowości inwestycyjnej – jest to dobry sposób zaangażowania wie-

<sup>16</sup> Por. opis tej dobrej praktyki na Portalu Innowacji <http://www.pi.gov.pl/bin-debug/>

lu podmiotów w tym samym czasie lub na mniejszą skalę, (b) organizacja paneli oceniających, podczas których kilka firm prezentuje swoje propozycje – to swoista próba przed rzeczywistą prezentacją przed inwestorami, pozwalająca uzyskać porady i informację zwrotną oraz umożliwiającą lepsze przygotowanie się do właściwej prezentacji. Członków takich paneli wybiera się spośród członków sieci oraz takich instytucji, które chcą się zaangażować w stałą współpracę w ramach sieci.

Wydarzenia, podczas których przedsiębiorcy prezentują swoje propozycje inwestorom (fora inwestycyjne czy konferencje, w których uczestniczą profesjonaliści ze sfery finansowej oraz instytucje pośredniczące) to również sposób na tworzenie takiej sieci.



**Wyzwaniem dla animatorów sieci jest utrzymywanie zainteresowania i zaangażowania jej członków**, organizowanie takich działań i dbanie o wizerunek sieci, aby jej członkowie dostrzegali wartość uczestniczenia w niej, a w dłuższej perspektywie – zwrot „nakładów” czynionych na jej rzecz w postaci zwiększonego strumienia transakcji i klientów czy nawet poczucia bycia częścią wartościowej sieci, czyli miejsca, w którym rozwija się własną, profesjonalną sieć kontaktów, w którym dla własnego wizerunku dobrze jest być widzianym.

Członkowie sieci powinni być regularnie zapraszani do uczestniczenia w różnych wydarzeniach programu wraz z potencjalnymi nowymi członkami i przedsiębiorcami, aby tworzyć okazje do nawiązywania kontaktów, utrzymywania i rozszerzania sieci.

Sponsorzy sieci wymagają szczególnej uwagi, ponieważ od nich zależy finansowanie działań gotowości inwestycyjnej. Utrzymanie ich zainteresowania i chęci sponsorowania programu może być trudnym wyzwaniem. Czynnikiem sukcesu w tym zakresie jest zrozumienie ich wymagań oraz zaangażowanie ich w różne działania programu.







## Zakończenie

Gotowość inwestycyjna związana jest z rozumieniem istniejących na rynku opcji finansowania, świadomością, jakie są oczekiwania inwestorów, opracowaniem solidnej propozycji biznesowej i biznesplanu oraz opracowaniem przekonującej prezentacji, którą przedsiębiorca przedstawi i obroni podczas forum inwestycyjnego. Odpowiednie przygotowanie jest kluczowe, ponieważ ubieganie się o inwestycję często odbywa się w dużej konkurencji, a przedsiębiorca może mieć tylko jedną szansę, aby zrobić dobre pierwsze wrażenie.

Wspieranie gotowości inwestycyjnej to nie krótkoterminowe działanie, ale zaangażowanie w długiej perspektywie i może upłynąć wiele miesięcy, zanim przedsiębiorca będzie gotowy spotkać się z inwestorami i starać się o finansowanie kapitałowe.

Kluczowe kwestie dla przedsiębiorstwa poszukującego kapitału są takie same, jak w każdym procesie rozwoju biznesu. Są to: wizja, strategia, zespół menedżerski, ścieżka na rynek oraz plan finansowy (ile, kiedy, z jakim przeznaczeniem).

Dobre praktyki programów gotowości inwestycyjnej często opierają się na tzw. metodzie lejka, w której w miarę przechodzenia do kolejnych etapów (w dół lejka), następuje zmniejszenie się ilości uczestników, poprzez ich selekcję, a zwiększa się wartość dodana wsparcia. Na górze „lejka” znajdują się działania podnoszące świadomość, prowadzone w celu zaangażowania przedsiębiorców i doradców w uczestniczenie w programie, następnie są organizowane seminaria na temat opcji finansowania, warsztaty na temat przygotowania prezentacji propozycji dla inwestora, panele oceniające, które doradzają, oceniają i wybierają dobrych kandydatów, coaching przedsiębiorców w przygotowywaniu biznesplanu oraz rzeczywiste prezentacje przed inwestorami na forach inwestycyjnych lub poprzez sieci inwestorów. Takie programy są zazwyczaj bardzo elastyczne i – w zależności od dostępnego finansowania – przedsiębiorcy mogą do nich dołączyć lub opuścić „lejek” na różnych poziomach.



## Bibliografia

1. *Evaluation of the Investment Readiness Demonstration Projects and Fit4Finance. Final report to the Small Business Service, SWQ Limited, Cambridge 2004.*
2. Głodek P., Gołębiowski M., *Finansowanie innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Warszawa 2006.
3. Mason C., Harrison R., *Improving access to early stage venture capital in regional economies: a new approach to investment readiness*, w: *Local Economy*, 2004, 19: 159-173.
4. Mason C., Kwok J., *Facilitating access to finance, Discussion Paper on investment readiness programmes*, OECD 2010.
5. Mason C., Kwok J., *Investment readiness programmes and access to finance: a critical review of design issues*, Glasgow 2010.
6. Saublens C., *All money is not the same! SME Access to finance. Guidebook for public decision-makers and intermediaries*, Bruksela 2007.
7. Tamowicz P., *Business angels, Pomocna dłoń kapitału*, Gdańsk 2007.
8. Tamowicz P., *Venture capital – kapitał na start*, Gdańsk 2004.
9. Tamowicz P., *Zjawisko luki kapitałowej (equity gap) w gospodarce polskiej; opracowanie przygotowane na zlecenie Ministerstwa Gospodarki i Pracy*, Gdańsk 2005.
10. Tooth J., *Mini-study on the access to finance activities of the European Creative Industry Alliance*, Report to the European Commission, DG Enterprise and Industry, 2010



## Wykaz rysunków i tabel

Rysunek 1. Podejście „lejka” w programach podnoszenia gotowości inwestycyjnej.

Rysunek 2. Typowe etapy w programach budowania gotowości inwestycyjnej.

Rysunek 3. Działania na różnych etapach programów gotowości inwestycyjnej Connect Midlands.

---

Tabela 1. Braki w propozycjach biznesowych wg przekazów aniołów biznesu zarejestrowanych w National Business Angels Network (USA).

## Autorzy



**dr John Griffiths** – dyrektor Connect Midlands. Rozpoczął pracę w sieci w 2003 roku jako kierownik regionalny, którego zadaniem było uruchomienie i kierowanie prestiżowym programem zdolności inwestycyjnej Connect InvoRed. W 2007 roku objął stanowisko szefa Działu Rozwoju, a w 2008 roku został powołany na stanowisko dyrektora. Był zaangażowany w wspieranie setek małych i średnich przedsiębiorstw w zakresie ich programów rozwoju oraz pozyskiwania finansowania. Współpracował z przedstawicielami środowiska biznesu: pośrednikami, inwestorami, aniołami biznesu, a także z agencjami wspierającymi przedsiębiorczość, uczelniami oraz agencjami finansującymi. Był zaangażowany w pomoc rządowi Wielkiej Brytanii w opracowaniu krajowych ram dla gotowości inwestycyjnej, a obecnie jest zaangażowany w projektowanie przyszłych programów. Upřednio prowadził własną firmę konsultingową przez 9 lat, pomagając wielu przedsiębiorcom rozwinąć swoje przedsięwzięcia biznesowe i pozyskać finansowanie na wczesnym etapie rozwoju, prowadził również sprzedaż prowizyjną. Wcześniej zaś rozwijał udaną karierę w przemyśle na stanowiskach technicznych i wyższym szczeblu zarządzania (także z zakresu wykorzystywania technologii). John posiada tytuł licencjata i doktora oraz dyplom inżyniera. Jest członkiem Instytutu Konsultingu dla Biznesu oraz Instytutu Materiałów, Mineralów i Górnictwa.



**Elżbieta Książek** – zastępca Dyrektora Poznańskiego Parku Naukowo-Technologicznego Fundacji Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza. Konsultant i trener w zakresie instrumentów wsparcia dla innowacji, zarządzania projektami badawczo-rozwojowymi oraz komercjalizacji wiedzy. W latach 2004-2008 – kierownik Sekretariatu Sieci Innowacyjnych Regionów Europy (IRE) w Luksemburgu. Zajmowała się m.in. wsparciem metodologicznym regionalnych strategii innowacji, identyfikacją i rozpowszechnianiem dobrych praktyk oraz rozwojem narzędzi wspierających procesy tworzenia polityki innowacyjnej. W latach 1997-2004 zaangażowana była w operacyjną działalność Poznańskiego Parku Naukowo-Technologicznego, w tym tworzyła i kierowała pracami Regionalnego Punktu Kontaktowego Europejskich Programów Badawczych UE, była członkiem zespołu zarządzającego regionalnej strategii innowacji „RIS Innowacyjna Wielkopolska”, działalności ośrodka transferu innowacji (IRC) oraz projektów dla wsparcia przedsiębiorczości akademickiej. Wielokrotnie pracowała jako niezależny ekspert dla Komisji Europejskiej. Z wykształcenia politolog i dziennikarz, nauczyciel języka angielskiego oraz technik technologii żywności.



**Wojciech Przygocki** – pracownik Poznańskiego Parku Naukowo-Technologicznego Fundacji Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza Absolwent Wydziału Nauk Społecznych Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, specjalność: administracja europejska oraz studiów podyplomowych: strategię i planowanie biznesu na Akademii Ekonomicznej. Związany z InQbatorem Poznańskiego Parku Naukowo-Technologicznego od momentu jego powstania (2006 rok). Obecnie koordynator zespołu Rozwoju i Promocji Firm. Na co dzień współpracuje z przedsiębiorcami ulokowanymi na terenie InQbatora oraz naukowcami zainteresowanymi komercjalizacją dorobku naukowego. Doradca i trener z zakresu źródeł finansowania innowacji, przygotowywania biznesplanów, strategii rozwoju oraz kontaktów z funduszami kapitałowymi.

**Tomasz Wiśniewski** – mgr ekonomii, absolwent Uniwersytetu Opolskiego. Od 2003 roku pracownik Wrocławskiego Centrum Transferu Technologii Politechniki Wrocławskiej. Posiada 10-letnie doświadczenie we współpracy z przedsiębiorstwami w zakresie doradztwa gospodarczego, handlu i logistyki. Pomaga osobom otwierającym własną działalność gospodarczą w zakresie przekazywania niezbędnej wiedzy dotyczącej formalno-prawnych aspektów jej zakładania oraz prowadzenia (szkolenia, doradztwo oraz pomoc w pozyskiwaniu środków na rozwój w fazie wzrostu z różnych źródeł). Konsultant i trener m.in. w zakresie pozyskiwania środków na rozwój i inwestycje. 7-letnie doświadczenie we współpracy z różnymi instytucjami otoczenia biznesu: PARP, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Wrocławska Agencja Rozwoju Regionalnego, Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego.



## Opiekun merytoryczny

**dr Agnieszka Turyńska-Gmur** – posiada wieloletnie doświadczenie w pracy w obszarze europejskiej polityki innowacyjności. W trakcie swojej kariery przez szereg lat pracowała w Komisji Europejskiej, w Dyrekcji Generalnej ds. Przedsiębiorczości i Przemysłu, zajmując się nadzorowaniem prac przy realizacji Regionalnych Strategii Innowacji oraz projektami Innowacyjnych Centrów Transferu Technologii (IRC). Brała bezpośredni udział w kreowaniu polityki innowacyjnej i regionalnej tego Dyrektoriatu oraz w tworzeniu i wdrażaniu tzw. Platformy Nauki (Mutual Learning Platform). Od 2006 r. pełni funkcję Kierownika Działu Współpracy Międzynarodowej na Uniwersytecie w Alicante (Hiszpania), nadzorując m.in. wdrażanie projektów dofinansowanych przez KE, głównie w obszarze ochrony własności intelektualnej, transferu technologii, innowacyjności oraz współpracy na linii nauka-biznes. W lipcu 2009 r. dr Turyńska-Gmur objęła także funkcję Kierownika Działu Transferu Technologii Wrocławskiego Centrum Transferu Technologii Politechniki Wrocławskiej, koordynując prace projektu B2Europe West Poland (Enterprise Europe Network) – jednego z najskuteczniejszych przedsięwzięć, wspierających międzynarodowy transfer technologii oraz działalność MŚP na rynku międzynarodowym. Dr Turyńska-Gmur jest także ekspertem ds. badań w ramach obecnie realizowanej aktualizacji Dolnośląskiej Strategii Innowacji oraz ekspertem w ramach inicjatywy Skuteczne Otoczenie Innowacyjnego Biznesu.





## SKUTECZNE OTOCZENIE INNOWACYJNEGO BIZNESU

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

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

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

Inicjatywa PARP zakłada wzmocnienie potencjału i kompetencji ośrodków innowacji oraz kształtowanie dogodnych warunków dla poprawy innowacyjności polskiej gospodarki. W pierwszym etapie prac zdefiniowano elementy składające się na polski system transferu technologii i komercjalizacji wiedzy (STTiKW) oraz określono jego siły motoryczne i bariery<sup>1</sup>.

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

- opracowanie zestawu rekomendacji zmian w polskim STTiKW<sup>2</sup>, uporządko-

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

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

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

- rozwój kompetencji i wzmocnienie skuteczności funkcjonowania ośrodków innowacji poprzez przygotowanie, organizację i obsługę spotkań, seminariów, krajowych i zagranicznych wyjazdów studyjnych oraz opracowanie podręczników, broszur, prezentacji, audycji audio i video dotyczących różnych aspektów funkcjonowania ośrodków innowacji i rozwoju usług proinnowacyjnych;
- utworzenie internetowej bazy zagranicznych i krajowych dobrych praktyk<sup>3</sup>, pokazującej ciekawe mechanizmy funkcjonowania ośrodków innowacji oraz form usług proinnowacyjnych, wartych upowszechnienia w polskich warunkach;
- popularyzację problematyki innowacji i komercjalizacji wiedzy, zwiększenie świadomości opinii publicznej oraz władz samorządowych i rządowych o roli i miejscu ośrodków innowacji w rozwoju gospodarki opartej na wiedzy.

Szczegółowe informacje o inicjatywie, jak i planowanych działaniach:

[skuteczneotoczenie@parp.gov.pl](mailto:skuteczneotoczenie@parp.gov.pl)

[www.pi.gov.pl/bios](http://www.pi.gov.pl/bios)

---

<sup>3</sup> <http://www.pi.gov.pl/bin-debug/>





