

Ghidul Pas cu Pas

pentru Crearea Incubatoarelor Regionale de Afaceri



Autor: *Lucia Ușurelu*
Consultanță în comunicare: *Fabrica de imagine*
Machetare: *Fabrica de imagine*
Chișinău, mai 2013

Publicație creată de Proiectul ENTRANSE, cu suportul financiar al Băncii Mondiale, în cadrul proiectului infoDev „Consolidarea întreprinderilor inovatoare în fază incipientă, prin creșterea capacităților Incubatoarelor de Afaceri existente în Moldova”

Cuprins:

- 07. Incubatorul de afaceri – instrument cheie în dezvoltarea economiei regionale
- 08. Pentru cine este util Ghidul Pas cu Pas
- 10. Contribuția incubatoarelor de afaceri la creșterea economică
- 10. *Factori sociali, politici și macroeconomici*
- 12. Bune practici în gestionarea incubatoarelor de afaceri
- 14. Importanța proiectării practice a incubatorului de afaceri
- 14. *Mediul local, partenerii și regulile de joc*
- 16. *Remarci practice. Experiența Incubatorului de Afaceri din Soroca*
- 18. Studiu de caz 1. Incubatorul de Afaceri din Soroca – primii pași
- 19. **Observații de proiect**
- 20. **Procesul de incubare. Concepte**
- 22. Studiu de caz 2. Modelul de incubare la Incubatorul de Afaceri din Soroca
- 24. **Training și dezvoltare. Valori-cheie în IAS**
- 26. Studiu de caz 3. Cum sunt selectați trainerii pentru instruirile din Incubatorul de Afaceri din Soroca
- 28. **Modelul de incubare. Tipurile de incubatoare**
- 30. Studiu de caz 4. Cum s-au implicat factorii de decizie în organizarea Incubatorului de Afaceri din Soroca
- 32. **8 pași esențiali în crearea și dezvoltarea unui incubator de afaceri**
- 32. **1. Analiza pieței antreprenoriale – factor decisiv în selectarea tipului de incubator**
- 34. Studiu de caz 5. Analiza pieței antreprenoriale din Soroca
- 36. **2. Baza financiară, proprietatea și managementul**
- 38. Studiu de caz 6. Cine administrează Incubatorul de Afaceri din Soroca
- 40. **3. Cum selectăm companiile rezidente**
- 42. Studiu de caz 7. Cum au fost selectați rezidenții IAS

- 44. Studiu de caz 8. Riscuri legate de selectarea companiilor rezidente în IAS
- 46. 4. Cum alegem clădirea incubatorului
- 48. Studiu de caz 9. Incubatorul de Afaceri din Soroca – selectarea și renovarea clădirii
- 50. 5. Cadrul Legal
- 52. Studiu de caz 10. Reguli de conduită în Incubatorul de Afaceri din Soroca
- 54. 6. Planul operațional al incubatorului
- 56. Studiu de caz 11. Cum evaluăm succesul Incubatorului de Afaceri din Soroca
- 58. 7. Recrutarea angajaților și selecția finală a rezidenților
- 60. Studiu de caz 12. Recrutarea angajaților în Incubatorul de Afaceri din Soroca
- 62. 8. Lansarea Incubatorului
- 64. Studiu de caz 13. Rolul training-urilor în activitatea economică a rezidenților
- 66. **Sustenabilitatea incubatorului și a companiilor rezidente**
- 68. *Sustenabilitatea – factor critic pentru continuitatea IAS*
- 70. Studiu de caz 14. Comunicarea și promovarea Incubatorului de Afaceri din Soroca
- 72. Cum și când rezidenții părăsesc incubatorul
- 74. Studiu de caz 15. Planificarea ieșirii rezidenților la Incubatorul de Afaceri din Soroca
- 76. **Lista de verificare a activităților**
- 80. **Cronologia Incubatorului**
- 82. **Monitorizarea și evaluarea performanțelor incubatorului de afaceri**
- 82. **Sistemul de evaluare al incubatorului**
- 85. Raportarea și obligațiile contractuale
- 86. **Planificare și Follow-up**
- 88. **Extindere și Networking**
- 89. **Concluzii și recomandări**
- 90. *Anexa 1. Termeni utilizați în activitatea incubatorului*

Lista de abrevieri

- IA** - Incubator de Afaceri
- ENTRANSE** - Proiectul „ENTRANSE TO NEW MARKETS – Infrastructure of entrepreneurial and SME development in the Republic of Moldova”
- IAS** - Incubatorul de Afaceri din Soroca
- InfoDev** - Un program de granturi global administrat de Banca Mondială pentru a promova proiecte inovative ce utilizează tehnologiile informației și comunicațiilor.
- MG** - Manager General
- ODIMM** - Organizația pentru Dezvoltarea Sectorului Întreprinderilor Mici și Mijlocii
- OECD** - Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică
- FEED** - Forumul Antreprenoriatului și Dezvoltării Antreprenoriale / OECD
- NIAA** - National Business Incubation Association
- ROI** - Întoarcerea Investiției
- IMM** - Întreprinderile Mici și Mijlocii



Incubatorul de afaceri – instrument cheie în dezvoltarea economiei regionale

Întreprinderile mici și mijlocii (IMM) au un rol important în dezvoltarea economiei naționale a Republicii Moldova.

IMM-urile, mai ales întreprinderile micro și mici, în țările în curs de dezvoltare, nu dispun de resursele necesare pentru a-și extinde afacerea. Aceste companii pot crea valori într-o economie subdezvoltată. Ele oferă posibilități deosebite pentru inovații și angajări. Totodată, cercetările economice au demonstrat că incubatoarele de afaceri pot constitui un instrument eficient în susținerea inovării locale și în crearea de business. Incubatoarele reduc substanțial rata de eșec a IMM-urilor.

Procesul de incubare a afacerilor reprezintă o abordare economică globală și sistematică, verificată pe durata a cinci decenii. Inițial, era orientată spre creșterea întreprinderilor aflate în faza de început, prin utilizarea eficientă a resurselor afacerii.

Scopul incubării este de a crea companii durabile și competitive. În plus, în ultimii ani, procesul de incubare a afacerilor aduce un plus de valoare și întreprinderilor deja consolidate, care au nevoie de o schimbare.

Motivul principal al creării incubatoarelor de afaceri este, bineînțeles, cel economic. Incubatoarele de afaceri sunt o nouă entitate business de dezvoltare. Prin intermediul lor se vrea sporirea ratei de întemeiere a afacerilor, dar și a probabilității de supraviețuire a celor care transpar din ele.

Scopurile finanțatorilor pot fi și altruiste. De exemplu, atenuarea șomajului regional. Dar de cele mai multe ori, finanțatorii urmăresc un beneficiu economic de lungă durată pentru ei înșiși sau pentru comunitatea din care fac parte.



Incubatoarele de afaceri trebuie să fie proiectate și dirijate de experți

Pentru cine este util Ghidul Pas cu Pas

Obiectivul principal al Ghidului Pas cu Pas este inițierea cititorilor în cele mai bune practici de înființare și dezvoltare a celor mai durabile și prospere incubatoare de afaceri din regiunile Moldovei.

Ghidul este o foaie de parcurs inteligibilă asupra planificării, dezvoltării și funcționării unui incubator de afaceri. Acesta are drept țință patru categorii de beneficiari:

- Cel care are nevoie de înțelegerea practică și cunoașterea incubatoarelor

de afaceri în faza lor incipientă, a implementării și în faza lor de evaluare;

- Cel care are nevoie de o scurtă introducere și o viziune largă asupra domeniului incubatoarelor de afaceri;

- Cel care vrea să lupte cu șomajul și să susțină dezvoltarea întreprinderilor mici și mijlocii, prin construirea incubatoarelor de afaceri;

- Cel care este interesat de industria incubatoarelor de afaceri;

Ghidul este elaborat de o manieră ușor de citit și de înțeles. Abordarea practică se îmbină cu cea analitică. Conține referințe la nivelul actual

de cercetare. Se bazează pe cele mai bune practici din întregul proces de planificare, înființare și dezvoltare a incubatoarelor de afaceri. În continuarea celor mai bune practici actuale, ghidul include aspecte practice și concluzii, reieșind din teoriile cercetate și practicile revăzute. Aceste aspecte pot fi cu greu găsite în literatura curentă. Din acest motiv, sperăm că vom capta interesul industriei de incubatoare de afaceri.

În elaborarea acestui ghid am ținut cont, în primul rând, de criteriul aplicabilității. Pentru a-i ajuta pe cititori să evite capcanele tipice și neînțelegerile, am inclus astfel:

- Un cadru analitic asupra complexității proiectării și lansării unui incubator;

- Precondițiile practice necesare pentru dezvoltarea incubatoarelor de afaceri;

- Descrierea fazelor de dezvoltare a incubatorului și a companiilor

rezidente, cu recomandări pentru fiecare fază;

- Fiecare pas în procesul de dezvoltare a incubatorului de afaceri este prezentat în strictă legătură cu capcanele care pot interveni;

- O listă completă de verificare pentru implementarea incubatorului;

- Sugestii practice și operaționale pentru managementul incubatorului;

- Studii de caz despre procesul de implementare a Incubatorului de Afaceri din Soroca

- Recomandări.

Ghidul este scris de profesioniști cu experiență în sectorul IMM, antreprenoriat și în industria incubatoarelor. Conținutul se bazează, în special, pe experiența învățării din Incubatorul de Afaceri din Soroca (IAS). Acesta a fost înființat și dezvoltat sub tutela Programului ENTRANSE în Republica Moldova.



Înființarea incubatorului de afaceri poate fi mult mai complicată decât era inițial presupus.



Contribuția incubatoarelor de afaceri la creșterea economică

Factori sociali, politici și macroeconomici

OECD și publicațiile Programului InfoDev al Băncii Mondiale atrag atenția asupra procesului de industrializare ca fiind esențial în prosperarea economică a țărilor industrializate și dezvoltate, dar și a țărilor în tranziție.

Creșterea productivității muncii asigură standarde de viață mai înalte. În consecință, are loc dezvoltarea economică, reducerea sărăciei și se creează noi locuri de muncă. Guvernele și decidenții politici din toată lumea implementează diverse politici publice, pentru a promova și susține crearea unor companii de succes și a celor cu capital de risc.

Mulți antreprenori doresc să-și realizeze oportunitățile de afaceri. Multora nu le este ușor să treacă peste etapele extreme ale competiției și, în același timp, nesigure, ale

dezvoltării afacerii. Lipsa de legitimitate, de resurse la îndemână și de cunoștințe, sunt problemele cu care se confruntă antreprenorii în primele etape ale dezvoltării afacerii. Acestea devin pietre de hotar în recunoașterea și surprinderea unei oportunități de afacere. Antreprenorii care abia au început o afacere au multe obstacole de depășit: planificarea, asigurarea unui birou, recrutarea personalului cu arie distinctă de expertiză, etc.

Cu toate acestea, antreprenoriatul reprezintă un element-cheie în stimularea locală, națională și internațională a piețelor economice. Antreprenorii

care au început o afacere și au reușit, sunt generatorii creșterii economice, ai investiției de capital, ai inovării și ai expertizării. Aceasta se calculează, de obicei, prin numărul de întreprinderi create într-o regiune sau o țară anumită.

În ultimii ani, sectorul IMM a contribuit în mod decisiv la creșterea ratei de angajare în țările OECD. Afacerile și micii antreprenori și-au adus aportul la consolidarea comunității locale și dezvoltării regionale. Pentru a fi eficiente, afacerile pornite și antreprenoriatul necesită organizare și modernizare. Aceasta se referă



Incubatoarele de afaceri sunt instrumente verificate de a impulsiona dezvoltarea regională și de a crea noi locuri de muncă

îndeosebi la țările în tranziție. O agenție specializată a Națiunilor Unite, care vizează îmbunătățirea condițiilor economice în țările în dezvoltare și în cele în tranziție, susține sectorul dezvoltării private și cel al dezvoltării industriale durabile. Ea pune accent pe promovarea IMM-urilor.

Antreprenoriatul și crearea de noi companii, în special afaceri mici, sunt elemente cheie pentru dezvoltarea economică și socială a unei țări. Cel puțin, acesta este motivul prin care Comisia Europeană justifică cercetarea acestui fenomen.

Antreprenoriatul contribuie la:

- Crearea noilor locuri de muncă;
- Creșterea economică;
- Dezvoltarea locală și regională;
- Coeziunea socială;
- Îmbunătățirea competitivității;
- Realizarea potențialului individual;
- Explorarea interesului social.

Antreprenoriatul și un sector IMM dinamic sunt generatorii de drept ai creșterii economice. Mai mult,

competitivitatea IMM-urilor ar putea spori datorită politicilor de IMM și aducerea lor în conformitate cu alte politici naționale, dar și cu programele internaționale existente.

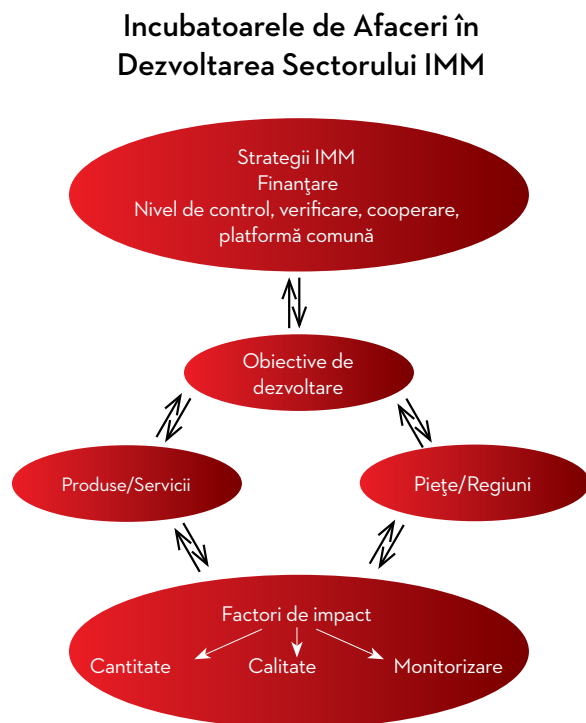
În regiunile cu un mediu antreprenorial subdezvoltat, incubatoarele sunt deosebit de importante. În economiile de tranziție ele au rol esențial în direcționarea atitudinilor spre inițiativa personală, creativitate, inovație și afacerile de tip startup. Ele contribuie și la dezvoltarea unei culturi antreprenoriale.

Procesul de incubare a afacerilor poate ajuta la constituirea și creșterea companiilor mici. Cetățenilor dornici să înceapă și să dezvolte o afacere proprie li se oferă un mediu de învățare încurajator, supraveghere și alte servicii de asistență. Oferă plusvaloare unei serii de procese de dezvoltare a afacerii. Este vorba mai puțin de încăperile de care dispun companiile și mai mult despre procesul care are loc în aceste încăperi. Asigurarea unui spațiu de lucru bine organizat, cu un regim de rentă flexibilă, este un pas important în procedura de incubare.

Note



Bune practici în gestionarea incubatoarelor de afaceri



Conform OECD și a Forumului pentru Dezvoltarea Antreprenoriatului și Întreprinderilor (FEED), incubatoarele de afaceri sunt definite ca arii speciale pentru afacerile noi, în curs de dezvoltare. Acestea asigură premize, infrastructură și o serie clară de servicii și utilități pentru fortificarea capacităților de a pune pe roate mecanismul de funcționare a afacerii pe parcursul unui an de dezvoltare. Companiile rămân în incubatoarele de afaceri pe un termen mediu de 2,5 – 3 ani și trec, în mod obligatoriu, prin următoarele faze:

- Perioada de pre-incubare pentru înregistrarea și crearea companiei;
- Perioada de incubare pentru progresul și dezvoltarea companiei;
- Perioada de post-incubare pentru monitorizarea și susținerea companiilor care au părăsit incubatorul.

Companiile de tip startup, dezvoltate în incubatoarele de afaceri, au o rată mai mică de predispunere la eșec, decât întreprinderile independente.

Incubatoarele de afaceri contribuie la dezvoltarea spiritului antreprenorial și creșterea cooperării între antreprenorii din același sector. Ele pot crea, de asemenea, cunoștințe specializate sau centre de producere. Pot să devină sursă a avantajului competitivității regionale și să atragă atenție și investiții suplimentare. Incubatoarele de afaceri sunt deseori simboluri evidente ale succesului regional, ale progresului și loialității față de antreprenoriat. Ceea ce le face atractive și din punct de vedere politic.

Liniile directoare și cele mai bune practici privind incubatoarele de afaceri sugerate de FEED și NIAA sunt formulate după cum urmează:

- Recunoașterea rolului incubatoarelor de afaceri în impulsivarea antreprenoriatului și realizarea rolului lor potențial în susținerea dezvoltării regionale/sectoriale;
- Obținerea consensului asupra misiunii care definește rolul incubatorului în comunitate. Elaborarea planului strategic, care va conține obiective cuantificabile în realizarea misiunii;
- Înființarea unui consiliu director eficient, loial misiunii incubatorului. Maximizarea rolului managementului în dezvoltarea companiilor de succes;
- Cererea sprijinului din partea partenerilor naționali și internaționali în timpul concentrării asupra activității incubatorului de afaceri, asupra antreprenorilor și nevoilor locale;
- Alegerea locației, selectarea meticuloasă a spațiului și asigurarea acestuia cu infrastructura și facilitățile de rigoare;
- Recrutarea managerilor competenți și aplicarea unor proceduri operaționale specifice afacerii. Aceștia trebuie să aibă o viziune pozitivă asupra antreprenoriatului, care să promoveze o nouă cultură antreprenorială și să creeze rețele;
- Asigurarea transparenței costurilor/taxelor și a serviciilor incubatorului de afaceri pentru companii;
- Învățarea din practicile internaționale extinse legate de incubatoarele de afaceri. Comunicarea și distribuția

liniilor directoare pentru asigurarea implementării acestora;

- Structurarea durabilității financiare prin dezvoltarea și implementarea unui business plan realist;
- Managementul timpului pentru a pune accentul pe asistența clientului, inclusiv pentru consiliere și ghidare proactivă. Aceasta va avea drept rezultat succesul companiei rezidente și crearea de bunuri;
- Dezvoltarea asistenței din partea stakeholderului, care include o rețea de resurse ce va ajuta companiile din cadrul programului de incubare. Va duce la realizarea misiunii și a procedurilor specifice incubatorului;
- Menținerea unui sistem de management al informațiilor și colectarea statisticilor și a altor informații necesare pentru evaluarea programului în derulare. Prin aceasta, eficiența programului va fi mai mare și îi va permite să evolueze conform cerințelor clientului.
- Utilizarea unei serii de instrumente calitative și cantitative de evaluare a performanței în raport cu misiunea incubatorului.

Incubatorul de afaceri ENTRANSE este proiectat, înființat și dezvoltat în baza acestui cadru analitic. Experiența practică a acestui proces va fi împărtășită în capitolele următoare.

Ghidul Pas cu Pas este elaborat în baza principiilor expuse și a celor mai bune practici, utilizând experiența și lecțiile învățate din incubatoarele în creștere.



Importanța proiectării practice a incubatorului de afaceri

Mediul local, partenerii și regulile de joc

Un incubator de afaceri este o parte componentă a comunității locale, naționale, economice, politice și sociale. Acesta este motivul pentru care la crearea unui incubator trebuie luați în considerare anumiți factori dinafara vieții lui interne cu beneficiarii, prin susținerea dezvoltării businessului tradițional. Următoarele secțiuni descriu factorii externi care pot deveni critici în procesul dezvoltării unui incubator:

- Aplicarea la nivel local și național a unei abordări participative, care implică toate părțile interesate (stakeholders) în timpul procesului de înființare și dezvoltare.

- În cazul proprietății locale, există necesitatea păstrării unui echilibru între aspectele legale și obiectivele definite de proiect. Mai mult, echilibrul între proprietatea locală și donatorii externi/autoritatea de control, trebuie definit și respectat.

- Dacă Programul este susținut de fondurile donatorilor, este importantă asigurarea finanțării, atât la nivel local, cât și la nivel național. Aceasta, la rândul ei, va garanta sustenabilitatea financiară și va spori responsabilitatea privitor la dreptul de proprietate asupra proiectului.

- Trebuie asigurată trasabilitatea locației și apoi, este necesar de a supune reexaminării întreg procesul. Un alt imperativ este o atitudine politică

proactivă, în acord cu statutul juridic al incubatorului. Dacă incubatorul de afaceri este de nivel local, atunci suportul politic și al stakeholderilor, prin acorduri strategice, cât și sprijinul la nivel operațional, este o condiție obligatorie.

- Datoriile și responsabilitățile părților interesate trebuie definite clar, în formă scrisă, de la început. Aceasta va preveni problemele care pot apărea pe parcurs. Părțile implicate pot să nu aibă aceleași așteptări față de produs. Mai mult, participanții trebuie să fie antrenați în procesul de dezvoltare propriu-zis.

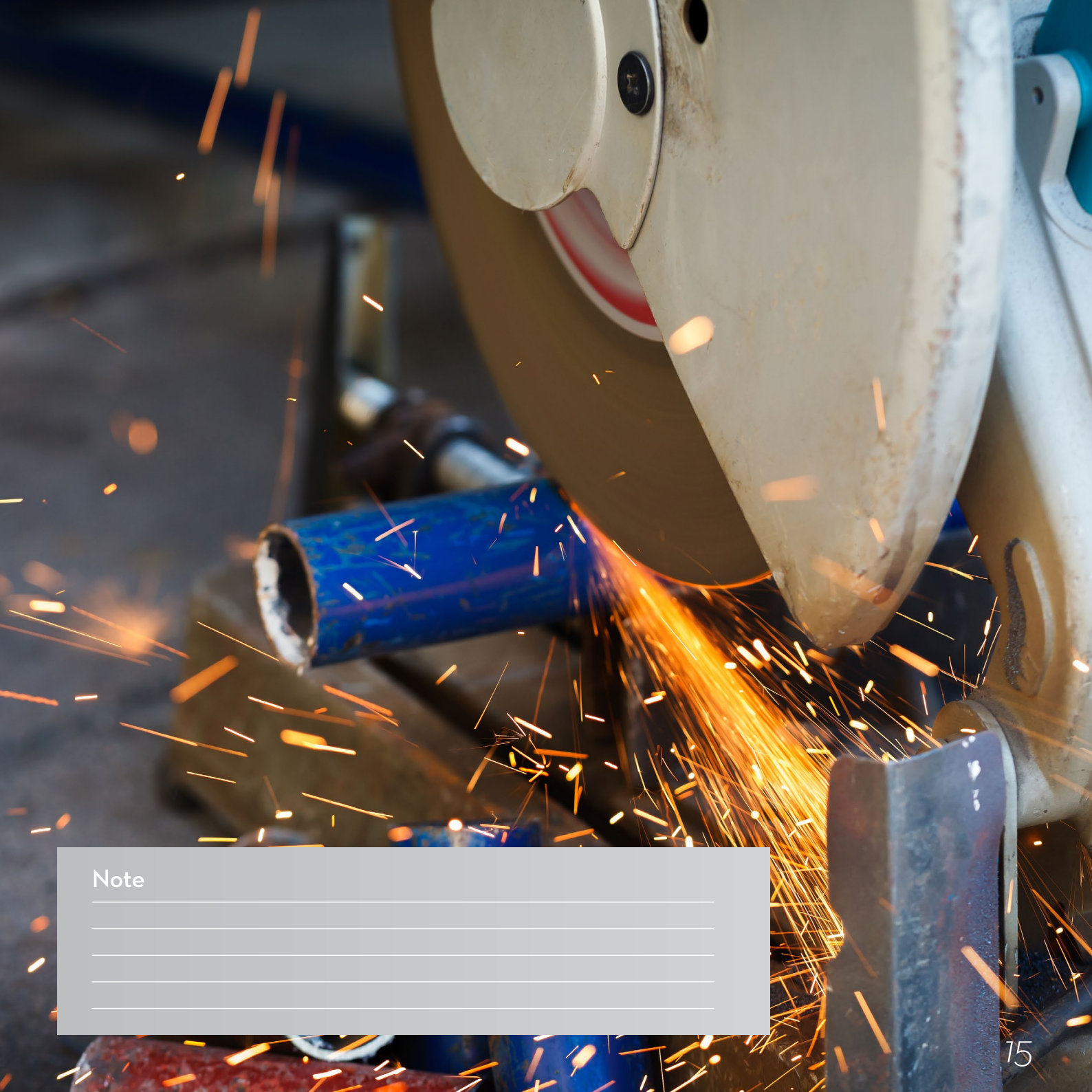
- În acest context, este nevoie de a stabili clar care sunt limitele de funcționare a incubatorului ca unitate independentă în luarea deciziilor. Dar și asupra cazurilor în care el se supune deciziilor dinafara mandatului său. Aceasta va înlesni executarea politicilor donatorului, care ar trebui să

decidă gradul său de control asupra incubatorului și să-l facă oficial.

- Partenerii ar trebui să se înțeleagă asupra instrumentelor de măsurare a dezvoltării sistemului, asupra formatului de raportare și asupra persoanei care raportează, cu statut de angajare temporar. Este foarte importantă definirea unui sistem determinat de măsurare a indicatorilor afacerii. Participarea părților interesate în acest proces este necesară, fapt confirmat de multiple experiențe.

Relația între incubatorul de afaceri și mediul acestuia ar trebui vizualizate prin prezentarea informației bine structurate. Marketingul incubatorului

va trebui orientat spre părțile interesate existente și noi, dar și spre alte grupuri de interes. Compania incubatoarelor de afaceri trebuie promovată prin setul de beneficii pe care le oferă și prin rezultatele sale pozitive.



Note

Remarci practice. Experiența Incubatorului de Afaceri din Soroca

Varietatea de căi prin care programele de incubatoare operează și relaționează cu clienții lor joacă un rol important în cele mai bune practici ale incubatorului.

Luînd în calcul experiența de succes în proiectarea, dezvoltarea conceptului și implementarea incubatorului ENTRANSE din Soroca, următoarele aspecte trebuie puse în evidență:

- Chiar dacă dezvoltarea este deseori bazată pe donatori externi, incubatoarele trebuie să se axeze pe necesitățile locale. Să pornească de la analiza pieței locale. După definirea profilului de piață al incubatorului, ar trebui să se cerceteze existența unor idei antreprenoriale valide. Analiza va oferi posibilitatea de a selecta tipul de incubator și de a prognoza sustenabilitatea acestuia. Suportul politic, simțul proprietății, infrastructura și locația sunt, în mod suplimentar, raportate la studiul pieței;
- Procesele care durează cel mai mult sunt legate de crearea unui mediu activ. De exemplu, aspecte politice, de proprietate și negocierile legate de locația clădirii. Restaurarea propriu-zisă a clădirii a fost un proces destul de facil;
- Probleme specifice ale incubatorului, cum ar fi recrutarea, definirea și implementarea structurii de suport, cumpărarea echipamentului de producție pentru beneficiari, stabilirea conceptelor de training și angajarea personalului incubatorului de afaceri – cer timp și resurse;
- Incubatorul de afaceri trebuie să-și definească obiectivele. Să dezvolte sisteme legate de modul propriu de operare. La acestea se referă indicatorii de performanță, planificarea sustenabilității, condițiile de ieșire din incubator și planurile de dezvoltare. Aceste detalii nu sunt disponibile și trebuie dezvoltate pe intern;
- După ce beneficiarii incubatorului au început producția, compania incubată trebuie să treacă printr-o perioadă de stabilizare. Cu noi beneficiari, noul management, echipament, sisteme de suport, practici stabilite și incubatorul propriu-zis, privit ca un nou business, este nevoie de timp pentru stabilizare, acomodare, schimbare și dezvoltare;
- Pe perioada stabilizării, compania incubată nu este destul de dezvoltată, ca să devină o entitate independentă. Este sarcina componentei management să amintească în permanență mediului despre aceasta. Să evite așteptările prea mari și nerealiste din partea lumii externe. Incubatorul de afaceri are nevoie de un timp determinat pentru dezvoltare. Învățînd prin a face este probabil cea mai indicată linie de urmat;
- În pofida dezvoltării continue, a schimbărilor și a acomodării, o atenție specială trebuie acordată de la bun început sustenabilității incubatorului. Cum incubatorul va genera profit? Care este planul de acțiuni atunci cînd se va întrerupe finanțarea? Care sunt sursele suplimentare de venit disponibile? Beneficiarii vor părăsi incubatorul. Alții vor veni în loc și vor avea nevoie de finanțare. Cum se va rezolva problema? Părțile interesate și managementul incubatorului trebuie să elaboreze o strategie de abordare a întrebărilor de mai sus încă de la începutul proiectului.



Note

STUDIU DE CAZ 1.

Incubatorul de Afaceri din Soroca – primii pași

Incubatorul de Afaceri din Soroca a fost implementat de proiectul Entranse, inițiat în Moldova de guvernul Norvegiei, în colaborare cu Ministerul Economiei al Republicii Moldova și ODIMM.

Misiunea proiectului este să susțină creșterea economică, să contribuie la apariția locurilor de muncă noi și, prin aceasta, să contribuie la reducerea sărăciei. Pentru a atinge aceste obiective, Entranse susține sectorul întreprinderilor mici și mijlocii.

Primele sarcini apărute în procesul de implementare a unui incubator de afaceri în Moldova au fost legate în special de conceperea modelului de incubator care urma să fie lansat.

Profilul incubatorului trebuia adaptat la economia locală. Donatorul norvegian intenționa să creeze un incubator axat pe producere și pe dezvoltarea tehnologiilor moderne. Dar, după consultările cu administrația raionului și întâlnirile cu potențialii oameni de afaceri, s-a decis că incubatorul trebu-

ie să aibă parametrii tehnici și pentru producere și pentru servicii.

Pe parcurs, au intervenit și factori politici, pe care nimeni nu i-ar fi putut anticipa. Circumstanțele care au survenit, au făcut ca președintele raionului, cu care s-a început colaborarea, să nu-și mai poată exercita funcția. În consecință, au fost organizate alegeri locale anticipate. Până noul președinte a fost numit și a început să se implice în proiect, a trecut mai mult de jumătate de an.

Într-un proiect care se realiza în premieră în Moldova, era nevoie de experți în domeniile cheie – construcții, drept, tehnologii moderne. Au fost poziții în care, până la deschiderea incubatorului, au fost schimbate persoanele și de câte 3 ori. „Noi căutam oameni care să aibă cunoș-

tințele, atitudinea și experiența de care aveam nevoie” – Lucia Ușurelu, director executiv Entranse.

Incubatorul de Afaceri din Soroca se află în centrul orașului, locul unde își au sediul majoritatea companiilor private, administrația publică locală, aproape de obiective turistice de importanță națională și locală, având acces ușor la transportul public și la unități de alimentație publică.

Deschiderea oficială a Incubatorului de Afaceri din Soroca a avut loc în decembrie 2009, cu participarea reprezentanților donatorului, administrației raionului, ODIMM, Ministerul Economiei, rezidenții incubatorului și echipa Entranse.

“

Planificarea prealabilă trebuie să ocupe o treime din intervalul de timp prevăzut de la înființare pînă la implementarea incubatorului.

Observații de proiect

Lecțiile învățate din managementul de proiect al incubatorului funcțional:

- În majoritatea cazurilor, activitățile iau mai mult timp decât a fost planificat. Deci, este necesar să planificăm timp suplimentar pentru fiecare activitate de proiect. Această rezervă trebuie lăsată pentru rezolvarea problemelor neprevăzute și a activităților realizate pe parcursul implementării Programului;
- Staff-ul proiectului trebuie să fie pe teren sau la sediu, pentru a monitoriza realizarea obiectivelor;
- Este de dorit asigurarea accesului clienților la persoane cu experiență în crearea și dezvoltarea unei noi afaceri;

Comentariu general

Întemeierea incubatorului este un proces antrenant, complex. El necesită timp și include o serie vastă de activități. Cea mai ușoară parte este implementarea acțiunilor planificate. Sarcina cea mai provocatoare și solicitantă este să rezolvi situațiile neprevăzute care apar.

- Este necesară distribuirea permanentă a informației despre progresul realizat, rezultatele obținute, dar și despre problemele înfruntate de toate părțile interesate;
- Este important să fie angajați manageri care apreciază interacțiunea cu clienții și cu rețeaua și sunt capabili să faciliteze derularea acestor procese;
- Este important să se acorde timp pentru a reflecta și a compara scopurile definite anterior, cu cele apărute pe parcursul implementării Programului.



Note

Procesul de incubare. Concepte

Programele de incubare a afacerilor sunt proiectate pentru a accelera dezvoltarea de succes a companiilor antreprenoriale. Se pun la dispoziție resursele și serviciile de suport în afaceri, dezvoltate sau organizate de managementul din incubator. Ele sunt oferite atât în incubator, cât și prin rețeaua de contacte.

Scopul principal al unui program de incubare a afacerilor este producerea unor companii de succes. Acestea vor părăsi programul financiar viabile și independente. Cea mai importantă parte în definirea unui incubator de afaceri este asigurarea cu asistență tehnică, consiliere managerială și consultare adaptată companiilor tinere în formare.

Un incubator poate fi conceput ca un business producător de businessuri. Are misiune, scopuri, obiective, strategii, salarizare, angajați, circuit financiar și alte caracteristici ale afacerilor. Mai mult, incubatorul este un business care contribuie la crearea și alimentarea altor afaceri.

Produsele finale ale incubatorului sunt companiile sustenabile. Începe cu recrutarea antreprenorilor, transformarea lor în beneficiari și dezvoltarea acestora în entități economice sănătoase. Acest lanț de dezvoltare este deseori numit proces de incubare.

Pentru a avea siguranța că procesul de incubare este proiectat ca să producă rezultate și să realizeze obiective, incubatorul trebuie să aibă la bază

un concept concret și adaptat. Conceptul trebuie să conțină următoarele componente, care sunt importante pentru funcționarea incubatorului:

Modelul de incubator; de exemplu: servicii, high-tech, producere etc.;

- Proprietatea;
- Cadrul legal;
- Finanțarea;
- Ideea incubatorului de afaceri;
- Perioada de incubare; de exemplu: pre-incubarea, incubarea și post-incubarea, cu descrierea perioadelor;
- Facilități concrete, servicii și sprijinul oferit întreprinderilor;
- Training și dezvoltare;
- Structura managerială;
- Conținutul planului de afaceri;
- Planul de sustenabilitate;
- Condiții de exit;
- Structura și Membrii Consiliului;
- Rețeaua externă, cum ar fi instituții sau universități, autorități politice;
- Măsurarea;
- Leadership și monitorizare.

Conceptul descrie parametrii specifici și ariile incubatorului. Baza lui o reprezintă dezvoltarea antreprenorilor și modul de realizare a acestei sarcini. Mai mult, conceptul indică direcția dezvoltării și funcționării incubatorului. El reprezintă cadrul de ghidare pentru managementul incubatorului.

Procesul de incubare este un instrument important de dezvoltare economică, care, pus în concordanță cu cele mai bune practici și bazat pe hărnicie, poate impulsiona crearea de noi locuri de muncă și creșterea bunăstării. Poate contribui la dezvoltarea economiei naționale. Astfel, incubarea și-a demonstrat eficiența și a jucat un rol important în dezvoltarea economică.

Chiar dacă proiectarea incubatorului trebuie să se bazeze pe cele mai bune practici, întemeierea lui nu este o operație copy-paste. Diferite incubatoare vor înfrunța diferite piețe, condiții de dezvoltare și vor avea antreprenori diferiți. Deci, ele trebuie adaptate la aceste particularități. În consecință, fiecare incubator ține de un concept unic și diferit. S-a demonstrat că pentru funcționarea reușită a unui incubator de afaceri, un concept bine definit este o necesitate.



Note

STUDIU DE CAZ 2.

Modelul de incubare la Incubatorul de Afaceri din Soroca

IAS este un incubator de tip mixt, adică are și spații de producere și oficii. Incubatorul este o instituție publică creată de Consiliul Raional Soroca. Clădirea este dată în gestiune ODIMM, care, la rândul său, a transmis-o incubatorului în scopul creării și funcționării incubatorului.

Prințipalele obiective ale Incubatorului de Afaceri din Soroca sunt: crearea unui mediu de afaceri favorabil dezvoltării și creșterii IMM; facilitarea accesului IMM-urilor la sursele de finanțare, creșterea numărului de activități economice competitive, întărirea climatului investițional și reducerea ratei șomajului în regiune.

Pentru a facilita dezvoltarea companiilor rezidente, în IAS au fost create condiții preferențiale. În primul an, incubatorii plătesc pentru chiria spațiului doar 10% din prețul de piață. În al doilea - 40%, iar în anul III - 80% din preț.

Termenul de aflare în incubator este de 3 ani. Rezidenții pleacă atunci

când ating indicatorii de performanță trasați. Totuși, companiile pot să-și prelungească termenul de incubare, dacă reușesc să convingă administrația incubatorului și membrii consiliului de administrație.

Momentul ieșirii se discută cu fiecare rezident în parte. Unele companii au absolvit incubatorul chiar și cu jumătate de an înainte de termenul stabilit. Altele rămân pentru a-și încheia procesele de producție sau comenzile importante. La aniversarea a 3 ani de la deschiderea IAS, 9 din cei 17 rezidenți din prima generație, deja absolviseră incubatorul.





“

Incubarea este procesul de producere al afacerilor. Rezultatele incubatorului sunt noile afaceri.

Training și dezvoltare. Valori-cheie în IAS

Dezvoltarea incubatorului și conceptul de training sunt esențiale în ideea de afaceri sau esența incubatorului și se bazează pe faptul că un incubator trebuie să producă afaceri; este o bază pentru dezvoltarea antreprenorilor. Ar trebui să prezinte direcția pentru dezvoltarea și funcționarea unui incubator, precum și liniile directe ale managementului.

Incubatorul de Afaceri din Soroca oferă training, dezvoltare, resurse și suport pentru afaceri tuturor antreprenorilor IAS, în toate privințele.

Filosofia care mobilizează beneficiarii este:

Oferă-i omului un pește și îl vei hrăni o zi. Învață-l să pescuiască și se va putea hrăni toată viața independent.

Programul de Training a demonstrat că, pentru a avea un incubator de succes, este nevoie de un concept substanțial.

Conceptul de training ENTRANSE se axează pe crearea și dezvoltarea antreprenorilor și a ideilor de afaceri:

Figura 1 ilustrează două căi de dezvoltare pe care trebuie să le urmeze un antreprenor care vrea să-și atingă scopul:

- Dezvoltarea competențelor profesionale ale antreprenorului, a capacităților individuale și acumularea experienței;
- Dezvoltarea ideii de afaceri.

Argumentul din umbră este că cineva poate avea o idee bună de afaceri, fără să aibă cunoștințe sau experiență pentru punerea în aplicare a ideii. Iar

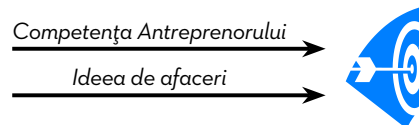


Figura 1. Trainingul ENTRANSE

altcineva poate avea o mare experiență, dar ideea de afaceri să nu fie la fel de bună. Conceptul de training este proiectat pentru a îmbina ambele posibilități.

Conceptul de training implică o nouă abordare a sectorului de dezvoltare privată, prin mijloace de dezvoltare, training antreprenorial și incubare structurată.

Acesta este realizat prin combinarea training și dezvoltare a fiecărui antreprenor, cu nivelul de dezvoltare al companiei.

Incubatorul asigură dezvoltarea corectă prin observarea antreprenorului, a ideii de afaceri și nivelul de dezvoltare al companiei:

- Faza de Pre-incubare – antreprenorii și afacerile noi trec printr-o dezvoltare timpurie;
- Faza de incubare – afacerile inițiate sunt transformate în companii care cresc prin sprijin și dezvoltare;

- Faza de post-incubare – companiile de succes părăsesc incubatorul și devin parte a rețelei;

Aceste trei faze diferite sunt ilustrate în figura 2.

La fiecare nivel, antreprenorii vor avea nevoie de diferite tipuri de suport, training și dezvoltare.

Piața va cere reacție din partea întreprinderilor.

Acest concept va combina cele două cerințe prezentate mai sus – cea antreprenorială și cea a întreprinderii, având în vizor cererea pieței și a individului.

Conceptul de training ENTRANSE este susținut de valori cheie în formarea antreprenorilor și dezvoltarea întreprinderilor.

Aceste valori cheie sunt:

- **Sincronizarea temporală** – asigurarea dezvoltării întreprinderii în concordanță cu planurile. Indiferent de provocările temporale legate de

lansarea unui nou produs, timpul de livrare a produsului către client trebuie respectat. Termenii de plată trebuie respectați;

◦ **Relațiile** – dezvoltarea relațiilor de care are nevoie o întreprindere pentru a fi de succes. Este nevoie de o relație bună cu clienții, prestatorii, sursele de finanțare și alte părți interesate;

◦ **Perspectiva** – dezvoltarea unei perspective realiste și strategice pentru oportunități și capcane care pot interveni pe parcurs. Strategia trebuie să se axeze pe dezvoltare, să fie de lungă durată, dar realistă și practică;

◦ **Loialitate** – crearea încrederii în întreprindere și mediul său intern sau extern. Afacerea trebuie să fie sigură și demnă de încredere. Loialitatea față de sine și de ideea dvs. de afacere este importantă;

◦ **Acțiune** – crearea și asigurarea mișcărilor și rezultatelor. Acțiunile pentru realizarea afacerii trebuie să fie realiste, clare, bine ținute și planificate. Ele trebuie să producă rezultate.

Toate cele cinci categorii de valori cheie conțin un anumit număr de pachete de training. Prin definirea și combinarea valorilor cheie de care are nevoie antreprenorul și nivelul de dezvoltare dorit, se va ajusta conținutul necesar pentru training.

Pot fi utilizate diferite căi de identificare a necesităților. Valorile cheie sunt o alternativă pentru a asigura dezvoltarea individuală. Se utilizează diferite abordări: consultarea particulară a fiecărui beneficiar, antreprenor și deținător de afaceri, dar și instruirea în grup, în cadrul incubatorului.

Instruirea la fața locului include:

- Planificarea afacerii;
- Marketing;
- Vânzări;
- Tehnologii;
- Management financiar;
- Resurse umane și Legislația muncii;
- Contabilitate;
- Legislație și contracte;
- Impozite și situații financiare;
- Serviciul Clienți;
- Creditarea;
- Cele mai bune practici de management;

Conceptul de training va oferi antreprenorilor formare practică și relevantă, bazată pe metode și teorii bine cunoscute. Trainingul este direcționat pe fiecare antreprenor în parte, prin coaching (ghidare) și consultare.

În ENTRANSE, pentru a desemna suma tuturor activităților și schemele de suport oferite rezidenților pe perioada de incubare, se folosește termenul Training integral (Embedded Training). Se referă la trainingul și dezvoltarea antreprenorilor la fața locului.

Trainingul, pe lângă expertiza legală, contabilitate, acces la infrastructură, marketing și suport financiar, este o parte esențială a conceptului de incubare.

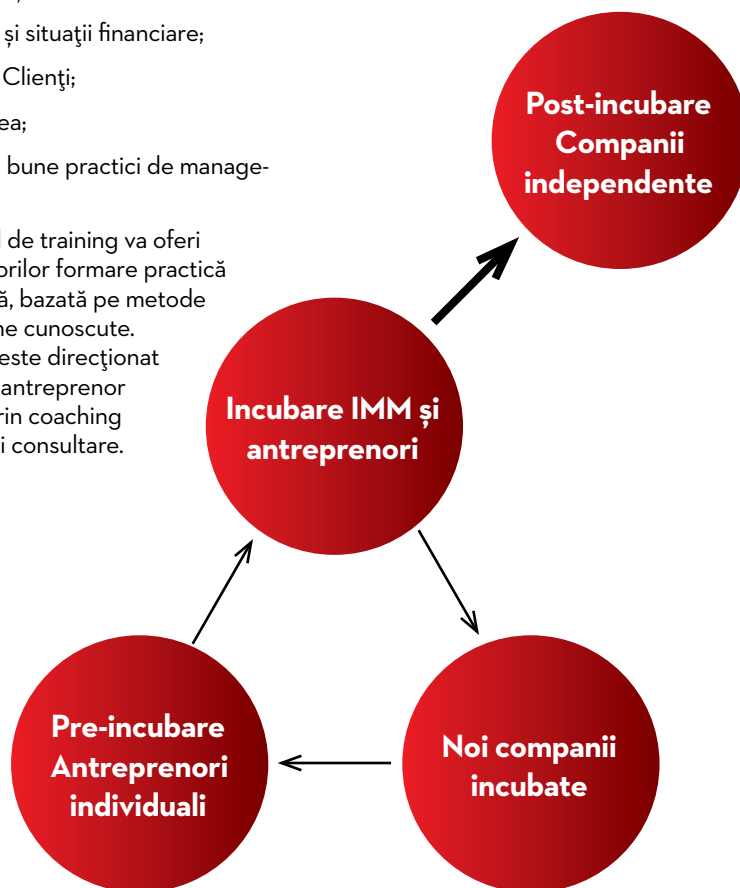


Figura 2. Fazele incubatorului ENTRANSE

STUDIU DE CAZ 3.

Cum sunt selectați trainerii pentru instruirile din Incubatorul de Afaceri din Soroca

Experiența de implementare a incubatorului de afaceri din Soroca a creat un precedent în Moldova. Sistemul de instruire de la Soroca este aplicat cu succes în toate celelalte incubatoare. Pe parcursul activității, programul de instruire a fost adaptat la necesitățile rezidenților, urmărind activitatea lor de zi cu zi.

„Cea mai importantă calitate a unui trainer bun este să posede abilitatea de a transmite informația necesară, având cunoștințe temeinice, atât teoretice, cât și practice în domeniul de specializare. Să poată explica rezidenților prin exemple, să poată răspunde la întrebările concrete din activitatea lor, în limbaj cât mai accesibil, în concordanță cu genul de activitate al rezidenților, cu vârsta și nivelul lor de cunoștințe” – Dumitru Ursu, coordonator instruirei Entranse.

La baza selectării trainerilor stau calitățile lor profesionale. Pentru a alege cei mai potriviți specialiști, echipa Entranse a primit recomandări din partea unor proiecte de asistență, a unor parteneri, ceea ce a facilitat procesul de identificare a trainerilor.

Totuși, factorul decisiv este experiența, reflectată în CV-uri.

Majoritatea trainerilor au și experiență practică, fiind administratori de firme, consultanți sau angajați la companii din sectorul real al economiei. Acesta este un avantaj la selectarea trainerilor. Acești profesori pot nu doar să explice accesibil materialul teoretic, dar și să vină cu exemple reale din mediul de afaceri din Moldova și din experiența personală de afaceri.

În IAS rezidenții învață să elaboreze un business-plan, să țină evidența contabilă și să facă rapoarte fiscale, ce înseamnă marketing și la ce servesc studiile de fezabilitate, arta comunicării și negocierii în afaceri, managementul timpului, cum se obține un credit și ce oportunități de

finanțare există, aspecte din managementul resurselor umane și legislația muncii, vânzări și promovare etc.

La toate seminarele organizate de Entranse, la sfârșit, participanții completează un chestionar de evaluare în care apreciază aptitudinile profesionale ale trainerului și cât de utilă a fost informația. Analizând aceste chestionare, echipa proiectului, împreună cu trainerul, lucrează asupra îmbunătățirii materialului prezentat, abordând, după caz, aspecte noi și mai aproape de necesitățile rezidenților.



“

Trainingul trebuie să conțină partea aplicativă relevantă fiecărui tip de afacere.

Modelul de incubare. Tipurile de incubatoare

În concordanță cu cerințele economiei bazate pe cunoaștere și cu trăsăturile de succes ale programelor de incubare, un model de incubare trebuie să aibă trei părți interesate-cheie:

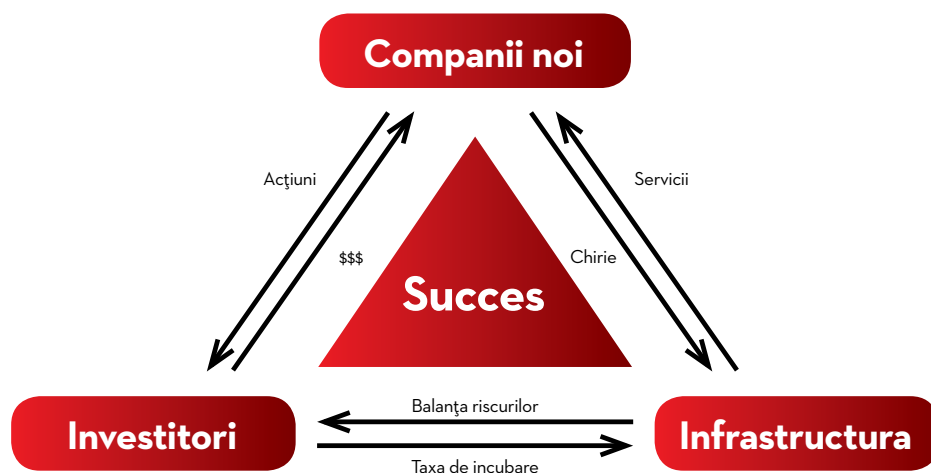


Figura 3. Conceptul clasificării părților interesate-cheie în Incubatorul de Afaceri

- Afaceri noi (companii bazate pe cunoaștere);
- Facilități, și
- Investitori (Figura 3).

Incubatorul va exista într-un ecosistem mult mai vast în economia regională. Sunt trei părți interesate-cheie. Va exista un acord încheiat între ei. Dar elementul de bază care îi unește, este succesul companiei beneficiare.

Succesul înseamnă profitabilitate, finanțare și achiziție. Rezultatele succesului vor crea avuție și valoare pentru dezvoltarea regională.

Incubatoarele de afaceri sunt instrumente dinamice ale Dezvoltării Economice Regionale. Fiecare incubator de afaceri este o entitate unică. Deci un incubator regional de afaceri ar putea crea condiții mai bune pentru antreprenori. Dar nu se poate ignora

faptul că modelul de incubare are nevoie de investiții.

Toate modelele de incubare a afacerilor necesită investiții. Scopul investițiilor este câștigul monetar, dar nu numai. Intenția modelului este de a crea locuri de muncă sustenabile, de lungă durată. Ele vor crea avuție și vor da valoare dezvoltării economiei locale, prin schimbarea pieței și inițiativei antreprenoriale.

Pentru a facilita dezvoltarea de succes a companiilor cu ajutorul incubatoarelor de afaceri, este extrem de important ca incubatorul să înțeleagă și împărtășească viziunea companiilor pe care le găzduiește.

Modelul de incubare trebuie să fie structurat astfel încât interesele celor trei părți implicate (companii noi, investitori și facilități) să fie orientate spre dezvoltarea sustenabilă a companiilor. Incubatorul în sine trebuie să fie sustenabil, pentru a-și putea realiza scopurile sale și ale rezidenților.

Arhitectura incubatoarelor de afaceri

Chiar dacă nu există două incubatoare identice, este posibilă identificarea unor similarități în inițiativele incuba-

toarelor. Setul de Valoare adăugată, prezentat în tabelul 1, permite clasificarea lor într-o serie de grupe. Incubatoarele din această categorie sunt similare prin misiune, politici, servicii și performanțe, cu alte programe de incubare din diferite grupe.

Există de două tipuri importante de incubatoare. Pe de o parte, incubatorul funcționează ca o operație imobiliară în dezvoltare. Pe de alta, incuba-

torul funcționează ca o întreprindere care se dezvoltă. Se poate presupune că incubatoarele din *partea dreaptă* sunt mai capabile să aducă valoare adăugată economiilor locale, pentru că pune accentul pe dezvoltarea afacerii mai mult decât cel din *partea stângă* a tabelului.

În tabel sunt prezentate patru tipuri de incubatoare.

Incubatoarele de tip **pro-profit** caută să genereze profit din afaceri imobiliare. Acesta este scopul lor primar.

Corporațiile **Non-profit** se orientează spre crearea de locuri de muncă.

Incubatoarele **Universitare** tind să-și comercializeze propriile tehnologii și, în același timp, să genereze beneficii pentru dezvoltarea economică locală.

Incubatoarele **de tip capital de risc** oferă maximum de atenție portofoliului de investiții.

Alte două tipuri de incubatoare sunt și ele evidente: incubatoarele hibrid, care sunt o combinație dintre acestea și orice tip de părți interesate.

	Valoarea adăugată			
	Imobiliare	Dezvoltarea afacerilor		
	Proprietate Pro-profit Indicatori de dezvoltare	Non-Profit Corporații de incubatoare de dezvoltare	Incubatoare academice	Capital de risc, profit de risc Incubatoare de tip capital
Obiectiv primar	Evaluarea imobilelor; Vînzare de proprietăți; Servicii pentru incubați;	Creare de locuri de muncă; Declarații favorabile în privința potențialului antreprenorial;	Colaborarea universitate - industrie; Universitate Antreprenorială; Cercetare;	Investiții capitalizate; Creșterea rapidă a întreprinderii;
Obiective secundare	Crearea oportunităților pentru transferul de tehnologii; Crearea de posibilități de investiții;	Generarea veniturilor mari pentru organizații; Diversificarea bazelor economice, sprijin pentru impozite; Complementaritate pentru programele existente și utilizare a facilităților existente;	Sporirea misiunii și serviciilor de instruire; capitalizarea oportunităților de investiții; Crearea relațiilor bune între instituție și comunitate;	Autosuficiență; Crearea de avuție;

Tabel 1. Tipul de Incubatoare de Afaceri Business Incubators

STUDIU DE CAZ 4.

Cum s-au implicat factorii de decizie în organizarea Incubatorului de Afaceri din Soroca

În proiectul Entranse, ca și în majoritatea proiectelor de asistență externă, este o condiție obligatorie ca beneficiarii să se implice. Aceasta contribuie la asigurarea transparenței când se iau deciziile importante.

Consiliul raional din Soroca s-a implicat activ la toate etapele. Ei au identificat potențiale clădiri pentru viitorul incubator de afaceri. Staff-ul proiectului a beneficiat de consultanță gratuită din partea arhitecților din raion. Era vorba despre aspecte juridice legate de cazul concret al clădirii deja selectate, replanificare și alte aspecte tehnice.

În prima etapă au contribuit activ la identificarea potențialilor oameni de afaceri sau antreprenori începători care ar fi interesați să fie rezidenți ai incubatorului.

Administrația raionului a ajutat și la luarea deciziei asupra profilului afacerilor care vor intra în incubator. Donatorul extern vroia foarte mult

să se axeze pe IT, fiind un domeniu solicitat pe piața internațională. Dar, în rezultatul analizei potențialului pieței, s-a decis ca în incubator să fie acceptate ideile de business ale căror produse sau servicii sunt solicitate pe piața locală.

Pe parcurs, în proiect s-au implicat activ Camera de Comerț și Industrie a RM și Direcția economie a raionului. Și viitorii rezidenți, văzând că reconstrucția clădirii durează mai mult decât s-a planificat, se implicau, prin monitorizarea companiei de construcții și prin insistență la toate etapele, și înainte, și după deschiderea incubatorului.

Incubatorul
de afaceri Sorocea

ifas
INCUBATORUL DE AFACERI DIN SOROCEA
SOROCEA BUSINESS INCUBATOR

Potential pentru dezvoltarea antreprenoriatului

Noiembrie 2010

Lucia Usurelu

EN

CU NOI
ANTREP

Note

8 pași esențiali în crearea și dezvoltarea unui incubator de afaceri

1. Analiza pieței antreprenoriale – factor decisiv în selectarea tipului de incubator

Analiza pieței

Pentru a îndeplini condițiile menționate și a crește rata de succes a antreprenorilor în incubatoarele de afaceri, este foarte important să identificăm:

1. care sunt piețele în care găsim companiile de succes în zonă;
2. care sunt produsele locale care sunt competitive pe piață;
3. care este numărul și dinamica IMM-urilor active și
4. care este activitatea schemei de suport în zonă (spre exemplu, agenții existente IMM, fonduri de micro-creditare, camere de comerț, asociații antreprenoriale sau industriale, scheme de reducere a șomajului).

Prin urmare, trebuie realizate o serie de cercetări de marketing, cum ar fi:

- Identificarea companiilor de succes din zonă, a produselor acestora și piețele de desfacere;
- Identificarea industriilor tradiționale de succes din zonă;
- Identificarea abilităților specifice a forței de muncă din zonă;
- Identificarea nevoilor pieței locale și a obiceiurilor de cumpărare;
- Identificarea sectoarelor viabile ale industriei în zonă;
- Studiarea strategiei locale/regionale de creștere;
- Identificarea activităților de succes ale instituțiilor de suport ale IMM;
- Identificarea schemelor financiare potențiale pentru IMM în zonă;
- Identificarea conexiunilor dintre universitatea locală sau centrele de cercetare cu antreprenoriatul (dacă există);
- Identificarea oricărei inovații de succes în zonă;



Identifică factorii externi din preajma incubatoarelor de afaceri.



Note

STUDIU DE CAZ 5.

Analiza pieței antreprenoriale din Soroca

Pentru a determina dacă un potențial incubator de afaceri ar avea succes la Soroca, a fost comandat un studiu de fezabilitate. Acesta urma să dea răspunsuri despre mediul de afaceri din Soroca, oportunitățile de dezvoltare a business-ului în regiune, ce tipuri de business s-ar putea încadra în scopurile proiectului și ale donatorului etc.

Studiul a confirmat capacitatea regiunii de a genera idei și de a iniția afaceri. În perioada de cercetare, în Soroca, 93% din entitățile economice erau întreprinderi mici și mijlocii, iar populația aptă de muncă din raion, constituia 64%.

Intențiile donatorului norvegian de a deschide un incubator de afaceri erau susținute și prin strategia Guvernului RM de dezvoltare a IMM. Studiul a scos în evidență că, în mare parte, infrastructura de suport a business-ului în regiuni nu este dezvoltată, iar acolo unde aceasta există, business-ul se dezvoltă mai bine. În susținerea proiectului a fost și argumentul că în zona de nord și de sud-est a țării nu există incubatoare de afaceri.

Conform studiului de fezabilitate, incubatorul de afaceri ar trebui să presteze un serviciu care va ajuta

antreprenorii din Soroca să inițieze afaceri și să le dezvolte. În acest context, procesul de incubare al afacerilor poate fi un model de succes.

Recomandarea din partea autorilor cercetării a fost ca cel puțin 60% din rezidenți să fie orientați spre producere, 30% – servicii de asistență tehnică, iar restul să presteze servicii business-ului: servicii de contabilitate, juridice și alte domenii conexe.

Luând în considerație recomandările din studiul de fezabilitate, a fost luată decizia de a continua proiectul și de a investi în implementarea unui incubator de afaceri anume la Soroca.

Studiul mai conține informații detaliate despre disponibilitatea autorităților de a se implica, posibilitatea de colaborare cu asociațiile obștești din raion, cu universitățile, forma de

proprietate potrivită, modalitatea de rezolvare a conflictelor, forme de supraveghere și control din partea donatorului, aspecte legale etc.

Deși costurile efectuării unui studiu de fezabilitate sunt foarte mari, aceasta este o investiție durabilă. Cercetarea înlătură dubiile în ce privește probabilitatea eșecului și dă un verdict, fie pozitiv, fie negativ. Studiul de fezabilitate indică asupra punctelor forte, a celor slabe, identifică oportunitățile de dezvoltare în regiune și riscurile care pot apărea pe parcurs. Astfel, toate părțile implicate în proiect au un tablou clar și obiectiv a situației economice din regiune și pot folosi studiul ca ghid în activitatea ulterioară.

Rezultate scontate

Dacă cercetarea menționată mai sus are loc, rezultatele vor fi sintetizate. După care, vor fi identificate industriile competitive și se vor reduce la câteva activități. Acestea vor determina tipul de incubator. Concentrarea pe industrii generează sinergii între beneficiarii incubatorului și le permite totodată să fie și mai competitivi.

Rezultatul Analizei pieței antreprenoriale ar trebui să se materializeze într-un document scurt. Acesta

identifică foarte clar grupul-țintă pentru beneficiari, industriile competitive în care vor fi angajați viitorii antreprenori. Tot aici se vor descrie competențele specifice ale forței de muncă din zonă, schemele de finanțare a IMM-urilor disponibile și lista celor mai active instituții de suport ale IMM. Universitățile și centrele de cercetare care pot deveni parteneri în diferite faze ale dezvoltării proiectului.

Capcane

- *Este foarte important ca pe parcursul derulării cercetării să nu se ia ca bază datele statistice. În special, datele oficiale despre numărul de IMM-uri din zonă și arealul lor de activitate. În majoritatea țărilor în tranziție, statistica oficială declară ca fiind active IMM-uri nefuncționale.*
- *În unele regiuni ale țărilor în tranziție există industrii cu care acestea se mîndresc. Dar ele sunt strîns legate de companii de tip vechi, socialist, falite în majoritatea lor, dar care au „hrănit regiunea”.*
- *Există posibilitatea ca multe instituții regionale să vadă incubatoarele de afaceri ca o posibilitate de a „revigora gigantul” prin oferirea de locuri de muncă angajaților inactivi ai acestora. Echipa care creează incubatorul ar trebui să evite această capcană și să fie fermă în intenția de a se concentra pe industrii viabile și aducătoare de profit. Să selecteze beneficiarii doar în baza unor criterii clar stabilite.*
- *După cum e menționat mai sus, cercetarea trebuie să măsoare activități și rezultate variate din punct de vedere cantitativ. Chiar dacă există riscul ca părțile interesate locale să fie deșecionate.*

Note



2. Baza financiară, proprietatea și managementul

Activități

Pasul doi are ca scop să identifice fezabilitatea viitorului incubator, capacitatea regiunii de a genera noi afaceri, de a crea locuri de muncă etc. Acest exercițiu (care poate fi numit studiu de fezabilitate) trebuie realizat împreună cu potențialii proprietari.

Aceștia trebuie să înțeleagă că sprijinul acordat unui incubator de afaceri poate implica, pe termen lung, și obligații financiare, dacă va fi necesar. La această etapă va trebui să se decidă cine va gestiona incubatorul, ce formă de proprietate va avea și structura companiei de incubator de afaceri. Se vor selecta Consiliul Managerial și Managerul General al incubatorului de afaceri (MG). Activitățile recomandate sunt:

- Identificarea unei echipe de dezvoltare locală. Membrii acesteia, probabil, vor deveni proprietarii viitoareii companii de incubator de afaceri. Este important ca la baza selecției să fie experiența, recomandările și impresiile comunității locale și ale managerilor care sprijină IMM. Echipa trebuie să fie funcțională, puternică, cu o atitudine onestă și pozitivă pentru dezvoltarea de lungă durată a companiei de incubator de afaceri;
- După ce se creează echipa, începe lucrul asupra structurii costurilor și

investițiilor. De asemenea, echipa trebuie să identifice sursele locale de suport financiar și să se asigure că finanțarea suplimentară este posibilă;

- Pe parcursul procesului menționat, este nevoie ca viitoarea companie de incubator de afaceri să-și definească clar structura de proprietate. În majoritatea cazurilor, membrii echipei, motivați incorect, pleacă. Iar cei care rămân, sunt potențialii noi proprietari ai companiei de incubator de afaceri;
- Trebuie definită o structură clară de proprietate, care să corespundă cu obiectivele și principiile incubatorului de afaceri. Iar compania să fie incorporată în concordanță cu această structură;
- Consiliul de Management al companiei trebuie creat. Este recomandat ca experții externi, care eventual vor lucra la crearea incubatorului de afaceri, să devină membri deplin ai Consiliului de Management. Cel puțin pentru perioada de absolvire a primei generații de beneficiari. Ceilalți membri trebuie să împărtășească viziunea clară a proprietarilor. Să fie capabili să contribuie la succesul de lungă durată a incubatorului de afaceri;
- Consiliul de Management este responsabil de procesul de selectare al Managerului General al companiei.

Rezultate scontate

Prin implementarea activităților descrise mai sus, se vor obține următoarele rezultate:

- Va fi elaborată prognoza structurii investițiilor și a costurilor incubatorului de afaceri;
- Planurile pentru viitorii proprietari vor fi pregătite. Se va defini modul în care va fi susținut incubatorul de afaceri. Vor fi gata și planurile pentru găsirea finanțării suplimentare de la diferiți donatori;
- Eventualii donatori vor semna Acorduri cu proprietarii companiei de incubator de afaceri. În ele vor fi specificate clar drepturile și obligațiile fiecăruia;
- Compania de incubator de afaceri va fi integrată, iar toate actele necesare, cerute de lege – elaborate;
- Consiliul de Management al incubatorului va fi creat;
- MG al incubatorului va fi selectat, iar contractul cu el va fi semnat;

Capcane

- Unele părți interesate locale pot avea diferite motivații legate de proiectul incubatorului de afaceri. Este important ca fiecare din ei să fie de acord cu conceptul în mod clar. Sau să părăsească procesul cât mai repede posibil;
- Activitățile echipei locale de dezvoltare a incubatorului de afaceri pot fi departe de cei care iau deciziile. Aceasta e o capcană serioasă și ar trebui evitată;
- Planul financiar al incubatorului de afaceri ar trebui să fie realist. Pentru ca orice reacții negative din partea proprietarilor, care pot apărea pe viitor, să fie evitate.
- Consiliul de management trebuie să fie format doar din profesioniști cu o experiență bogată de afaceri;
- MG al companiei incubatorului trebuie să fie o persoană care are experiență profundă în business.

Note



STUDIU DE CAZ 6.

Cine administrează Incubatorul de Afaceri din Soroca

Incubatorul de Afaceri din Soroca are statut de instituție publică. Administrarea instituției este asigurată de Consiliul de management sau Comitetul de administrare.

Din consiliul de management al IAS fac parte următoarele instituții: reprezentantul donatorului, președintele raionului Soroca, directorul general al ODIMM, conducătorul Camerei de Comerț și Industrie din raion și un reprezentant al rezidenților.

Membrii Consiliului răspund de dirijarea economico-financiară a incubatorului și de stabilirea strategiei de dezvoltare a IAS. Tot ei examinează și aprobă chestiuni de ordin organizatoric și managerial al incubatorului.



Este important ca la baza selecției să fie experiența, recomandările și impresiile comunității locale și ale managerilor care sprijină IMM





Note

3. Cum selectăm companiile rezidente

Activități

Scopul acestei etape este producerea unei liste de beneficiari potențiali ai incubatorului de afaceri.

Atunci când capacitățile financiare și fizice ale incubatorului sunt deja stabilite, antreprenorii situați pe primele locuri în lista membrilor potențiali, ar trebui invitați în incubator pentru a discuta despre necesitățile lor concrete și posibilitățile incubatorului. Cei mai buni trebuie evaluați corect. Succesul lor va influența rata de succes a incubatorului. De facto, spiritul capitalist trebuie exploatat în acest proces. Pentru a atinge acest scop, sunt necesare următoarele activități:

- Selectați echipa care va realiza preselecția. Ea ar trebui să aibă 3-5 membri cu experiență importantă în evaluarea ideilor de business și a antreprenoriatului (de exemplu, cu experiență în băncile locale, în microcreditare sau în fonduri de dezvoltare);
- Esența pieței beneficiarului este mai importantă decât antreprenorul. Acesta vine de pe piață, de aceea piața are prioritate;
- Echipa de selecție va elabora criteriile de selectare a viitorilor beneficiari, împreună cu Consiliul de Management al incubatorului. Criteriile trebuie să derive din obiectivele pe termen lung ale incubatorului de

afaceri. Ele ar trebui să includă particularitățile locale. Cu toate acestea, cel mai important criteriu

trebuie să fie calitatea ideii de afaceri și capacitățile antreprenorului;

- Echipa de selecție va crea un formular de aplicare și de evaluare pentru acest proces. Ar trebui să fie unul foarte simplu. Astfel, viitorii beneficiari ar avea posibilitatea să-și exprime clar ideile de afaceri și abilitățile practice, pe lângă alți factori care vor fi evaluați de echipa de selecție. În al doilea rând, formularul ar da posibilitatea echipei de selecție să evalueze clar aplicanții;

- Echipa de selecție va organiza



Figura 4. Selecția Incubaților

un apel public pentru potențialii beneficiari ai incubatorului de afaceri. Procesul va fi transparent și public, pentru a evita eventualele speculații asupra calității procesului;

- După expirarea termenului limită și după ce formularele de aplicare au fost primite, echipa de evaluare se va întruni pentru evaluarea fiecărui formular. Cei care au luat cel mai mare punctaj vor fi invitați pentru a doua rundă. Aceasta include un interviu cu potențialii beneficiari;
- După runda a doua, lista cu notele finale va fi publicată. Eventualele contestări vor fi soluționate. Dacă procedura de notare va fi transparentă, vor fi puține reclamații.

Una din cele mai mari provocări ale

Programului de Incubare este atragerea antreprenorilor de înaltă calitate. O organizație primește anual 180-200 de aplicații cu idei de afaceri. Presupunem că 30% dintre acestea sunt selectate și numai jumătate dintre ele au succes la faza de început.

Antreprenorii trimit formularele completate Comitetului de Selecție. Cele mai importante elemente din formular sunt următoarele:

- Descrierea proiectului/ideii;
- Descrierea echipei;
- Progresul realizat de către proiect;
- De ce este nevoie pentru a genera vânzări?
- Sprijinul necesar din partea Programului de Incubare.

Echipele selectate sunt de acord cu termenii și condițiile fazei Design-ului afacerii și participă la procesul de Tutoriat și Training. Cele mai importante criterii de selecție sunt:

- Ideile care au un potențial de vânzare de cel puțin 100.000 dolari pe parcursul primului an pe piață (în mod normal, în faza de accelerare) și rata de creștere de 20% consecutiv;
- Un model de business, tehnologii sau servicii extrem de inovatoare;
- Crearea de locuri de muncă și bunăstare;
- Afacerile ecologice;
- Echipă de antreprenori ambițioși, de preferat sunt cei care au experiență în afaceri.

Rezultate scontate

Din procesele realizate la această etapă, ar trebui să apară următoarele rezultate:

- Echipa de evaluare a incubațiilor este selectată;
- Criteriile de selecție ale incubațiilor sunt elaborate și aprobate;
- Este elaborat formularul de aplicare și evaluare al beneficiarilor;
- Publicitatea pentru apelul la potențialii beneficiari este elaborată, plasată, având fixată o dată limită clară pentru aplicanți;
- Evaluarea formularelor primite ar trebui să rezulte într-o listă scurtă de candidați. Ei vor fi invitați la interviu;
- Echipa de evaluare va realiza interviurile cu aplicanții selectați și va încheia lista de notare a candidaților;
- Toți participanții vor primi informația oficială despre notare;

Capcane

- *Procesele de producție trebuie să fie adaptate mediului fizic al incubatorului;*
- *Este important ca beneficiarii să fie selectați în baza criteriilor obiective. Iar procesul de selecție să nu fie axat pe alte motive.*

STUDIU DE CAZ 7.

Cum au fost selectați rezidenții IAS

Chiar de la începutul colaborării cu Soroca, în raion au fost organizate câteva seminare introductive cu membrii comunității locale de afaceri. Echipa de implementare a proiectului le-a explicat intențiile donatorului, esența și principiile de funcționare a unui incubator de afaceri și cum acesta poate să contribuie la dezvoltarea afacerii lor. Care sunt cerințele pe care trebuie să le îndeplinească pentru a deveni rezidenți. La sfârșitul seminarelor, participanții au primit câte un formular în care descriau pe scurt ce afacere ar vrea să inițieze cu suportul proiectului și de ce resurse ar avea nevoie.

Din 220 de participanți la seminar, 67 au depus formulare cu idei de afaceri. La etapa interviului au fost invitate doar 46 din persoanele care au depus aplicații. Nu au fost acceptate ideile de afaceri pentru care contribuția inițială depășea cu mult posibilitățile proiectului. Altele nu au trecut pentru că perioada de recuperare a investiției depășea cu mult termenul de incubare.

La interviu candidații și-au expus viziunea asupra afacerii lor, piața de desfacere, care ar fi contribuția solicitată din partea incubatorului – echipament și spațiu estimativ. La această etapă au fost respinși cei care aveau nevoie de un spațiu prea mare sau

care nu erau dispuși să investească suficient în propria afacere, dar mizau foarte mult pe contribuția din partea donatorului.

Pentru următoarea etapă au fost selectate 25 de persoane. Au reușit cei care au muncit mai bine la planul de afaceri, au justificat mai bine cheltuielile, au estimat mai real veniturile, piața și numărul de locuri de muncă pe care le-ar putea crea. Unii din cei care au depus formulare de aplicare inițial, au renunțat, alții au fost descalificați, iar o parte din candidați au fost incluși în lista de așteptare.

În rezultat, în incubator au fost selectate 17 companii – 7 în domeniul producerii, iar 10 în domeniul prestării de servicii. Astfel, în prima generație de

rezidenți au intrat companii din următoarele domenii: producerea hainelor de protecție, a uniformelor, prestarea serviciilor de publicitate, foto/ video, un birou de arhitectură, servicii de amenajare a încăperilor, de alimentație publică, servicii IT, tăierea sticlei și salubritate, servicii bancare, producerea mobilei din lemn și a ferestrelor din PVC, producerea furajelor pentru animale, servicii imobiliare, servicii tipografice și contabilitate.

faceri din Sero



Note

STUDIU DE CAZ 8.

Riscuri legate de selectarea companiilor rezidente în IAS

Ca și în alte procese care durează mai mult decât s-a planificat, în cazul implementării unui incubator de afaceri regional, există riscul ca, din lipsa de idei foarte bune, să fie alese variante de compromis. Adică, idei de afaceri cu o probabilitate mare de eșec sau nepotrivite pentru un incubator de afaceri.

Ca să diminueze riscul de eșec al incubatorului, echipa de evaluare a acceptat în incubator și companii deja lansate. Întreprinderi mici care nu aveau capital suficient, cunoștințe sau experiență ca să se dezvolte mai departe. Unele din acestea au devenit mentori pentru companiile startup și un model de urmat.

Un principiu de selectare a rezidenților era ca aceștia să nu aibă domenii de activitate identice, adică să nu fie concurenți. În Incubatorul de Afaceri din Soroca există doi producători de textile. În aparență, ei ar putea fi concurenți aprigi. Dar, din discuțiile cu cei doi administratori a devenit clar că, deși afacerile lor au multe puncte comune, nișa de piață pe care s-au specializat este diferită. O companie coase uniforme, iar cealaltă – haine speciale de protecție.

Este vorba despre companiile Îl Semi-on Țâmpov și SRL Bevera Nord. Cele două companii, prin cooperare, au reușit să obțină o comandă importantă, la nivel național – să coase haine pentru Armata națională.

Au existat și multe idei de servicii care ar fi fost bine solicitate în Soroca. Dar existau mai multe riscuri legate prezența lor în incubator. Printre aceste afaceri au existat idei de a amenaja un centru de deservire auto, dar exista riscul că ar fi solicitat prea mult spațiu. Altă idee – fabricarea materialelor de construcție, dar exista riscul să producă prea mult zgomot și ar fi avut nevoie și de un spațiu de depozitare foarte mare.

Au existat multe idei de prelucrare a legumelor. Totuși, după ce au fost evaluate celelalte idei de afaceri, experții au constatat că nu este reco-

mandabil să existe în aceeași clădire și spații de producere non-alimentare și alimentare.

„Este important că dacă selecția rezidenților se face de dragul procedurii, riscăm să nu selectăm antreprenorii potriviți și atunci tot proiectul poate să eșueze. Acum observăm că unii beneficiari, chiar dacă deja au absolvit incubatorul, își continuă activitatea. Nimeni din rezidenți nu a eșuat. Există din cei care se mențin și nu sunt interesați să se extindă, dar ei se mențin la un nivel constant, care le aduce venituri și le permite să asigure procesul de producție” – Lucia Ușurelu, director executiv Entranse.



Note

4. Cum alegem clădirea incubatorului

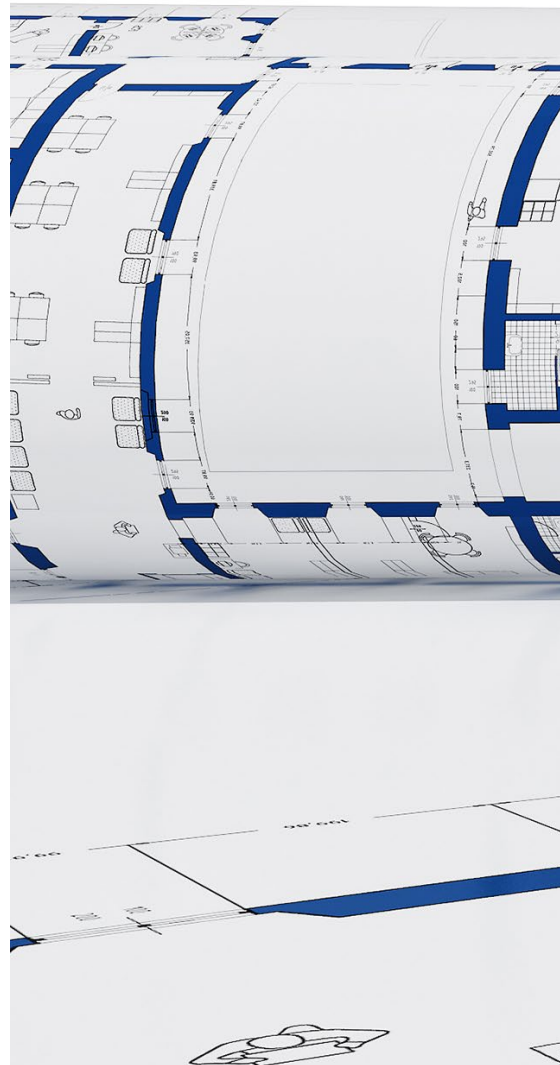
Activități

În majoritatea țărilor în tranziție există construcții industriale libere. Acestea au fost fie încăperi de producere ale unei fabrici a statului, fie cazărmi militare, depozite etc. De obicei, aceste construcții nu au fost folosite timp de mulți ani, așteptându-și investitorul (de ex., prin programul de privatizare). De obicei ele sunt potrivite pentru a fi sediul unui incubator de afaceri;

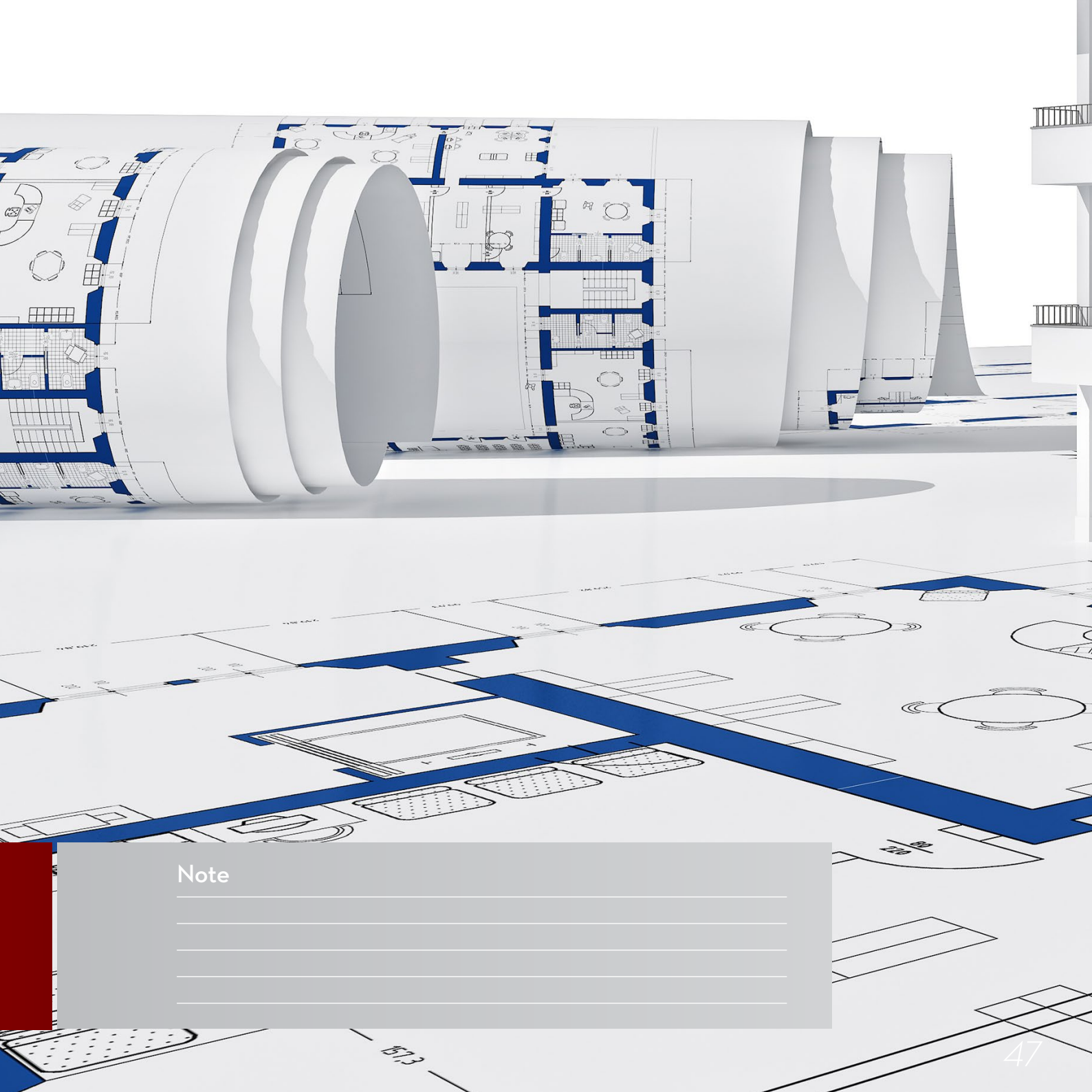
Cea mai bună opțiune pentru incubatorul de afaceri ar fi selectarea clădirilor împreună cu părțile interesate de pe loc și cu proprietarii incubatorului. Cea mai bună construcție pentru un incubator ar trebui să aibă următoarele caracteristici:

- Să fie funcțională în termeni de spațiu, parări, energie electrică, încălzire, zgomot, mediu, locație, potențiale oficii sau încăperi pentru ședințe, workshop-uri pentru rezidenți, prezentări etc.;

- Să fie un „proiect facil” în privința măsurilor legale;
- Spațiul pentru compania incubator trebuie să fie gratuit;
- Să fie disponibilă pentru utilizare cel puțin pe 8-10 ani;
- Să aibă destul spațiu pentru a găzdui 10 - 20 companii industriale mici;
- În momentul în care părțile interesate convin asupra construcției adecvate, renovarea poate începe. Proiectul de renovare ar trebui să fie „cheia de turnură”. Este nevoie de a acorda atenție tuturor procedurilor și costurilor, pentru ca spațiul să fie funcțional pentru beneficiari. Aceștia trebuie doar să-și pună utilajele în priză și să înceapă lucrul;
- Efectuarea și achitarea lucrărilor de renovare;



Renovarea clădirii trebuie să aibă costuri rezonabile, procese eficiente și productive



Note

STUDIU DE CAZ 9.

Incubatorul de Afaceri din Soroca – selectarea și renovarea clădirii

Administrația raionului Soroca a propus, la solicitarea ODIMM și a proiectului norvegian Entranse 2 Your Business, 12 clădiri din oraș pentru a fi sediul viitorului incubator de afaceri. Clădirea selectată corespundea majorității criteriilor donatorului.

Prima provocare a fost că 25% din clădire era proprietatea unei societăți comerciale ai cărei membri erau persoane fizice. A fost nevoie ca aceștia să delege un singur reprezentant cu care donatorul să negocieze, proces care a durat destul de mult timp, care nici nu a fost planificat inițial.

75% din clădire se afla în gestiunea Ministerului Culturii. S-a decis ca aceasta să fie transmisă în balanța Ministerului Economiei. Apoi clădirea a fost dată în gestiunea ODIMM pentru a fi utilizată ca incubator de afaceri pe un termen de minim 10 ani.

Experții au evaluat starea clădirii. Proiectul de renovare a fost prezentat în 2 luni, iar lucrările au durat jumătate de an. Valoarea cheltuielilor de reparație și renovare, estimată de

specialiștii în construcții, a fost puțin depășită doar pentru amenajarea teritoriului, lucrări care nu au fost inițial prevăzute.

Întâi au fost evacuate toate deșeurile, echipamentul vechi, utilajul care nu se mai folosea de foarte mult timp. Clădirea a fost conectată la rețeaua de gaz, a fost renovat întregul sistem de apă și canalizare al clădirii, pentru că cel vechi era uzat, a fost schimbat sistemul de electricitate.

„Noi am ales varianta clasică de incubator. Este o clădire cu birouri de business, săli și hale de producere. Ele au fost amenajate astfel, ca să corespundă tuturor standardelor în construcții, să fie ecologic și să respecte normele sanitare.” Lucia Ușurelu, director executiv Entranse.

Clădirea Incubatorului de Afaceri din Soroca are o suprafață totală de 1773m², pe 3 nivele, dintre care 996m² sunt suprafețe de producere, iar 204m² – pentru servicii. Ceilalți 573m² sunt pentru birouri administrative, sanitare, sala de conferințe și spații comune.

Rezultate scontate

- Setul de acte care demonstrează că clădirea îndeplinește cele cinci criterii pentru un incubator de business ar trebui să fie pregătit;
- Proiectul detaliat al renovării este realizat de o companie specializată;
- Lucrările de renovare trebuie realizate de o companie specializată cu cea mai bună ofertă. Trebuie pregătit un contract de penalizare a fiecărei zile de întârziere. Dacă administrația publică locală este una dintre părțile interesate, folosiți experiența acesteia în a încheia contracte de renovare;
- Incubatorul de afaceri funcțional este deschis și gata să primească incubanții;

Capcane

- *Renovarea clădirii trebuie să aibă costuri rezonabile, procese eficiente și productive. Nu fiți prea solicitanți. Obiectivul este crearea unui mediu de muncă funcțional pentru beneficiari/antreprenori, cât mai repede posibil.*



Note

5. Cadrul Legal

Contracte și acorduri de încheiat

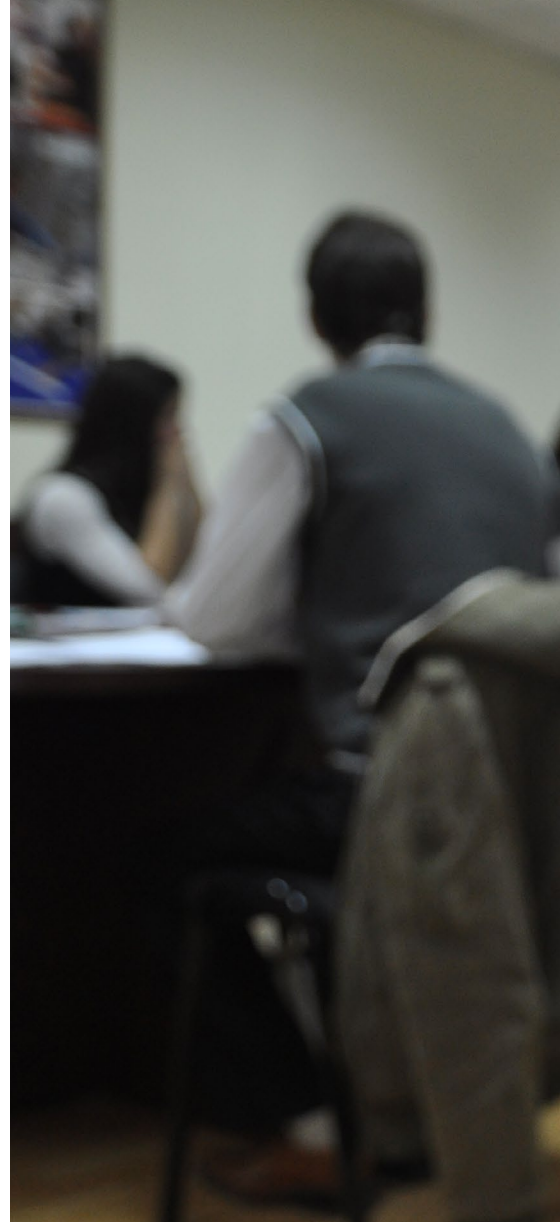
Cîteva dintre activitățile menționate mai jos, trebuie să fie implementate la o etapă foarte timpurie a proiectului. Aspectele legale vor fi dezvoltate în mod continuu pe parcursul întregului proiect.

Următoarele contracte trebuie pregătite și semnate:

- Contractul de înființare a companiei de incubator de afaceri. Urmează înregistrarea oficială a incubatorului de afaceri drept companie;
- Contracte care reglează relațiile între proprietarul clădirii și compania de incubator de afaceri. Pentru început – proprietatea clădirii și relațiile de proprietate și premisele afacerii vor trebui clarificate. Documentele relevante vor fi prezentate;
- Contractul care reglementează relațiile dintre donatori sau investitor și proprietarii companiei incubatorului de afaceri;
- Contractul care reglementează relațiile dintre donatori sau investitor și compania incubatorului de afaceri;
- Contractul care reglementează relațiile dintre beneficiari și incubatorul de afaceri;
- Contractul care reglementează cumpărarea echipamentului pentru incubatorul de afaceri și beneficiari. Numai dacă echipamentul va fi cumpărat de altcineva decît beneficiarul;
- Un set de acorduri operaționale, pe care incubatorul de afaceri le încheie cu angajații, contracte care stipulează securitatea clădirii, contracte pe alte tipuri de servicii, cum ar fi contabilitate și audit, trainingul antreprenorilor;
- Documente interne ale companiei.



Un cadru legal foarte strict poate restricționa antreprenoriatul și flexibilitatea





Note

STUDIU DE CAZ 10.

Reguli de conduită în Incubatorul de Afaceri din Soroca

Pe lângă actele juridice, contracte și acorduri, în Incubatorul de Afaceri din Soroca este obligatorie și respectarea regulilor de conduită. Este vorba despre comportamentul rezidenților și al angajaților pe teritoriul incubatorului.



Regulamentul conține câteva reguli generale cu privire la parcare, salubritate, păstrarea curățeniei în birouri, păstrarea echipamentului, folosirea sălii de conferințe etc. Există prevederi care stabilesc anumite proceduri. De exemplu:

Vizitatori și oaspeți – rezidenții IAS sunt obligați să anunțe preventiv administrația IAS despre vizitatorii așteptați după orele oficiale de lucru al IAS. Holul principal de la etajul 1 este considerat ca recepție și loc de așteptare a vizitatorilor și partenerilor de afaceri.

Un alt compartiment descrie cum se face achitarea serviciilor comunale

Obligații vizând cheltuielile comunale

Rezidenții IAS vor efectua plata lunară în baza conturilor de plată prezentate de IAS pentru:

- a. Consumul de electricitate (măsurată de fiecare locatar)
 - b. Consumul de apă și servicii de canalizare (în mediu pe persoană)
 - c. Convorbirile telefonice (în baza facturii spre plată)
-
- a. IAS va acoperi costul pentru servicii internet;
 - b. IAS va achita costul pentru încălzire;
 - c. IAS va suporta cheltuielile pentru servicii de curățenie în locurile comune.

Tot aici găsim și reguli de păstrare a echipamentului.

Reguli de folosire a echipamentului transmis în posesie rezidenților

Echipamentul acordat prin grant aparține IAS, cu excepția cazului dacă s-a convenit altfel. Echipamentul este în folosința rezidenților în baza condițiilor prealabile specifice și a obligațiilor stipulate în contractul general de locațiune.

Rezidenții IAS sunt responsabili pentru întreținerea echipamentelor și vor suporta riscul de deteriorare și distrugere a bunurilor, vor suporta cheltuielile legate de repararea și întreținerea bunurilor.

Rezidenții IAS sunt obligați să respecte normele de securitate a muncii, instrucțiunile de exploatare a utilajului și echipamentului, standardele de protecție a mediului, de igienă și curățenie stabilite de IAS.

Rezidenților nu li se permite retragerea echipamentului ori utilizarea echipamentului pentru alte scopuri decât cele stabilite inițial.

Rezultate scontate

Conștientizarea și înțelegerea clară a pozițiilor mutuale, a cerințelor operaționale și a responsabilităților.

Capcane

Un cadru legal foarte strict poate restricționa antreprenoriatul și flexibilitatea. Antreprenorii ar trebui să aibă spațiu pentru manevre. Pe de altă parte, este nevoie ca lucrurile să fie foarte clare. Să se asigure o balanță. Oamenii trebuie să aibă linii directe care ar preveni neînțelegerile, abuzurile și manifestarea autocrației.



Note

6. Planul operațional al incubatorului

Activități

Pasul șase (se referă și la pasul cinci și la șapte) poate fi implementat în paralel cu renovarea clădirii. Ar trebui să fie finalizat înainte ca pasul opt (lansarea incubatorului) să înceapă. Următoarele activități trebuie realizate:

- Compania incubator ar trebui să pregătească propriul plan operațional. Un accent deosebit se va pune pe oferirea de sprijin pentru beneficiari;
- Planul operațional ar trebui să definească clar relațiile dintre compania incubator și beneficiari. Mai ales în ce privește măsurarea performanței afacerilor rezidenților. Cum se va oferi sprijinul pentru dezvoltarea afacerii fiecăruia din beneficiari, planul de exit pentru fiecare din ei și sistemul de raportare;
- Planul operațional va acoperi beneficiile suplimentare ale incubatorului de afaceri, astfel încât acesta să devină sustenabil.

Rezultate scontate

Managementul companiei incubator ar trebui să elaboreze un plan operațional de 20-30 pagini. În el sunt prezentate obiectivele pentru anul viitor, susținute de planuri de acțiune specifice. Obiectivele vor fi specifice, măsurabile, realiste, relevante și plasate în timp. Ele vor fi orientate spre dezvoltarea afacerilor beneficiarilor și sustenabilitatea companiei incubator. Activitățile vor descrie, în detalii, tot sprijinul acordat rezidenților de compania incubator.

Capcane

Managementul companiei incubator se va concentra doar pe activitatea de suport a beneficiarilor și a afacerilor lor. Fără să irosească timpul pe o mulțime de alte activități.





Note

STUDIU DE CAZ 11.

Cum evaluăm succesul Incubatorului de Afaceri din Soroca

Există mai multe forme de evaluare a succesului, aplicate la IAS. În linii generale, dacă afacerile rezidenților sunt viabile și se dezvoltă, atunci putem spune că sunt de succes.

Pentru evaluarea indicatorilor economico-financiari ai rezidenților, s-a stabilit că ei vor realiza și trimite rapoarte trimestriale, așa cum le pregătesc și pentru alte instituții, ca de exemplu, Inspectoratul Fiscal, Biroul Național de Statistică și alte instituții financiare. În rapoarte se conțin cele mai importante informații și date, care, adunate de la toți rezidenții, creează o imagine generală despre progresul în incubator.

Astfel, în anul 2012, numărul de locuri de muncă create în IAS a ajuns până la 137. Cifra de afaceri a companiilor rezidente a constituit 7 milioane 856 mii de lei, iar taxele și impozitele plătite statului au fost de 1 milion 810 mii de lei. Toți indicatorii sunt în dinamică pozitivă.

Pe lângă indicatorii cantitativi, în Incubatorul de Afaceri din Soroca se evaluează și nivelul de satisfacție al incubatorilor. Lor li se distribuie un chestionar în care își expun opiniile, oferă soluții la problemele care apar, scriu sugestii constructive.

Tot în legătură cu indicatorii de performanță se evaluează și rata de succes a companiilor. Conform acestui parametru, dacă business-ul este profitabil, înseamnă că este de succes. Dacă toate companiile sunt viabile și continuă să-și îmbunătățească indicatorii financiari, atunci și Incubatorul de Afaceri din Soroca, ca instituție care le oferă asistență, este un proiect implementat cu succes.



Note

7. Recrutarea angajaților și selecția finală a rezidenților

Activități

La această etapă, clădirea este renovată, iar beneficiarii sunt pre-selecțai. Infrastructura legală este finalizată și planul operațional pregătit. Iată ce activități urmează să fie întreprinse:

- Recrutarea angajaților companiei incubator de afaceri. Numărul de persoane depinde de volumul de lucru și de numărul de companii beneficiare. Într-un incubator ce va găzdui 12-15 companii, este nevoie de 2-3 angajați. Managerul general, expertul pe relații cu beneficiarul (manager, managerul tehnic, managerul de dezvoltare a afacerii) și o persoană pentru o poziție administrativă. Toți angajații trebuie să aibă experiență și carieră în domeniul afacerilor;

- În momentul în care numărul de workshop-uri este stabilit și clădirea incubatorului este pregătită, se va face selecția finală a candidaților. Aceasta presupune încheierea contractelor pentru antreprenorii care au luat cel mai mare punctaj în procesul de preselecție și invitarea acestora la incubator.

Rezultate scontate

- Un incubator de afaceri cu angajați capabili și motivați;
- Antreprenorii cu cel mai mare punctaj sunt invitați oficial la incubator. Se semnează contractele de beneficiar.

Capcane

Managerul general al companiei incubator ar trebui să-și selecteze membrii echipei. Părțile interesate nu vor impune nici o persoană la un anumit post. Aceasta poate genera conflicte interne și va diminua autoritatea managerului general și leadership-ul.





Note

STUDIU DE CAZ 12.

Recrutarea angajaților în Incubatorul de Afaceri din Soroca

Chiar dacă este o instituție publică, incubatorul de afaceri trebuie gestionat ca o afacere. Scopul lui este să crească în direcția obținerii unei sustenabilității pe termen lung. Iată de ce, pe primul loc în lista de cerințe față de managerul IAS a fost experiența de administrare.

Pentru selectarea managerului Incubatorului de Afaceri din Soroca a fost anunțat un concurs public. În rezultat, au fost depuse 6 dosare. Membri ai comisiei de selectare a managerului IAS au fost reprezentanții donatorului, ODIMM și Consiliul Raional Soroca.

„Pot să spun că oricine ar face parte din echipa incubatorului, ei trebuie să fie oameni competenți în domeniul de care sunt responsabili – contabilitate, juridic etc.” – Liliana Babără, managerul Incubatorului de Afaceri din Soroca.

La moment, personalul incubatorului este format din managerul, contabilul instituției și un voluntar de la Corpul Păcii. Asistența este acordată de către consultanții proiectului Entranse.



Toți angajații trebuie să aibă experiență și carieră în domeniul afacerilor



Note

8. Lansarea Incubatorului

Activități

După semnarea contractului dintre compania incubator și beneficiari, aceștia vor trebui să-și mute afacerea în spațiul acordat de incubator. Acest proces se va desfășura cât mai repede posibil; e important ca incubatorul să înceapă să funcționeze la capacitatea maximă, iar suportul pentru rezidenți să fie disponibil;

Managementul companiei incubator ar trebui să programeze întruniri ordinare cu rezidenții, în mod individual. Aceasta este modalitatea cea mai bună de rezolvare a problemelor funcționale, de cunoaștere a celor implicați și de rezolvare a chestiunilor organizaționale. De exemplu, proceduri comune legate de clădire, mediu, securitate, servicii etc.;

Antreprenorii au nevoie să-și organizeze utilajul de producție. Ei ar

putea avea propriul utilaj. Sau o parte din acesta poate fi donată de către investitor sau donatori. În acest caz, managementul incubatorului va avea grijă de cumpărarea, livrarea și instalarea utilajului într-un mod organizat. Astfel încât rezidenții să poată începe producerea cât mai repede posibil;

Pentru că beneficiarii vor fi amplasați în aceeași clădire, este foarte important ca aceștia să aibă grijă de protecția mediului înconjurător. Să nu se deranjeze unii pe alții cu ciclurile lor de producție;

Cînd majoritatea beneficiarilor s-au instalat, procesul de training antreprenorial va începe. În concordanță cu programul și conceptul stabilit. Managementul companiei incubator va fi responsabil de implementarea activităților de training.

Rezultate scontate

Această etapă trebuie să aibă următoarele rezultate:

Beneficiarii vor fi „cazați” în clădirea incubatorului. Echipamentul de producție va fi instalat și procesul de producere început;

Se va începe prestarea serviciilor de suport a rezidenților, susținute de compania incubator;

Vor fi inițiate întrunirile ordinare între managementul companiei incubator și beneficiari;

Standardele generale de mediu vor fi permanent monitorizate și respectate;

Programul de training va fi implementat;

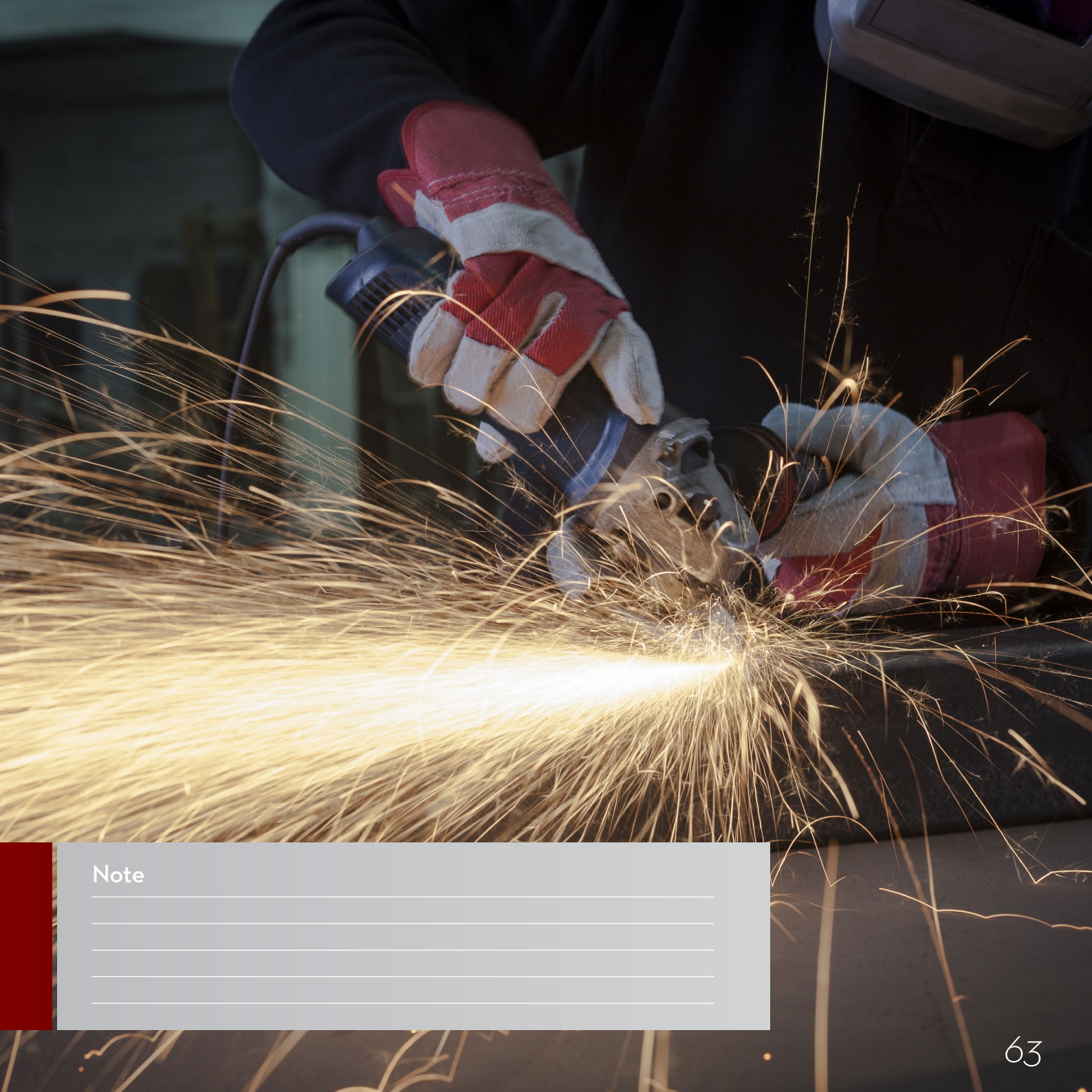
Capcane

Instalarea unui anumit tip de echipament poate fi prea complicată. Iar anumite utilaje pot fi neconcordante din punct de vedere ecologic.

Beneficiarii pot fi prea ocupați pentru a se prezenta la training. În aceste situații, sesiunile de training vor fi organizate sîmbăta sau duminica.



Paradoxul incubatorului: ar trebui dirijat ca o afacere privată, dar este adeseori deținut de Autoritățile Publice Locale. Aici poate interveni un conflict între două culturi diferite.



Note

STUDIU DE CAZ 13.

Rolul training-urilor în activitatea economică a rezidenților

Trainingul este o parte componentă importantă a procesului de incubare. Prin participarea la instruire, rezidenții își sporesc cunoștințele despre activitatea economică, pot să identifice soluții pentru rezolvarea problemelor care survin.

Sunt frecvente cazurile când, în rezultatul training-urilor, rezidenții de la Soroca își schimbă viziunea asupra afacerii, descoperă instrumente de marketing, iar unii chiar își schimbă viața.

Una din companiile de textile din Incubatorul de Afaceri din Soroca, în urma instruirilor, și-a extins piața și a început chiar să coase sub nume propriu. Compania a comandat un studiu de fezabilitate și a început să urmeze planul de afaceri scris inițial, deși la început îl folosea doar ca pe un document cu care se pot obține finanțări și cu care se poate aplica la proiecte.

Și administratorul unei companii de servicii foto și video și-a schimbat unele viziuni și deprinderi în urma unor cursuri de instruire. Având obi-

ceiul de a afla singur, de pe teren, informația de care are nevoie, în cadrul instruirilor a aflat că există instituții specializate care pregătesc acest tip de date și acestea sunt disponibile.

În rezultatul participării la un program de instruire organizat la incubator, cu suportul unui voluntar al Corpului Păcii, o doamnă din Soroca, practic, și-a schimbat viața. După 17 ani de muncă în confecții, ea rămăsese fără un loc de muncă. Ideile și viziunile exprimate la training i-au dat încredere să-și deschidă propria companie. După ce a fost acceptată ca rezident IAS din a doua generație, a început activitatea economică. Compania pe care o conduce, coase în lohn halate medicale pentru piața italiană. La un an de la deschidere, firma avea 38 de angajați.



Note

Sustenabilitatea incubatorului și a companiilor rezidente

După ce incubatorul de afaceri are un management, antreprenori, sprijin și sisteme la sediu, atât incubatorul, cât și rezidenții se vor dezvolta prin stabilizare, creștere și comercializare.

Proprietatea spațiilor destinate incubatorului trebuie să fie clar definită pentru întreaga perioadă de funcționare a acestuia. Este important ca odată cu deschiderea incubatorului de afaceri statutul lui juridic să fie determinat. Incubatoarele de afaceri sunt cel mai bine administrate în mod independent, în raport cu autoritățile publice, sau de către furnizorul public al finanțării, în condițiile unui management privat.

Stabilizarea

În această perioadă, conceptul incubatorului este pe deplin implementat. Planul strategic va fi elaborat și prezentat, cu accent pe regulile diurne care se instalează. Va avea loc monitorizarea beneficiarilor și va fi dat start programului de training. Se va dezvolta managementul, contabilitatea și regulile necesare pentru ca compania să fie total funcțională. Având în vedere că totul este nou, incubajii, managementul, cadrul legal și altele, trebuie menționat că

această fază cere timp și resurse. Vor trebui definitivate necesități de tipul sistemelor financiare, instrumente de dezvoltare și contracte legale, care nu sunt pregătite dinainte.

Incubatorul de afaceri trebuie să funcționeze pe principii comerciale și să-și monitorizeze în mod constant performanțele financiare. Obligațiile financiare datorate de clienți trebuie cuantificate și contabilizate, pentru a fi minimalizate riscurile. Datoriile neperformante nu trebuie acceptate.

Creșterea

Întreprinderile vor beneficia de suport, de training general și de consultare individuală în domeniile economic, legal și de marketing, pentru a le asigura creșterea. Beneficiarii vor fi, de asemenea, ajutați prin plata unei chirii sub prețul pieței. Aceasta va crește în timp. Ei vor fi monitorizați și observați o dată pe lună în ce privește bugetul și planurile de activitate. Planurile de dezvoltare pentru fiecare rezident vor fi elaborate și respectate. Managementul incubato-

rului va fi angajat în toate aspectele progresului rezidentului. Beneficiarii vor fi evaluați.

Verificările de bază asupra naturii afacerilor sunt monitorizate în timp pentru a indica afacerile corect planificate, realizările și potențialul de extindere sau de creare de noi locuri de muncă.

Rezidenții „absolvenți” vor fi înlocuiți cu noi companii. Iar cei care nu sunt la înălțime și nu respectă acordul și standardele de mediu, vor fi înlocuiți. Criteriile de ieșire, planurile și procedurile îi ghidează pe beneficiarii care pleacă din sedii. Unii din ei pot fi localizați la periferia incubatoarelor, pentru a avea beneficii din serviciile și supervizarea incubatorului.

Compania de incubator de afaceri va dezvolta, va învăța prin a face elemente ca managementul, conceptele și sistemele. Promovarea culturii antreprenoriale este foarte importantă. De aceea, procesul de management al incubatorului trebuie să fie orientat în scopul dezvoltării afacerilor rezidenților incubatorului. Acestea vor

crește gradual pînă la o fază înaltă de dezvoltare. Beneficiarii pot fi schimbați. Incubatorul se va fortifica și își va modifica profilul într-o direcție mai potrivită, decît era planificat inițial.

Comercializarea

Comercializarea rezidenților ține de succesul întreprinderilor care absolvesc incubatorul. Planul de afaceri al Companiei Incubator, ca și planurile de dezvoltare și de afaceri ale beneficiarilor, ar trebui să aibă drept rezultat „absolvirea” cu succes a incubatorului. Obținerea feedback-ului, în mod regulat, din partea clienților, asupra eficacității serviciilor asigurate de incubator este o posibilitate de a obține performanțe în serviciile prestate. Timpul petrecut în incubator a fost

utilizat pentru creșterea afacerilor. Succesul foștilor rezidenți este indicatorul cel mai bun pentru măsurarea succesului incubatorului de afaceri. Chiar dacă întreprinderile au părăsit sediul incubatorului, ele rămîn parte a rețelei de afaceri/tehnologice.

La acest moment compania incubator ar putea dori să se extindă pînă la o nouă rețea de întreprinderi localizate în afara sediului. Sau să se instituie ca o corporație în industrie, sau să devină parc științific. Aceasta din urmă poate fi o perspectivă realistă, date fiind expertiza și resursele dezvoltate pe parcursul ciclului de incubare.

Note



Sustenabilitatea – factor critic pentru continuitatea IAS

Asigurarea sustenabilității este unul dintre factorii critici și cei mai importanți în conceptul de incubator.

- Sustenabilitatea nu este numai un obiectiv în sine, ci este un indicator al măsurii în care incubatorul produce afaceri de succes și le asigură stabilitatea. Sustenabilitatea poate fi concepută pe două nivele:
- Nivelul beneficiarilor, prin comercializarea și creșterea incubatorului;
- Nivelul incubatorului, prin performanță și stabilitate.

Atât nivelul beneficiarului, cât și cel al incubatorului depinde de calitatea managerilor, infrastructură, finanțare și politici.

Beneficiarii vor fi primii afectați în cazul în care incubatorul nu ar fi funcțional.

Sustenabilitatea rezidenților va fi, în mare măsură, influențată de următorii factori:

- Recrutarea profesionistă a antreprenorilor;
- Modelarea Pre-incubării, incubării și a post-incubării;
- Conceptul incubatorului;
- Planul de training și procedurile individuale de dezvoltare pentru rezidenți;

- Asistența directă într-o zonă clară și relevantă de afaceri;
- Planificarea pas cu pas a descreșterii suportului financiar pentru pregătirea de ieșire;
- Sistemul de stabilire a scopurilor și monitorizarea realizării acestora de către rezidenți;
- Instrumente și sisteme pentru planificare, monitorizare și dezvoltare a beneficiarilor;
- O platformă clară de ieșire;
- Asistență pentru promovare pe extern, marketing și rețele.

Pentru sustenabilitatea incubatorului, sunt importanți următorii factori:

- Generarea de venituri suplimentare din închirierea spațiilor pentru sesiuni de formare, cantine, spațiu liber etc.;
- Eventuale venituri din servicii furnizate beneficiarilor;
- Introducerea unor produse sau servicii care vor aduce venituri;
- Elaborarea conceptului, dezvoltarea și implementarea serviciilor de internaționalizare, atât a incubatorului de afaceri, cât și a beneficiarilor lui, prin

sprijinul oferit în vederea participării la procesul de globalizare și atragerea potențialilor parteneri;

- Introducerea surselor de finanțare suplimentare sau alternative – program de schimbare a donatorilor;
- Dirijarea activităților în concordanță cu legea și cu Actul de Constituire;
- Acțiunea în concordanță cu strategiile, conceptul, cadrul, politicile, standardele și procedurile incubatorului;
- Acțiunea în concordanță cu strategiile și politicile de dezvoltare locală;
- Operarea în concordanță cu Planul de afaceri și de dezvoltare anual;
- Determinarea și implementarea sustenabilității de lungă durată și a planului de training de scurtă/lungă durată pentru incubăți;
- Dezvoltarea culturii antreprenoriale și creșterea ratei de participare a întreprinzătorilor locali, inclusiv a tinerilor, femeilor, la viața socială a incubatorului de afaceri;
- Promovarea dezvoltării regionale, prin activitatea economică descentralizată și libera circulație a afacerilor.



Note

STUDIU DE CAZ 14.

Comunicarea și promovarea Incubatorului de Afaceri din Soroca

În dezvoltarea sa, Incubatorul de Afaceri din Soroca a cunoscut 2 faze, din punct de vedere al comunicării. În prima a fost lipsa de notorietate, când populația și publicul țintă nu cunoștea ce înseamnă un incubator. Și a doua - când incubatorul există, se dezvoltă și deja are un potențial enorm de a influența viața comunității, de aceea are nevoie să-și extindă aria de influență și notorietatea.

La început, în prima fază a existenței proiectului Entranse, scopul comunicării era, mai ales, de informare. Publicul țintă erau factorii de decizie din raion, antreprenorii și potențialii oameni de afaceri, comunitatea locală și regională. Apoi, după ce a fost clar că IAS este un model de succes, strategia a fost de a transmite acest mesaj și în alte comunități, la nivelul administrației centrale, dar și factorilor de decizie din alte raioane.

Mesajul principal pe care îl transmite Entranse și IAS prin comunicarea sa, este că incubatorul de afaceri este un instrument eficient de creștere economică și reducere a sărăciei, iar IAS este un model de succes de susținere a dezvoltării în Moldova.

Spre deosebire de alte procese, care se fac pas cu pas, comunicarea despre incubator este un proces continuu. Acesta începe de la anunțarea primelor întâlniri cu oamenii de afaceri și însoțește toate celelalte etape.

În primele faze ale implementării incubatorului, comunicarea are rolul de a informa și de a conferi credibilitate proiectului și ideii de incubator. Comunicarea va explica intențiile donatorului, va prezenta exemple de bune practici de succes din alte incubatoare și va da cât mai multe detalii despre procesul de implementare. Comunicarea la nivel local trebuie să folosească toate mass-media disponibile, pentru a conferi legitimitate și susținere proiectului.

În Soroca există 2 ziare locale, un post de televiziune și un post de radio. În prima perioadă, la posturile de TV și radio au fost organizate emisiuni cu membrii proiectului și administrația publică locală. Pentru preselecția incubatorilor au fost folosite ziarele, în care apăreau regulat anunțuri în care cititorii erau informați despre posibilitatea de a deveni rezident și condițiile pe care trebuie să le îndeplinească.

În fazele ulterioare din procesul de comunicare se vor face eforturi susținute de a aduce subiectul incubatorilor de afaceri, al IMM, proiecte de asistență, dezvoltare regională etc. pe agenda media, prin evenimente, interviuri acordate și articole în mass-media locală, regională și națională.

Incubatorul de afaceri are un statut dublu, ceea ce îi permite să se promoveze în diverse moduri. Pe de o parte, IAS este o instituție publică, care prin definiție are notorietate și legitimitate, iar de cealaltă, ea se dezvoltă și acționează ca un business. Aceasta îi permite să folosească toate mijloacele de promovare accesibile business-ului. Iar faptul că IAS a fost implementat din asistența financiară și suportul unui donator extern, îi permite să se promoveze la nivel nu numai național, dar și internațional, ca model de succes într-o țară în tranziție.



Note

Cum și când rezidenții părăsesc incubatorul

Planificarea ieșirii (numită și absolvirea incubatorului) este strict legată de sustenabilitatea rezidenților. Se urmărește crearea confortului pentru beneficiarii care părăsesc incubatorul. Se va asigura o tranziție de succes de la experiența favorizată din incubator, în lumea exterioară a afacerilor. Planificarea ieșirii trebuie să vizeze beneficiarii care vor pleca la data expirării perioadei de incubare, rezidenții de succes, care vor pleca înainte de data planificată, sau cei care trebuie sau vor să plece înaintea perioadei planificate.

Determinarea și implementarea planului de ieșire este responsabilitatea managementului incubatorului.

Plecarea individuală a beneficiarului se va planifica de către managementul incubatorului, de comun acord cu managementul antreprenorului.

Întreprinzătorii trebuie încurajați să părăsească incubatorul în momentul care s-au dezvoltat, au intrat pe piață și s-au consolidat. Strategia de ieșire din incubatorul de afaceri trebuie să includă:

- Definirea limitei maxime de timp privind perioada de incubare;
- Stabilirea ratei chiriei, după finisarea procesului de incubare;
- Eliminarea subvențiilor;
- Stimularea clienților pentru a părăsi incubatorul de afaceri;
- Stabilirea unor obiective de creștere economică ce trebuie atinse.

Planificarea ieșirii ar trebui să înceapă

în momentul în care beneficiarul intră în incubator. Aceasta este o parte a planului de dezvoltare și sustenabilitate a rezidentului.

Planul de ieșire va fi gata cu minim un an înainte de data ieșirii, oferind timp pentru pregătirea și realizarea activităților unei afaceri de succes.

Planul de ieșire al beneficiarului va avea drept rezultat un plan de acțiuni care va specifica tranziția de la incubare la post-incubare și va conține următoarele:

- Cum se va lucra cu consumatorul ca entitate independentă atunci când tranzitul se va încheia? Tranziția presupune schimbări?
- Cum se va încadra întreprinderea în rețeaua necesară reprezentată de incubator?
- Care servicii și suport furnizate de incubator vor fi înlocuite? Cum vor fi finanțate?

- Este deja localizat un nou sediu?
- Cum vor fi înlocuite sistemele necesare de planificare și monitorizare pentru bugetare, economie, clienți sau furnizori?
- Cum vor fi înlocuite echipamentul, comunicarea și administrarea?
- Este deja prezentă o platformă financiară sigură?
- Ce planuri are compania referitor la dezvoltarea competențelor? Cum va înlocui training-urile furnizate de incubator?
- Activitățile de marketing vor fi organizate separat sau vor continua să fie realizate împreună cu incubatorul?
- Ce tip de cooperare și-ar dori compania cu incubatorul?
- Este nevoie de revizuirea aspectelor legale? În cazul apariției necesității schimbării contractelor, actelor legale, cum se va rezolva problema?
- Managementul întreprinderii a elaborat un plan general pentru toate

detaliile care trebuie finisate înainte de ieșire? Ce este prioritar?

- Mutarea în sine cere o serie de acțiuni. Există un plan de acțiuni în acest sens?
- A fost elaborat un plan complementar, în eventualitatea apariției unor probleme?

Condițiile de ieșire ale rezidenților sunt, de asemenea, în arealul deciziilor managementului. Incubatorul trebuie să definească clar bazele pentru rezidenții care părăsesc incubatorul. Cele mai importante motive pentru ieșire sunt următoarele:

- Cadrul temporal al incubării a expirat. Rezidentul trebuie să părăsească incubatorul, după cum este planificat;
- Beneficiarul realizează condițiile pentru ieșire înainte de perioada planificată;
- Compania nu întrunește sau nu respectă o serie de condiții și este nevoită să plece;
- Rezidentul își schimbă direcția strategică originală. El nu se mai înscrie în profilul incubatorului;

Managementul incubatorului trebuie să elaboreze proceduri pentru

fiecare situație. Una dintre abordările utilizate mai des este mutarea beneficiarului într-o arie stabilită de rețea. Rețeaua implică faptul că întreprinderile post-incubate nu mai sunt localizate în incubator, dar beneficiază de anumite servicii ale acestuia. Aceste companii, pot, ca și compensație, să ofere suport, prin experiența și competențele acumulate, noilor veniți în incubator.

Din motivul că compania incubator este o unitate de business independentă, sustenabilitatea și condițiile de ieșire sunt ariile strategice cele mai importante. Incubatorul este inițial finanțat de donatori sau alte (servicii publice) surse de finanțare. El are nevoie de mijloace financiare pentru a funcționa și a susține incubajii cu echipament, servicii și training. În cazul în care suportul financiar există de la bun început, incubatorul poate cere schimbarea finanțării. Răspunsul la următoarele întrebări și acțiuni subsecvente trebuie introduse în planul de afaceri al incubatorului:

- Incubatorul dispune de resurse financiare și de un contract de susținere de lungă durată? Care sunt condițiile și termenii specifici? Care sunt condițiile de ieșire?

- Incubatorul dispune de posibilități de schimbare a finanțării? Care sunt planurile de colaborare ulterioară?

- Pot oare schimbările de acționari contribui la finanțare?

- Care sunt planurile incubatorului pentru generare de venituri individuale? Care produse sau servicii pot fi oferite de către incubator pe piață?

- Incubatorul are un plan de publicitate care să-i reflecte existența și sprijinul pe viitor?

- Incubatorul își poate extinde serviciile pentru a oferi suport financiar IMM-urilor, creare de rețele sau alte activități similare?

- Poate oare cooperarea cu alte incubatoare, instituții sau parteneri similari rezulta într-o funcționare eficientă și reducere a costurilor?

- Pot oare schimbările de servicii și suport pentru beneficiari să reducă din costuri?

- Ce posibilități de sprijin există din partea industriilor sau autorităților locale?

- Incubatorul deține un plan de acțiuni concrete pentru cazul în care pleacă un contribuitor financiar principal?



Performanța unui fondator sau manager al incubatorului se măsoară în raportul numărului de companii noi intrate în incubator față de numărul de întreprinderi de succes.

STUDIU DE CAZ 15.

Planificarea ieșirii rezidenților la Incubatorul de Afaceri din Soroca

Planificarea ieșirii, indirect, începe chiar din momentul selecției finale a incubatorilor. Unul din criteriile decisive la etapa respectivă este ca afacerile selectate să se dezvolte și să fie profitabile într-un timp foarte scurt. Perioada convențională de incubare este de 3 ani de la intrarea companiei în Incubator.

„Fiecare companie este deosebită în felul său. Pentru unii rezidenți, cei 3 ani de incubare nu sunt suficienți, iar alții sunt gata să absolutească incubatorul chiar înainte de expirarea termenului. O companie din sfera serviciilor (de exemplu: contabilitate, arhitectură sau servicii menajere) crește și își atinge performanțele trasate mai ușor, iar una de producere are nevoie de un termen mai mare de incubare. Procesul de producere este mai complex, mai dificil și mai îndelungat decât procesul de creare și acordare a unui serviciu.” Liliana Babără, managerul IAS.

Una din companiile de succes care au absolvit Incubatorul de Afaceri din Soroca este o companie de micro-finanțare - SRL Priminvestnord. După absolvire aceasta și-a crescut numărul de locuri de muncă de la 3 persoane la 8 și a înregistrat și o creștere semnificativă a cifrei de afaceri.

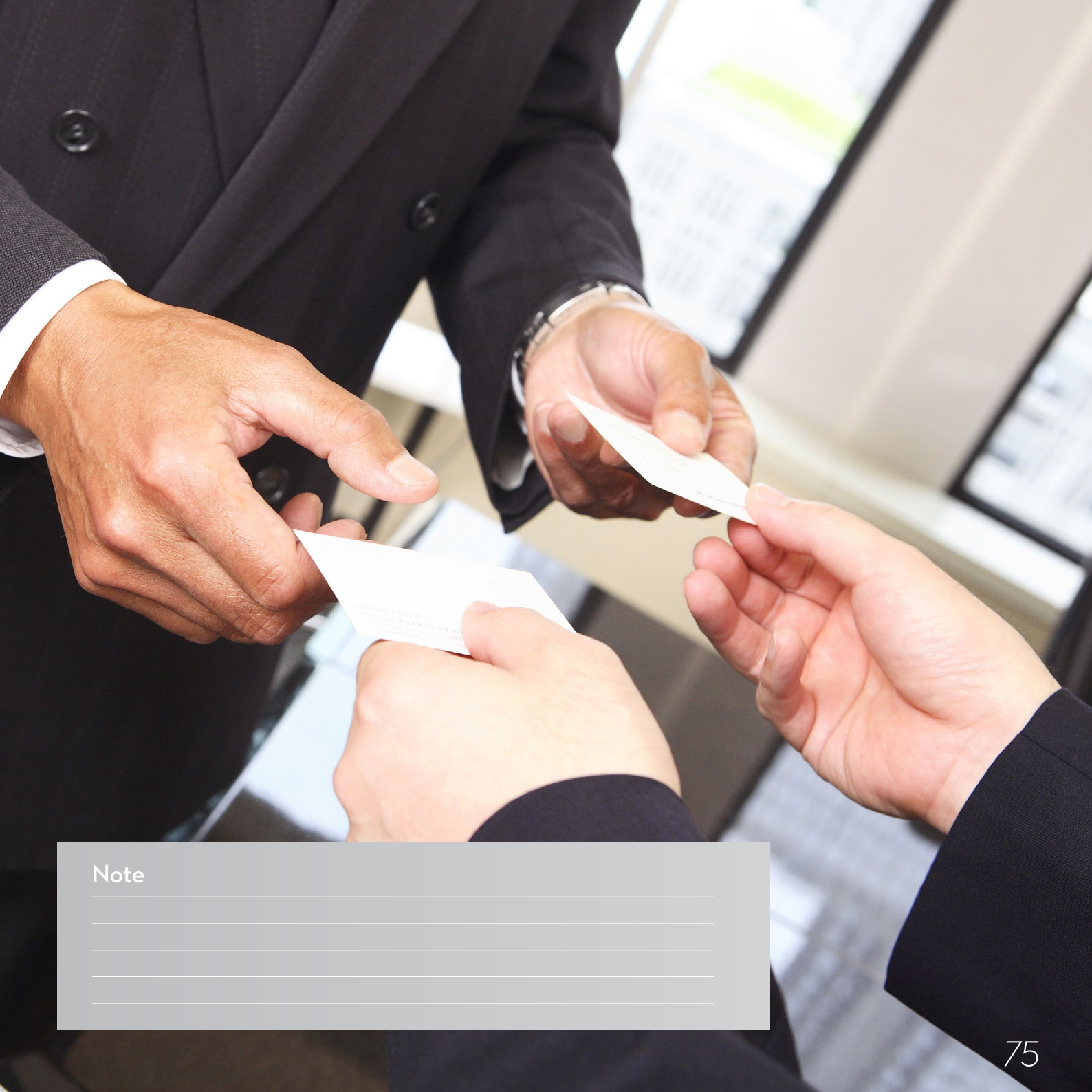
Compania s-a pregătit de absolvire timp de 6 luni. Cea mai mare problemă era necesarul de spațiu pentru deservirea clienților săi, spațiu de care incubatorul nu dispunea. La moment, compania are propriile oficii în centrul orașului, ceea ce îi permite companiei să-și atingă scopurile.

Deși compania a absolvit incubatorul, ea beneficiază în continuare de suport din partea managementului IAS, atunci când are nevoie, pe diferite subiecte - financiar, legal, acces la surse externe de finanțare, instruire etc.

O altă companie care a absolvit cu succes IAS, este ÎI „Burlacu Vitalie” - specializată în producerea mobilei din sticlă, servicii în domeniul creării și instalării vitrinelor din sticlă. Întreprinderea a activat în incubator pe parcursul a 2 ani și jumătate. Fiind rezident, antreprenorul, având până la 30 de ani, a aplicat și la Programul Național de Abilitare Economică a

Tinerilor (PNAET), unde a câștigat un credit preferențial de 300 mii lei, care i-a permis îmbunătățirea bazei tehnico-materiale a întreprinderii - utilaj de producere a sticlei pentru ferestrele termopan.

La moment, compania activează în spațiile de producere proprii, care au fost procurate și utilizate când compania se afla în incubator. ÎI „Burlacu Vitalie” menține legături cu companiile rezidente ale IAS din domeniul producerii mobilei din lemn natural și din MDF.



Note

Lista de verificare a activităților

Incubatorul de afaceri. Ghid „Pas cu Pas” – Lista de activități

Nr.	ACTIVITATE	CINE?	REALIZAT?
Pasul Unu - Analiza pieței antreprenoriale			
1.1	Identificarea companiilor de succes din zonă, a produselor acestora și piețele de desfacere	Developer IA	
	Identificarea industriilor tradiționale de succes din zonă	Developer IA	
1.2	Identificarea abilităților specifice a forței de muncă din zonă	Developer IA	
1.3	Identificarea nevoilor pieței locale și a obiceiurilor de cumpărare	Developer IA	
1.4	Identificarea sectoarelor industriei viabile în zonă	Developer IA	
1.5	Studierea strategiei locale/regionale de creștere	Developer IA	
1.6	Identificarea activităților de succes ale instituțiilor de suport ale IMM	Developer IA	
1.7	Identificarea schemelor financiare potențiale pentru IMM în zonă	Developer IA	
1.8	Identificarea conexiunilor dintre universitatea locală sau centrele de cercetare cu antreprenoriatul	Developer IA	
1.9	Identificarea oricărei inovații de succes în zonă	Developer IA	
Pasul Doi - Baza financiară, proprietatea și managementul			
2.1	Identificarea unei echipe de dezvoltare locale	Developer IA	
2.2	Lucrul asupra structurii costurilor și investițiilor	Developer IA, echipa	
2.3	Definirea clară a structurii de proprietate	Developer IA, echipa	
2.4	Compania este incorporată	Proprietari IA	
2.5	Consiliul de Management al companiei este creat	Proprietari IA	
2.6	Selectarea Managerului General al companiei	Proprietari IA, developer IA	
Pasul Trei - Cum selectăm companiile rezidente			
3.1	Selectați echipa care va realiza preselecția candidaților	Proprietari IA, developer IA	
3.2	Echipa de selecție, împreună cu Consiliul de Management al incubatorului vor elabora criteriile de selecție	Proprietari IA, developer IA	

Nr.	ACTIVITATE	CINE?	REALIZAT?
3.3	Echipa de selecție va crea un formular de aplicare și de evaluare pentru proces	Proprietari IA, developer IA, Echipa de selecție a incubatorilor	
3.4	Echipa de selecție va organiza un apel public pentru potențialii candidați ai incubatorului de afaceri	Proprietari IA, developer IA, Echipa de selecție a incubatorilor	
3.5	Echipa evaluează fiecare formular primit la timp	Echipa de selecție a incubatorilor	
3.6	Lista cu notele finale este publicată, contestațiile adresate	Echipa de selecție a incubatorilor	
Pasul Paru. - Cum alegem clădirea incubatorului			
4.1	Selectați sediul potrivit pentru incubatorul de afaceri	Proprietari IA, MG IA	
4.2	Determinați proiectul de renovare al sediului	Proprietari IA, MG IA	
4.3	Asigurați-vă că există resurse financiare alternative pentru proiectul de renovare	Proprietari IA, MG IA	
4.4	Implementarea și plata lucrărilor de renovare		
	MG IA		
4.5	Organizarea deschiderii oficiale a incubatorului de afaceri	MG IA	
Pasul Cinci - Cadrul Legal			
5.1	Contractul care reglementează relațiile dintre donatori sau investitor și proprietarii companiei incubatorului de afaceri este pregătit și semnat	Developer IA, MG IA	
5.2	Contractul care reglementează relațiile dintre donatori sau investitor și proprietarii incubatorului de afaceri este pregătit și semnat	Developer IA, MG IA	
5.3	Contractul care reglementează relațiile dintre donatori sau investitor și compania incubatorului de afaceri este pregătit și semnat	Developer IA, MG IA	
5.4	Contractul care reglementează relațiile dintre donatori sau investitor și managerul general al incubatorului de afaceri este pregătit și semnat	Developer IA, MG IA	
5.5	Contractul care reglementează relațiile dintre beneficiari și incubatorul de afaceri este pregătit și semnat	Developer IA, MG IA	

Nr.	ACTIVITATE	CINE?	REALIZAT?
5.6	Contractul care reglementează cumpărarea echipamentului pentru incubatorul de afaceri și beneficiari este pregătit și semnat	Developer IA, MG IA	
5.7	Un set de acorduri operaționale pe care incubatorul de afaceri le încheie cu angajații, contracte care stipulează securitatea clădirii, contracte pe alte tipuri de servicii, cum ar fi contabilitate și audit, trainingul antreprenorilor sunt pregătite și semnate	MG IA	
Pasul Șase - Planul operațional al incubatorului			
6.1	Elaborarea propriului plan operațional	MG IA	
6.2	Planul operațional definește clar relațiile dintre compania incubator și beneficiari, în special în ceea ce privește măsurarea performanțelor afacerilor candidaților, oferirea de sprijin pentru dezvoltarea afacerii fiecărui incubat, planul de ieșire pentru fiecare incubat și sistemul de raportare	MG IA	
6.3	Planul operațional acoperă venituri suplimentare ale incubatorului de afaceri, astfel încât acesta să devină sustenabil	MG IA	
Pasul Șapte - Recrutarea angajaților și selecția finală a rezidenților			
7.1	Recrutați angajații companiei incubator de afaceri	IA MG	
7.2	Selecția finală a candidaților	Consiliul de Management	
Pasul Opt - Lansarea Incubatorului			
8.1	Beneficiarul își mută afacerea în spațiul acordat de incubator	IA MG	
8.2	Organizarea logisticii pentru rezidenți	IA MG	
8.3	Programează întruniri ordinare cu rezidenții	IA MG	
8.4	Organizarea utilajului de producție	IA MG	
8.5	Analiza utilajului de producție din punct de vedere al protecției mediului	IA MG	
8.6	Începe procesul de training antreprenorial	IA MG	



Creați și utilizați propria listă de verificare. O gaură în activitatea de pregătire poate să aibă efect de bumerang la o etapă ulterioară.



Note

Cronologia Incubatorului

Pași în organizarea unui incubator	Startul planificării <----- -----> Pornirea incubatorului									
Analiza pieței antreprenoriale										
Baza financiară, proprietatea și managementul, inclusiv selecția Managerului General										
<i>Selectarea companiilor rezidente</i>										
Alegem clădirea incubatorului, inclusiv renovarea										
Cadrul legal										
Planul operațional al incubatorului										
Recrutarea angajaților și selecția finală a rezidenților										
Lansarea Incubatorului										

Note



Monitorizarea și evaluarea performanțelor incubatorului de afaceri

Sistemul de evaluare al incubatorului

Pe lângă sustenabilitate, este foarte important să se discute despre evaluarea performanței incubatorului și a sistemului de monitorizare, despre pașii de implementare a acestuia și despre utilizarea rezultatelor monitorizării. Evaluarea și raportarea sunt un pas important pentru a furniza informații cantitative și calitative despre performanța indicatorului într-o perioadă dată. Evaluarea și raportarea va lua în calcul performanțele culturale, economice, sociale și tehnologice ale incubatorului în regiunea în care funcționează.

Conform Raportului Final al Comisiei Europene Benchmarking of Business Incubators (2002), „performanța incubatoarelor de afaceri trebuie evaluată, în primul rând, în baza rezultatelor obținute. De exemplu, impactul acestora asupra afacerilor, dezvoltarea economică regională și alte priorități. O lecție importantă de reținut este că evaluarea incubatorului poate fi realizată doar prin obținerea informațiilor de la companii.”

Feedback-ul de la companii este foarte important pentru creșterea calității și diversificarea serviciilor în incubator.

Elemente cheie

Elementul cheie este dezvoltarea și adoptarea unui sistem de evaluare a performanțelor incubatorului. Sistemul de evaluare a performanțelor

trebuie să ia în considerație dezvoltarea fiecărui segment de afaceri al incubatorului și particularitățile regionale. Este de preferat sistemul de evaluare a performanțelor care adună și analizează atât date cantitative, cât și calitative. De cealaltă parte, ar trebui evitat un sistem care ia în calcul doar raportul succes/eșec sau întrebări negative/afirmative.

Un sistem de evaluare a performanțelor continuu va permite identificarea punctelor slabe ale procesului de incubare. Acesta este un beneficiu important, pentru că identificarea și predicția deficiențelor în timp util poate preveni posibile pierderi.

Un astfel de sistem trebuie să fie util pentru coordonatorul de program, pentru grupul de management și pentru partenerii care oferă suport incubatorului.

În sistemul de evaluare este important să fie elaborate criterii de evaluare. Criteriile structurate pot permite agențiilor alocarea de stimulări. De asemenea, criteriile structurate pot ajuta donatorii non-guvernamentali să evalueze eficiența finanțării acordate incubatorului de afaceri. Lipsa criteriilor structurate poate conduce la reducerea stimulărilor. Sau la reducerea suportului financiar din partea structurilor nonguvernamentale.

Sistemul de evaluare a performanțelor trebuie să includă și indicatori de performanță.

Indicatorii de performanță sunt instrumente pentru planificare și control/luare de decizii. De aceea ar trebui să fie simplu să-i aplicați.

Măsurînd performanța activităților incubatorului, sistemul de evaluare poate fi util la luarea decizii de continuare, întrerupere sau modificare a activităților incubatorului.

La modul general, un sistem de evaluare include câțiva pași importanți ai activității incubatorului care trebuie evaluați:

- Identificarea părților interesate/ a partenerilor relevanți care doresc să fie anunțați despre rezultatele evaluării;
- Identificarea beneficiilor majore scontate de parteneri /părți interesate;
- Definirea indicatorilor care se referă la beneficiile scontate de parteneri / părți interesate;
- Definirea indicatorilor care se referă la nevoile incubatorului;
- Elaborarea și adoptarea indicatorilor și a scopurilor acestora;
- Elaborarea unui sistem clar de colectare a informațiilor pentru indicatori;
- Pregătirea unui raport pe șase luni a rezultatelor documentate;
- Dezvoltarea și implementarea unui Plan de Acțiuni de Îmbunătățire/Corectiv pentru perioada următoare.

Note



Indicatorii de impact ai Incubatorului de Afaceri din Soroca 2010-2012

Indicatorii de business	Unități	2010	2011	2012
Indicatorii perioadei de rezidență				
Total venit de la companiile rezidente	mii MDL	4075	6808	7857
Perioada medie de rezidență	Luni	11,7	10,5	19,7
Numărul de angajați	Locuri de muncă	99	119	137
Cantitate de locuri de muncă calificate generate	Locuri de muncă	18	8	10
Numărul de produse generate	Unități	23	24	28
Salarii plătite	mii MDL	1558	2478	3269
Numărul sesiunilor de training	Zile	356	608	648
Taxe fiscale plătite	mii MDL	975	1372	1810
Indexul costurilor operaționale ale companiilor	%	17,3	62,1	75
Rata de creștere a companiilor	%		67	15,4
Procentajul de ocupare	%	73	86,7	95
Procentajul de non-plăți	%	50,1	92,5	94
Indicatorii pentru companiile absolvente				
Cifra de afaceri totală	mii MDL			8750
Numărul de angajați	Locuri de muncă		7	37
Cantitate de locuri de muncă calificate generate	Locuri de muncă		4	8
Numărul de produse generate	unități		2	9
Investiții / număr de companii	mii MDL		190	875
Impactul modernizării asupra companiilor	mii MDL		81	650
Indicatorii managementului incubatorului				
Costuri operaționale ale incubatorului/ locuri de muncă și companii create, etc.	Euro/ loc de muncă	717,73	540,91	282,60
Satisfacția echipei de incubare		ok	ok	ok
Costurile totale acoperite de incubator	%	82,7	37,9	31,5

Implementarea sistemului de evaluare a performanțelor incubatorului va conduce la creșterea eficacității în luarea deciziilor sau coordonarea grupului de management al incubatorului. Va permite, de asemenea, eliminarea deficiențelor și evitarea pierderilor dintre incubator și diferiți parteneri. Partea responsabilă va fi o echipă de profesioniști cu capacitatea și autonomia de a lua decizii strategice bazate pe rezultatele sistemului de evaluare.

Raportarea și obligațiile contractuale

Chiar dacă incubatorul de afaceri este deținut și administrat local, donatorul trebuie să aibă posibilități extinse de a influența strategiile, de a dirija acțiunile practice și de funcționare la nivelul Consiliului de Management, prin Directorul General.

Printr-un contract, trebuie să fie stabilit clar că incubatorul de afaceri este condus în concordanță cu obiectivele programului și cadrul de guvernare, standarde și proceduri convenite. Că leadership-ul este responsabil să respecte toți pașii și să acționeze în permanență în favoarea dezvoltării unui incubator de afaceri sustenabil pe termen lung. De exemplu, în contractul încheiat între compania incubator și beneficiari poate fi specificat că liderul responsabil este obligat să lucreze asupra dezvoltării beneficiarilor prin oferirea de suport practic în afaceri.

Din punct de vedere practic și operațional managementul incubatorului va întreprinde următoarele acțiuni:

- Va trimite donatorului sau inițiatorului, pentru aprobare, un plan de acțiuni anual și propunerile pentru mijloace financiare – bugetul anual necesar pentru asigurarea condițiilor de succes a operațiunilor;

- La șase luni de la deschiderea incubatorului și începutul operațiunilor, se trimite donatorului sau inițiatorului primul plan anual de afaceri elaborat pentru realizarea obiectivelor;

- Pentru a monitoriza afacerea nouă, în primele 6 luni se vor trimite rapoarte de activitate a incubatorului și a companiilor rezidente, o dată la două luni. După șase luni, rapoartele scrise vor fi trimise o dată la trei luni;

- Rapoartele se vor elabora în funcție de cererile și instrucțiunile donatorilor;

- Să acționeze și să ia decizii pentru a permite fiecărui beneficiar să-și conducă afacerea independent și să părăsească incubatorul cât mai repede cu putință;

- Încheierea contractelor între incubator și incubati, precum și clauzele acestora vor fi clare tuturor angajaților, pentru a asigura monitorizarea conceptului incubatorului;

Note

Planificare și Follow-up

Întrunirile ordinare vor fi organizate cu participarea managementului incubatorului și a părților interesate/acționarilor. Principalele probleme discutate vor fi:

- Rezultate lunare ale companiei incubator;
- Acțiuni – beneficiari – performanțe lunare;
- Training, dezvoltare – incubăți;
- Promovări.

Rezultatele și progresul fiecărei companii incubate vor fi revizuite o dată la trei luni. Lucrurile care trebuie dezvoltate și stabilite de compania incubator în faza incipientă includ:

- Planul anual de acțiuni și afaceri ale dezvoltării și activităților strategice;
- Propunerea de mijloace financiare – bugetul anual;
- Planul anual de promovare al incubatorului;

- Planul de training de scurtă/lungă durată și planul de lungă durată de asigurare a sustenabilității beneficiarilor;
- Instrumente de planificare, monitorizare și dezvoltare a rezidenților;
- Sistemul de măsurare al performanțelor rezidenților incubatorului;
- Planurile de leșire și Dezvoltare ale rezidenților, în scopul realizării obiectivului de creare a unui incubator sustenabil pe termen lung.

Cu ajutorul celor menționate, chiar dacă la o fază incipientă de viață a incubatorului, se poate avea o perspectivă asupra modului în care incubatorul este condus și monitorizat. Unele dintre sistemele de monitorizare vor fi deja elaborate, altele vor urma. Este

nevoie ca managementul și proprietarii să accepte că, pe lângă importanța sistemelor de planificare, a învăța prin a face, experiența practică și lecțiile învățate se pot dovedi la fel de importante.

Următorul nivel de servicii este un program de incubare proiectat ca să îmbunătățească probabilitatea de succes și să dezvolte rata de creștere a unei companii noi. În programul de incubare există elemente *formale și informale*.

Aspectele informale sunt prezente organic, odată cu facilitarea relațiilor de către angajații responsabili de administrare. Este un beneficiu real să ai oameni deștepți, adunați în același loc. Un rezultat natural al acestui lucru este că se vor întâmpla lucruri bune. Dacă veți investi în relațiile



Leadership-ul și dezvoltarea generală necesită planificare - implementare secvențială - follow-up - posibile ajustări - raportare.

bune dintre angajați, veți încuraja transferul informal de bune practici.

Un alt element al programului de incubare este un program formalizat de transfer al cunoștințelor și bunelor practici. Este un program structurat, cu experți, traineri și expertiză în domeniul tehnologiilor. Programul structurat de incubare este un subiect aparte și trebuie să fie adaptat unei tehnologii specifice și a verticalelor de piață spre care tinde un beneficiar.

Un alt element important este facilitarea de către angajații incubatorului, atât a aspectelor formale, cât și a celor informale ale programului de incubare. Comunitatea cere o atenție constantă și facilitarea trebuie menținută și încurajată. Un aspect important al oricărui program de incubare care are oameni este încurajarea învățării

reciproce, a antreprenoriatului în comun și a încrederii.

Accesul la rețelele naționale și internaționale reprezintă unul dintre factorii de succes ai echipei manageriale și anume accesul nediscriminatoriu al tuturor clienților la resursele externe. Echipa managerială joacă un rol vital în filtrarea acestor surse și în controlul calității acestora.

Cele mai bune procese de incubare creează pentru potențialii clienți posibilități de accesare a surselor de finanțare, pentru a-i sprijini pe aceștia pe parcursul procesului investițional.

Managementul incubatorului trebuie să acționeze ca un instrument de acces la noi tehnologii, ajutându-și propriii clienți să devină mai inovativi, să-și accelereze dezvoltarea propriei afaceri.

Note

Extindere și Networking

Cu toate că incubatorul de afaceri este înființat ca o unitate independentă, cu propriile scopuri de afaceri, inițiatorii pot avea obiective pe termen lung, care ținesc mai departe de premisele inițiale și planurile de dezvoltare ale antreprenorilor. Aceste obiective pot include:

- Utilizarea incubatorului de afaceri inițial ca pe un prototip pentru înființarea altor incubatoare într-o arie geografică anumită. Prin crearea unei rețele se pot re-utiliza experiențele și cunoștințele și economisi din costurile viitoarelor incubatoare;
- Dacă incubatorul de afaceri este proiectat pe un concept potrivit, acest concept și practicile bune poate fi utilizat ca bază pentru înființarea altor tipuri de incubatoare. Este posibilă, de exemplu, utilizarea unui concept de incubator de producție pentru incubatoare tehnologice sau de servicii, care vor deservi alte piețe și vor avea alte scopuri;
- Incubatorul poate fi proiectat nu numai pentru a face posibilă crearea companiilor noi, ci și pentru a presta servicii de internaționalizare pentru întreprinderile cu potențial de export sau substituire de import. În aceste cazuri, acestea vor servi strategiilor și scopurilor naționale;
- Regiunile pot dori să utilizeze incubatoarele ca surse de atragere a investițiilor ulterioare. În acest caz, ele vor fi dependente de demonstrarea creșterii și expansiunii incubatorului. De aici pot crește cerințele și expectanțele incubatorului privind extinderea sediului și a funcționalității, inclusiv prin crearea unei rețele asociate de incubatoare. Acestea vor primi diferite tipuri de servicii și de suport;
- Incubatorul de afaceri poate fi folosit ca diseminator pentru servicii adiționale de marketing pentru piață, cum ar fi centre de informare în business, consultanță tehnologică, consultanță de marketing sau chiar Parcuri de afaceri;
- Compania incubator poate fi utilizată pentru extinderea într-un parc industrial sau științific. În acest caz, infrastructura incubatorului, competența, conceptul și cele mai bune practici vor fi folosite în lărgirea sistemului de operare al incubatorului;
- Pentru a fi de succes, incubatorul trebuie să mențină un mediu înalt de încredere. Iată de ce, trebuie asigurat un nivel înalt de transparență în activitățile incubatorului.

O strategie de expansiune a incubatorului este legată de mutarea grupului de management, a sistemelor și, parțial, a echipamentului administrativ într-un nou sediu, pentru recrutarea altor beneficiari. Rezidenții existenți vor rămâne în locația veche, cu utilajul necesar. Aceasta poate fi o abordare de reducere a costurilor.

Note

Concluzii și recomandări

Experiența din ultimii 25 de ani arată că industria incubatoarelor de afaceri este un contributor mic, dar important al programelor naționale pentru stimularea antreprenoriatului și crearea întreprinderilor mici. Totodată, pe lângă consensul strategic regional, programele de incubare ale afacerilor au nevoie de suportul centralizat sau guvernamental. Succesul unui incubator de afaceri depinde de capacitatea managementului și de așteptările realiste față de scopuri, resurse și provocări.

Economiile de piață, ca și cele în tranziție, utilizează tradițional incubatoarele drept catalizatori în stimularea proceselor industriale.

Există speranța că noile experiențe vor fi împărtășite prin ghiduri pas cu pas adiționale. Sau cele mai bune practici vor fi publicate, permițând ca rata de succes a incubatoarelor să crească.

Odată stabilite obiectivele de politici ale incubatoarelor, este important să se aplice un sistem de monitorizare și evaluare bun. Astfel, va exista siguranța că aceste facilități relativ scumpe produc rezultate care justifică suportul acordat, în comparație cu alte metode de suport ale IMM. Sistemele ar trebui nu numai să facă posibilă analiza cost-beneficiu, dar și să permită identificarea și diseminarea celor mai bune practici în rețeaua de incubatoare de afaceri, să identi-

ifice barierele neașteptate, pentru a le înlătura cu succes, pentru a atinge obiectivele stabilite.

Deși se pot observa asemănări între elementele de bază ale sistemului de incubare, este o mare diferență între modul de implementare a secvențelor de incubare. Această diversitate este dată de specificul regional și de scopurile incubatorului, pe lângă alți factori.

Pe lângă elementele menționate, consilierea și monitorizarea companiilor incubate sunt factori care pot contribui la succesul beneficiarilor. Dar acesta depinde și de calitatea proceselor numite mai sus. Chiar dacă procesul de selecție nu a fost foarte bun (deși este și el foarte important), consultarea permanentă a companiilor incubate permite ca problemele să fie identificate și soluționate imediat cum apar. Un coaching

eficient permite incubatorului să identifice serviciile de care au nevoie companiile. În rezultat, incubatorul își poate planifica consultanța, trainingul, mentoringul și alte servicii pe care le va oferi companiilor.

Similar coachingului, evaluarea performanțelor incubatorului este un element critic pentru succesul acestuia. Cu un sistem eficient de evaluare, incubatorul poate continua să-și îmbunătățească procesele. Să atingă și mai bine așteptările tuturor actorilor participanți la proces.

Chiar dacă Ghidul Pas cu Pas a fost creat în baza experiențelor practice cu incubatoarele de afaceri, acesta nu este model strict. Acesta nu poate înlocui cunoștințele acumulate prin participarea zilnică la procesul de design și implementare. Ghidul este un document de referință pentru lista de verificare și practici bune.



Cînd incubatorul este creat și funcționează, ce vrei să faci cu el mai departe?

Anexa 1.

Termeni utilizați în activitatea incubatorului

Termen	Definiție
<i>Birouri Administrative</i>	Spațiu în incubator, amenajat pentru birouri și alte necesități pentru managerul programului de incubare sau pentru personal. Acest spațiu nu este arendabil de către rezidenți.
<i>Consiliul Consultativ și/sau Managerial</i>	Un grup de business lideri, profesioniști, părți interesate, și/sau specialiști care oferă, în mod regulat, sfaturi competente și de orientare pentru echipa de management a programului de incubare. Acest grup poate să ofere sfaturi și rezidenților. Dacă consiliul este unul reglementat, atunci acesta are și responsabilități fiduciare pentru programul de incubare.
<i>Investitori-Angel</i>	Grupuri de persoane de înaltă-net-valoare care investesc bani în afaceri noi cu potențial înalt, în schimbul unei poziții de proprietate de capital în cadrul companiei. Ei deseori oferă investiții mai mici și o finanțare mai timpurie decât capitaliștii de risc. Investitorii-angel obțin un randament al investițiilor lor atunci când companiile în care ei au investit experimentează evenimentul lichidității; sunt achiziționate, fuzionează sau au un IPO de succes (oferta publică inițială de stoc); sau sunt cumpărate de către investitorii later-stage.
<i>Rețele-Angel</i>	Grupuri interconectate de persoane de înaltă-net-valoare care sunt acreditați drept investitori-angel. Uneori aceste persoane se asociază în vederea unei investiții colective într-o afacere startup cu potențial înalt. Investițiile angel sunt, în general, mai mici și se realizează la o etapă mai timpurie decât investițiile cu capital de risc.
<i>Programe de Incubare a Afacerilor</i>	Programe elaborate pentru a accelera dezvoltarea de succes a companiilor antreprenoriale printr-o mulțime de resurse de asistență și servicii, dezvoltate și orchestrate de managementul programului de incubare și oferite atât în incubator, cât și prin rețeaua sa de contacte. Scopul principal al unui program de incubare este producerea companiilor de succes care vor părăsi programul financiar viabile și independente. Esențială în definirea unui program de incubare este asigurarea cu consiliere managerială, asistență tehnică și consultanță, adaptată la companiile în creștere. Incubatoarele de obicei oferă clienților posibilitatea de arendare a spațiului și chirii flexibile, echipament și servicii de afaceri, servicii de asistență psihologică și sprijin în obținerea finanțării necesare pentru creșterea companiei.

Termen	Definiție
<i>Facilitatea Incubatorului de Afaceri</i>	Spațiu sau clădire destinată pentru găzduirea serviciilor programului de business incubare, a managementului incubatorului și a companiilor clienți-ancoră și clienți-rezidenți. „Programul de incubare a afacerilor” și „incubatorul de afaceri” sunt deseori folosite ca sinonime. Cu toate acestea, echipa de cercetare a acestui proiect a definit incubatorul de afaceri drept o facilitate multitenantă, cu management la fața locului, care dirijează programul de incubare a afacerilor, așa cum l-am definit mai sus.
<i>Furnizori de servicii de afaceri</i>	Consultanți profesioniști de asistență în afaceri, care îmbunătățesc abilitățile personalului din programul de incubare. Aceste persoane cu expertiză în domenii specifice, cum ar fi marketing, finanțe, planificare de afaceri, achiziții și legea brevetelor – deseori oferă servicii gratuite sau low-cost. Împreună cu personalul incubatorului, aceste persoane furnizează servicii cu valoare adăugată care reprezintă nucleul unei incubări de afaceri eficiente. Aceste persoane pot fi incluse și în categoria „furnizorilor de servicii din afară”. Aceasta înseamnă că ei sunt profesioniști asigurați de programul de incubare, dar nu sunt remunerați ca și personalul programului.
<i>Companii Client</i>	Participanți în programele de incubare care beneficiază de servicii de incubare de la personalul programului și de la rețeaua de furnizori de servicii a programului. Există clienți rezidenți și clienți afiliați (non-rezidenți).
<i>Beneficii Complementare</i>	Orice beneficii care revin unui sponsor al incubatorului sau unui susținător, inclusiv reutilizarea unei facilități abandonate, inițierea de stagii pentru studenți, accesul la programele de creditare garantate SBA, oportunități comune de cercetare, etc.
<i>Financiar Sustenabil</i>	Care dispune de o varietate de surse de venit de încredere, astfel încât dacă o sursă de finanțare este sistată, programul de incubare rămâne complet funcțional.
<i>Companii Absolvente</i>	Clienți care părăsesc programul de incubare după îndeplinirea unui set de obiective de referință. Criteriile de ieșire/absolvire sunt adesea parte a contractului de leasing al clientului sau contract de serviciu, care se aplică atât pentru companiile clienți rezidente, cât și pentru cele afiliate. Companiile care părăsesc incubatorul, dar care nu corespund obiectivelor de referință prevăzute, nu sunt considerate companii absolvente.
<i>Managerul Programului de Incubare</i>	Directorul executiv care conduce operațiunile programului de incubare. Majoritatea managerilor raportează directorului executiv al organizației care sponsorizează programul, rectorului universității sau decanului, sau consiliului de directori care conduce programul. Unii manageri ai programului de incubare dețin titluri alternative, cum ar fi titlul de președinte, CEO sau de director executiv.

Termen	Definiție
<i>Spațiu arendabil</i>	Totalitatea spațiului din facilitatea incubatorului, care este prevăzută pentru arendă, atât pentru beneficiarii ancoră, cât și pentru clienții rezidenți (exclue birourile administrative și spațiul comun, de exemplu). Acest termen este uneori folosit cu același sens ca și termenul „spațiu net arendabil”.
<i>Mentori</i>	Experți din industrie și furnizori de servicii de afaceri care oferă consiliere clienților incubatorului. Un mentor asigură imperativul experienței pe termen lung, probabil prin dezvoltarea treptată, pe etape, a companiei.
<i>Totalitatea investițiilor de capital în numerar</i>	Suma tuturor veniturilor în numerar a unei companii, provenită din oferirea de stoc, garanții, sau alte instrumente de proprietate. Capitalul propriu de numerar nu include dreptul de proprietate care este dependent de capitalul-sweat (lucrul în sau pentru o companie în schimbul unui interes de proprietate).
<i>Tipuri de incubatoare</i>	Specializarea industrială de ansamblu a unui program de incubare care indică aria de maxim interes a programului. În acest studiu, identificăm următoarele tipuri principale: de fabricație, de uz mixt, tehnologic și de servicii.
<i>Investitori cu capital de risc</i>	Persoane sau grupuri care oferă lichidități afacerilor noi cu potențial de creștere, în schimbul unor acțiuni în companie. Investitorii caută întotdeauna o strategie de ieșire prin care investitorul își recuperează investițiile inițiale, cum ar fi fuzionarea sau scoaterea stocului companiei la vânzare pe piețele bursiere publice. În general, investitorii cu capital de risc profesioniști gestionează și investesc sume mari, care nu le aparțin, printr-o entitate gestionată în mod profesionist, numită parteneriat cu răspundere limitată.
<i>Clienți virtuali</i>	Este folosit cu sens similar cu termenul „clienți afiliați” pentru clienții care nu sunt rezidenți într-un incubator. Cu toate acestea, el poate desemna și clienții situați la o anumită distanță de managementul programului de incubare, atunci când programul nu oferă un spațiu multitenant, dar mai ales clienții deserviți prin intermediul calculatorului și a programelor Web, care pun în legătură unele cu altele rețele sociale și alte resurse pentru scopul servirii companiilor; clienți care nu pot fi găzduiți în locația centrală.
<i>Voluntari</i>	Persoane care lucrează pentru programul de incubare, dar nu sunt plătite pentru aceasta. Oricine care donează timp și prestează servicii, fără a fi remunerat financiar, este voluntar.
<i>Rezidenți neabsolvenți</i>	Clienți care nu mai sunt parte a programului de incubare. Ei nu au îndeplinit criteriile de absolvire și nu au parcurs etapele necesare dezvoltării unei afaceri.

ENTRANSE

mun. Chișinău, Republica Moldova
bd. Ștefan cel Mare și Sfânt, 180, oficiile 907 și 910.
tel. +373 (0 22) 23-37-33 / 83-83-45
tel./fax: + 373 (0 22) 83-83-44
info@entranse.md
www.entranse.md/ro

Incubatorul de Afaceri din Soroca
Soroca, Republica Moldova
str. Mihail Kogălniceanu, 9
tel./fax +373 (230) 20406
liliana@entranse.md



Publicație creată de Proiectul ENTRANSE, cu suportul financiar al Băncii Mondiale, în cadrul proiectului infoDev „Consolidarea întreprinderilor inovatoare în fază incipientă, prin creșterea capacităților Incubatoarelor de Afaceri existente în Moldova”