

Nesta...

DOBRA INKUBACJA

Sztuka wspierania
przedsięwzięć społecznych
na wczesnym etapie
ich rozwoju

Paul Miller oraz Jessica Stacey

„Nie licz całkowitej populacji swojego drobiu, dopóki wszystkie przejawy inkubacji nie zostaną ostatecznie zakończone”.

William Jennings Brown (1860–1925)

Podziękowania

Dla Lily Ash Sakuli, Jo Casebourne, Any Marii Florescu, Madeleine Gabriel, Vicky-Marie Gibbons, Melanie Hayes, Kierona Kirklanda, Joe Ludlowa, Glenna Mehna, Geoffa Mulgana oraz Dana Sutch. Specjalne podziękowania dla Laury Bunt za jej pomoc przy uruchomieniu projektu oraz Jennie Winhall za jej pracę nad archetypami naszych przedsięwzięć społecznych.

Nesta...

Nesta jest fundamentem innowacji w Wielkiej Brytanii.

Będąc niezależną organizacją charytatywną, pomagamy ludziom i organizacjom w realizacji wielkich pomysłów. Dokonujemy tego, zapewniając inwestycje i dotacje oraz wykorzystując badania, sieci kontaktów i umiejętności.

Nesta jest organizacją charytatywną, zarejestrowaną w Anglii i Walii pod numerem spółki 7706036 oraz pod numerem organizacji charytatywnej 1144091. W Szkocji Nesta jest zarejestrowana jako organizacja charytatywna pod numerem SCO42833. Siedziba spółki: 1 Plough Place, Londyn, EC4A 1DE.

www.nesta.org.uk

© Nesta 2014

Polskie tłumaczenie publikacji przygotowała Fundacja Stocznia w ramach projektu Katalizator innowacji społecznych współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego.

www.innowacjespoleczne.org.pl

Tłumaczenie na język polski: Edyta Więclawska
Redakcja wersji polskiej: Urszula Drabińska
Skład wersji polskiej: Studio Kotbury

ISBN: 978-83-62590-56-8



Podręcznik dostępny jest na licencji CC BY-NC-SA Uznanie autorstwa - Użycie niekomercyjne - Na tych samych warunkach (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)



Rzeczpospolita
Polska



Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



DOBRA INKUBACJA

Sztuka wspierania przedsięwzięć społecznych na wczesnym etapie ich rozwoju

SPIS TREŚCI

STRESZCZENIE	4
CZĘŚĆ I	
Rozdział 1. SZANSA	6
Spojrzenie na Wielką Brytanię: PRZYKŁADY INKUBACJI PRZEDSIĘWZIĘĆ SPOŁECZNYCH	9
Rozdział 2. MODELE INKUBACJI PRZEDSIĘWZIĘĆ SPOŁECZNYCH	12
Spojrzenie założycieli: PRZYKŁADY INKUBACJI PRZEDSIĘWZIĘĆ SPOŁECZNYCH	13
AKCELERATORY PRZEDSIĘWZIĘĆ ZAANGAŻOWANYCH SPOŁECZNIE	15
PRZESTRZENIE COWORKINGOWE PRZEDSIĘWZIĘĆ SPOŁECZNYCH	18
AKADEMIE PRZEDSIĘBIORCZOŚCI SPOŁECZNEJ	20
SIECI ANIOŁÓW BIZNESU INWESTUJĄCYCH W PRZEDSIĘWZIĘCIA ZAANGAŻOWANE SPOŁECZNIE	22
NAGRODY I WYZWANIA DLA INNOWACJI SPOŁECZNYCH	24
Rozdział 3. METODY INKUBACJI PRZEDSIĘWZIĘĆ SPOŁECZNYCH	26
WYŁAWIANIE I WYBÓR TALENTÓW	26
MENTORING	27
NAJWAŻNIEJSZY JEST WPŁYW SPOŁECZNY	29
DOSTĘP DO SIECI	29
KOŁOKACJA	31
FINANSOWANIE	31
Rozdział 4. SPOJRZENIE W PRZYSZŁOŚĆ	38
TRENDY W INKUBACJI PRZEDSIĘWZIĘĆ SPOŁECZNYCH	38
ZAGROŻENIA ZWIĄZANE Z INKUBACJĄ PRZEDSIĘWZIĘĆ SPOŁECZNYCH	40
ZALECENIA - TWORZENIE EKOSYSTEMU	42
WNIOSKI	43
CZĘŚĆ II Załącznik	
RODZAJE PRZEDSIĘWZIĘĆ SPOŁECZNYCH NA WCZESNYM ETAPIE ROZWOJU	44
 BUDOWNICZY ZESPOŁU	45
 POSZUKIWACZE PROPOZYCJI	45
 ŁOWCY KLIENTÓW	48
 NAPRAWIACZE MODELU	50
 PRZEDSIĘWZIĘCIA SKALUJĄCE SWOJĄ DZIAŁALNOŚĆ	52
PRZYPISY	54

STRESZCZENIE

Przedsięwzięcia społeczne są coraz częściej postrzegane jako ważny sposób rozwiązywania aktualnych społecznych oraz związanych z ochroną środowiska wyzwań. Inwestorzy społeczni (lub wpływu społecznego) zaczęli je finansować i wspierać, dając im możliwość skalowania, jeżeli ich wpływ społeczny oraz model osiągnięcia dochodów są wymierne i potwierdzone.

Jednakże w zaangażowanym społecznie obszarze nie powstały do tej pory niezawodne „wylęgarnie” potencjalnych inwestycji na wczesnym etapie, proporcjonalnych do rosnącego kapitału dostępnego dla przedsięwzięć na późniejszym etapie rozwoju. Tę lukę stara się wypełniać „inkubacja przedsięwzięć społecznych”, w której ramach opracowano szereg technik pomagających założycielom w rozwoju ich przedsięwzięć tak, aby przygotować je do inwestycji.

Inkubacja to zbiór technik, które można wykorzystać do sprawdzenia pomysłu, rozwoju zespołu i obniżenia ryzyka ponoszonego przez inwestorów na późniejszym etapie. Inkubacja jest możliwa w programach akceleracyjnych, przestrzeniach coworkingowych, akademiach przedsiębiorczości społecznej, programach edukacyjnych, konkursach oraz dzięki pracy inwestorów na bardzo wczesnym etapie rozwoju przedsięwzięć. W pięciu latach poprzedzających powstanie niniejszej publikacji liczba tego typu programów wzrastała na całym świecie.

Niniejszy raport dokumentuje wzrost liczby inkubacji przedsięwzięć społecznych, skupiając się na tym, czego ten rozwijający się sektor może nauczyć się od programów realizowanych na całym świecie. Raport kierowany jest do ludzi, którzy chcą wspierać przedsięwzięcia społeczne jako decydenci, inwestorzy lub osoby prowadzące programy inkubacji i zapewniać im jak najlepsze wsparcie.

Start-upy na wczesnym etapie mają konkretne potrzeby w zakresie wzrostu, ale nawet w tej grupie występuje spore zróżnicowanie. W niniejszym raporcie podzielone zostały na podstawie nie tylko ich wieku, skali czy sektora, lecz także wsparcia, którego potrzebują. Są to:

1. **Budowniczy zespół** potrzebujący wsparcia w znalezieniu współzałożycieli lub pierwszych pracowników.
2. **Poszukiwacze propozycji** potrzebujący pomocy przy doprecyzowaniu problemu do rozwiązania, opracowaniu pomysłu oraz określeniu potencjalnego klienta.
3. **Łowcy klientów** potrzebujący pomocy w dotarciu do potencjalnych klientów.
4. **Naprawiacze modelu** to spółki osiągające przychody, które napotkały ograniczenia w skalowaniu ze względu na swój model biznesowy.
5. **Przedsięwzięcia powiększające skalę swojej działalności** potrzebujące wsparcia marketingowego, pomocy z rekrutacją i innymi aspektami związanymi z szybkim wzrostem.

Można wyróżnić pięć modeli inkubacji, których celem jest wspieranie przedsięwzięć społecznych na wczesnym etapie rozwoju:

1. **Przestrzenie coworkingowe** oferują założycielom start-upów miejsce do pracy i dostęp do potencjalnych współzałożycieli, sieci kontaktów oraz, w coraz większym stopniu, szkoleń.
2. **Akademie przedsiębiorczości społecznej** oferują założycielom przedsięwzięć społecznych szkolenia i mentoring.
3. **Akceleratory wpływu społecznego** oferują finansowanie, szkolenia, dostęp do sieci i zazwyczaj przestrzeń biurową.

4. **Nagrody i konkursy dla przedsiębiorstw społecznych** to finansowanie, rozpoznawalność, mentoring i często także dostęp do fachowej wiedzy i pracowników większych organizacji.
5. **Sieci aniołów biznesu zaangażowanych społecznie** oferują finansowanie, mentoring i dostęp do fachowej wiedzy na temat wzrostu.

Inkubacja społeczna jest wciąż bardzo młodą dziedziną. Można jednak wyciągnąć wnioski z trendów, jakie towarzyszyły zmianom zachodzącym w omawianych tutaj, powstałych w latach 2009–2014 programach:

- **Specjalizacja pionowa** – specjalizacja w konkretnej branży albo w temacie konkretnego problemu społecznego lub środowiskowego, np. w technologiach medycznych lub energooszczędnych, dzięki którym możliwa jest ściślejsza współpraca z mniejszą grupą najważniejszych inwestorów.
- **Specjalizacja w konkretnej dziedzinie** – udzielenie konkretnego rodzaju wsparcia na poziomie przewyższającym wsparcie innych podobnych programów, np. dzięki dostępowi do własnych wybitnych projektantów, którzy są w stanie popchnąć przedsięwzięcie w konkretnym kierunku.
- **Edukowanie klientów i inwestorów** – znajdowanie sposobów na zachęcenie dużych organizacji, aby stały się klientami przedsiębiorstw na wczesnym etapie ich rozwoju. Wiąże się to ze zmianą nastawienia aniołów biznesu i pokazaniem im, że przedsięwzięcia społeczne mogą przynosić zyski finansowe, oraz zmianą nastawienia filantropów dzięki przekonaniu ich, że ich wpływ może być większy, jeżeli zainwestują swoje pieniądze, zamiast je rozdawać. Te cele mogą zostać osiągnięte przez lobbing i prowadzenie kampanii na rzecz lepszych zasad udzielania zamówień publicznych, a także przez rozwijanie trwałych relacji z konkretnymi organizacjami, które będą współpracować z kilkoma start-upami korzystającymi z programu inkubacji.
- **Dywersyfikacja** – niektóre inkubatory rozszerzają działalność na inne obszary geograficzne lub różnicują ofertę, aby móc wspierać przedsięwzięcia na różnych etapach ich rozwoju.
- **Udostępnianie danych** – w miarę rozwoju programów inkubatory udostępniają coraz więcej danych o swoich wynikach, co umożliwi założycielom i inwestorom porównania.

Na koniec tego raportu autorzy przedstawiają niektóre ze znanych zagrożeń i niedoskonałości inkubacji społecznej, a także proponują wprowadzenie kilku zasad w zakresie rozwoju ekosystemu tych inwestycji. Zastanawiają się, w jaki sposób można najlepiej dopasować podaż i popyt, oraz formułują zalecenia, aby sektor mógł się ciągle uczyć i doskonalić oraz zaspokajać potrzeby zarówno założycieli, jak i zaangażowanego społecznie świata inwestycji.

Uwaga do wersji polskiej publikacji:

Publikacja powstawała w 2014 r. Część z omawianych w niej przykładów już nie funkcjonuje, niemniej zostawiamy oryginalne informacje o nich zakładając, że nadal mogą stanowić ciekawą inspirację.

W trakcie redakcji polskiej wersji staraliśmy się sprawdzić aktualność przedstawionych w publikacji linków do różnych odnośników. Częściowo je uaktualniliśmy, ale może się zdarzyć, że z czasem niektóre z nich nie będą już funkcjonować poprawnie. Liczymy więc na wyrozumiałość czytelników i czytelniczek.

CZĘŚĆ I

Rozdział 1

SZANSA

Wstęp

Tworzenie i rozwijanie przedsięwzięcia społecznego jest trudne. Wymaga poświęcenia, wytrwałości, finansowania i niemałej dozy szczęścia. Trzeba znaleźć klientów, zatrudnić odpowiednich ludzi, radzić sobie z obciążeniami administracyjnymi i regulacyjnymi, a także udowodnić, że wywiera się pozytywny wpływ na społeczeństwo. Nic więc dziwnego, że założyciele przedsięwzięć społecznych poszukują wsparcia w rozpoczęciu działalności i rozwoju. Takie wsparcie ma zapewnić nowo powstały sektor – inkubacja społeczna.

Niniejszy raport jest przeznaczony dla decydentów, inwestorów i osób prowadzących programy inkubacji, którzy chcą zapewnić przedsiębiorstwom społecznym jak najlepsze wsparcie. Raport stara się wyciągnąć wnioski z istniejących na całym świecie programów inkubacji.

Co to są przedsięwzięcia społeczne?

Użyte w tym raporcie określenie „przedsięwzięcie społeczne” oznacza prowadzącą działalność gospodarczą organizację, która stara się wywrzeć wpływ na społeczeństwo lub środowisko. Raport koncentruje się przede wszystkim na przedsięwzięciach społecznych, których celem jest osiągnięcie wpływu społecznego na dużą skalę. Z doświadczenia autorów niniejszego dokumentu wynika, że przedsięwzięcia społeczne, które dążą do szybkiego rozwinięcia swojej działalności na dużą skalę, potrzebują innego rodzaju wsparcia niż przedsięwzięcia, które zamierzają się rozwijać wolniej lub działać na mniejszą skalę.

Przedsięwzięcia społeczne mogą mieć dowolną formę prawną, ale w Wielkiej Brytanii te, które starają się szybko zwiększyć skalę swojego wpływu społecznego, często wybierają formę spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Dzieje się tak dlatego, że spółki te mogą emitować akcje, a potrzeby finansowe szybko rozwijających się organizacji najlepiej zaspokajają inwestycje kapitałowe. Stanowią one „cierpliwy” kapitał, który przedsiębiorcy mogą wykorzystać do rozwijania swojej działalności, bez konieczności spłaty inwestorów w krótkim okresie.

Co to jest inkubacja?

Inkubacja to zbiór technik, które można wykorzystać do sprawdzenia pomysłu, rozwoju zespołu czy – na późniejszym etapie – obniżenia ryzyka ponoszonego przez inwestorów. W trakcie prac nad tym raportem autorzy odkryli bogatą różnorodność metod i technik wspierania przedsięwzięć społecznych na wczesnym etapie, dopasowanych do różnych kontekstów.

W tym raporcie bardzo rzadko używane jest słowo „inkubator”, ponieważ autorzy doszli do wniosku, że dla poszczególnych osób może ono oznaczać różne rzeczy. Zamiast tego starali się zbadać i przedstawić konkretne rodzaje inkubacji społecznej – wyróżnili akceleratory, przestrzenie coworkingowe, akademie, sieci aniołów biznesu i konkursy. W pięciu latach poprzedzających powstanie raportu (2009–2014) na całym świecie wzrosła liczba tego typu programów.

Luka w finansowaniu

Wśród decydentów na całym świecie panuje powszechne przekonanie, że przedsiębiorcy społeczni mogą rozwiązać niektóre z palących problemów, z którymi się borykamy, jeżeli tylko zapewnimy im możliwość działania na dużą skalę¹.

Jednak, aby mogły się rozwijać, trzeba im zapewnić finansowanie. Organizacje z sektora publicznego i prywatnego, a także organizacje charytatywne, zaczęły promować „inwestycje społeczne”. Celem inwestycji społecznych, które w Stanach Zjednoczonych określane są jako „inwestycje o wpływie społecznym”, jest generowanie zysków społecznych oprócz – a w przypadku niektórych inwestorów zamiast – zysków finansowych. Przez rządy inwestycje społeczne są najczęściej postrzegane jako sposób na promowanie wzrostu gospodarczego, wspieranie usług publicznych i zachęcanie do innowacji społecznych². Dla fundacji charytatywnych może to być sposób na realizację ich misji³, a dla dużych firm prywatnych – na wywiązanie się ze zobowiązań wynikających ze społecznej odpowiedzialności biznesu⁴.

Rząd brytyjski przeznaczył np. 400 milionów funtów z nieaktywnych rachunków bankowych na Big Society Capital, zaś największe banki brytyjskie dołożyły kolejne 200 milionów funtów⁵. W ramach Akceleratora Inwestycji Społecznych Europejski Fundusz Inwestycyjny uruchomił „fundusz funduszy”, który ma pomóc w rozwoju rynku inwestycji społecznych w Europie⁶. Początkowy budżet funduszu wyniósł 60 milionów euro, ale spodziewane jest jego powiększenie.

Ingerencja rządu, w połączeniu z zainteresowaniem sektora prywatnego, doprowadziła do gwałtownego wzrostu liczby funduszy na inwestycje społeczne. W raporcie Global Impact Investing Network z 2013 roku można znaleźć informacje o 380 funduszach zaangażowanych w przedsięwzięcia społeczne, które w sumie zarządzają kwotą ponad 40 miliardów dolarów. Jak wskazuje dokument, liczba tych funduszy ma szybko rosnać⁷.

Jednak inwestorzy sami przyznają, że obecnie trudno jest znaleźć wystarczającą liczbę dobrej jakości przedsięwzięć, w które można zainwestować. Wynika to głównie z faktu, że fundusze te z reguły ustalają wysokie progi inwestycji. Chcą np. inwestować w przedsięwzięcia społeczne, które generują przychody, mają sprawdzony model biznesowy, wymierny wpływ społeczny i doświadczone kierownictwo. Z powodu wysokich kosztów transakcji przy realizacji inwestycji społecznych większość inwestorów społecznych poszukuje przedsięwzięć, które potrzebują inwestycji kapitałowych przekraczających kwotę 150 tysięcy funtów. Badanie przeprowadzone przez JP Morgan i Global Impact Investing Network wśród inwestorów społecznych wykazało, że tylko 18% inwestorów interesuje się firmami otrzymującymi finansowanie załączkowe lub będącymi na etapie start-upu⁸.

Większość nowych przedsięwzięć społecznych raczej nie spełni kryteriów inwestorów. Bazując na swoich własnych doświadczeniach, zebranych w pracy na całym świecie, organizacja Omidyar Network bardzo trafnie podsumowała aktualną sytuację: „[...] zauważyliśmy, że na inwestycje społeczne rzuciły się liczne nowe osoby, z których wiele liczyło na znalezienie dużej, stale rosnącej puli stosunkowo dojrzałych przedsięwzięć, oferujących zarówno wpływ społeczny, jak i skorygowany o ryzyko zwrot. Stwierdziliśmy, że takich ofert naprawdę brakuje”⁹.

Wprowadzanie przedsięwzięcia i projekty we wczesnej fazie mogą liczyć na środki finansowe w postaci dotacji od rządu czy grantów organizacji charytatywnych, ale takie finansowanie jest często obciążone ograniczeniami lub przeznaczone na konkretne zadania i nie przygotowuje przedsięwzięć do działania na bardzo dużą skalę ani do przyciągania inwestycji na późniejszych etapach rozwoju. W porównaniu z innymi dziedzinami przedsiębiorczości napływ nowych przedsięwzięć wydaje się ograniczony.

Inkubacja społeczna jest po części odpowiedzią na tę blokadę w procesie inwestycji w przedsięwzięcia społeczne. Na przykład w lipcu 2012 roku brytyjska Kancelaria Rządu (ang. Cabinet Office) stworzyła program o nazwie Social Incubator Fund, z budżetem w wysokości 10 milionów funtów, którego celami są: „zwiększenie środków finansowania dostępnych na wczesnym etapie rozwoju przedsiębiorstw” oraz „oferowanie szerokiego zakresu intensywnego wsparcia” w celu „poprawienia jakości i liczby przedsięwzięć społecznych

na wczesnym etapie rozwoju, które później będą ubiegać się o wsparcie finansowe” od innych inwestorów społecznych¹⁰.

Wzrost dostępnych inwestycji idzie w parze z rosnącym zainteresowaniem przedsiębiorczością społeczną. Z badania przeprowadzonego przez szkoły biznesu z Europy i Stanach Zjednoczonych wynika, że wiele najlepszych uczelni (w tym Harvard Business School, INSEAD, Yale i UC Berkeley) w ciągu dekady co najmniej podwoiły liczbę zajęć dotyczących przedsiębiorczości społecznej ze względu na zapotrzebowanie, jakie zgłaszali studenci¹¹.

Ponadto wszystko wskazuje na to, że nie brakuje chętnych do zakładania przedsięwzięć społecznych, które chcieliby wspierać inwestorzy społeczni. Kiedy Bethnal Green Ventures i Wayra UnLtd rozpoczynały działalność w Wielkiej Brytanii, nie było jasne, czy będzie zapotrzebowanie na inkubację wśród przedsiębiorców społecznych, którzy zamierzają zakładać spółki z ograniczoną odpowiedzialnością i przyjmować inwestycje kapitałowe. Okazało się jednak, że żaden z tych akceleratorów nie miał problemów z przyciągnięciem tego typu przedsięwzięć^{12,13}. Być może, jak zauważył komentator i doradca technologiczny Tim O’Reilly podczas *demo day* zorganizowanego przez Code for America, „angażowanie się we wprowadzanie zmian staje się modne”.

Badania autorów raportu

Podstawą niniejszej publikacji są przeprowadzone w latach 2013–2014 wywiady z ponad 20 menedżerami i doradcami programów inkubacyjnych z całego świata, a także z założycielami przedsięwzięć wspieranych w ramach tych programów. Autorzy raportu odwiedzili także miejsca prowadzenia tych programów, aby osobiście przyjrzeć się niektórym wykorzystywanym technikom.

Autorzy chcieliby jednak zwrócić uwagę na fakt, że nie są całkowicie oderwanymi badaczami. Sami są mocno zaangażowani w tę dziedzinę. Paul Miller pomaga w zarządzaniu operacjami Bethnal Green Ventures w Wielkiej Brytanii, a wraz z Nestą wspiera kilka programów inkubacji społecznej, w tym niektóre wymienione w niniejszym raporcie. Wiele z przedstawionych w raporcie wniosków bazuje na doświadczeniach zebranych przez autorów podczas pracy bezpośrednio z przedsięwzięciami społecznymi i testowania różnych podejść.

Zamiarem autorów raportu nie jest przedstawienie wyczerpującego czy ostatecznego badania tej dziedziny. Jego twórcy zdają sobie sprawę, że rozwój inkubacji społecznej dopiero się rozpoczął i że ten sektor bardzo szybko się zmienia. Ich zamiarem jest zainicjowanie debaty na temat technik, z których programy inkubacji społecznej mogą korzystać, oraz tego, jak najlepiej ich użyć do wspierania przedsięwzięć społecznych.

Spojrzenie na Wielką Brytanię: PRZYKŁADY INKUBACJI PRZEDSIĘWZIĘĆ SPOŁECZNYCH

Bethnal Green Ventures korzysta ze wsparcia rządowego funduszu Social Incubator Fund, Nominet Trust oraz Nesty i oferuje inwestycje w wysokości 15 tysięcy funtów, przestrzeń biurową oraz trzymiesięczny program wsparcia na wczesnym etapie rozwoju dla start-upów technologicznych działających dla dobra ogółu (ang. *tech for good*).

ClearlySo Angels to pierwsza brytyjska sieć aniołów biznesu inwestujących przede wszystkim w przedsięwzięcia społeczne, powstała w 2012 roku w Londynie. Zapewnia inwestycje oraz oferuje doradztwo wybranym przedsięwzięciom.

Emerge Venture Lab to laboratorium utworzone w 2011 roku w Oksfordzie przez Saïd Business School oraz Hub Ventures. Skupia się wyłącznie na edukacyjnych start-upach, a w 2014 roku uruchomiło w Londynie swój pierwszy program akceleracyjny dla tego sektora.

Healthbox London, powołany do życia w Chicago przez Sandbox, rozszerzył swoją działalność i prowadzi w Londynie program akceleracyjny dla start-upów w branży technologii medycznej. Ich pierwszym brytyjskim programem było wspieranie przedsięwzięć na wstępnym etapie rozwoju poprzez inwestycje, edukowanie i mentoring. Fundusz, działając już pod nową nazwą – Health Social Innovators Fund, jako jeden z pierwszych otrzymał finansowanie w drugiej edycji rządowego funduszu Social Incubator Fund.

Hub Launchpad został stworzony przez Impact Hub z Westminster w Londynie dzięki środkom otrzymanym z rządowego funduszu Social Incubator Fund oraz grupy Accord Housing Group. Oferuje krótki program edukacyjny i ideacyjny, zanim przedsięwzięcia przystąpią do akceleratora, a następnie trzymiesięczne programy akceleracyjne w Londynie lub Birmingham, koncentrujące się na konkretnych tematach – innowacjach w usługach publicznych oraz otwartych innowacjach obywatelskich.

Impact Hub (wcześniej znany jako The Hub) z siedzibami w Islington, King's Cross i Westminster, a w przyszłości także w Birmingham, jest siecią przestrzeni coworkingowych dla osób i przedsięwzięć zainteresowanych innowacjami społecznymi. Organizuje eventy, oferuje przestrzeń biurowe oraz prowadzi programy wspierające przedsięwzięcia społeczne.

Social Incubator North zapewnia nieoprocentowane pożyczki inwestycyjne w wysokości 25 tysięcy funtów, indywidualnie dopasowane wsparcie biznesowe i daje możliwość korzystania z biura wyróżnionym przedsięwzięciom z East Midlands i północnej Anglii. Inkubator jest finansowany z rządowego funduszu Social Incubator Fund.

The Young Foundation Accelerator oferuje serię warsztatów i wspiera obiecujące przedsięwzięcia społeczne w Londynie i Walii. Poza warsztatami program akceleratora obejmuje indywidualny mentoring i coaching oraz rolę „krytycznego przyjaciela” wybranych przedsięwzięć. Jako The Young Academy byli jednymi z pierwszych odbiorców drugiej edycji finansowania z rządowego funduszu Social Incubation Fund. Akcelerator współpracuje z Esmée Fairbairn, Bank of America Merrill Lynch, Metropolitan Housing Trust oraz UBS i skupia się na pomocy przedsięwzięciom walczącym z nierównościami w systemie edukacji.

UnLtd Big Venture Challenge powstał w celu zapewniania pomocy przedsięwzięciom i przedsiębiorstwom społecznym w znalezieniu inwestycji zaangażowanych społecznie. Oferuje wybranym przedsięwzięciom szkolenia, pomaga im w profilowaniu ich działalności i pośredniczy w kontaktach z inwestorami społecznymi. Oferowane środki finansowe są powiązane z określonymi kamieniami milowymi i znalezieniem dodatkowego finansowania wynoszącego od 50 tysięcy do 250 tysięcy funtów. Program „nie przykłada wagi do struktury prawnej i jest otwarty w kwestii wykorzystania zysków”.

Wayra UnLtd rozpoczęła działalność w 2013 roku. Do brytyjskich przedsięwzięć społecznych zaadaptowała model programu akceleracyjnego, jaki z powodzeniem stosuje koncern Telefonica wspierający komercyjne start-upy technologiczne z Ameryki Południowej i Europy. Środki finansowe otrzymuje z rządowego funduszu Social Incubator Fund, od Telefoniki oraz UnLtd.

Potrzeby przedsięwzięć społecznych

Na podstawie doświadczeń Bethnal Green Venture, a także dzięki setkom spotkań z założycielami firm w trakcie prowadzenia badań, autorzy niniejszego raportu odnotowali osiem „potrzeb” najczęściej zgłaszanych przez innowatorów społecznych na wczesnym etapie rozwoju ich przedsięwzięć. Są to rzeczy niezbędne w opinii innowatorów do osiągnięcia przez przedsięwzięcia odpowiedniej siły przebicia, pozyskania dowodów na ich wpływ oraz zasobów i systemów umożliwiających przyciągnięcie dalszych inwestycji.

1. Osoby do współpracy

Najważniejsze z punktu widzenia założyciela przedsięwzięcia społecznego będącego na bardzo wczesnym etapie rozwoju jest najprawdopodobniej znalezienie współzałożycieli oraz pracowników z uzupełniającymi się nawzajem umiejętnościami. Większość inwestorów na późniejszym etapie rozwoju powie, że „wszystko zależy od zespołu”, a właściwi ludzie pracujący nad przedsięwzięciem będą mieli duży wpływ na ich decyzje. Znalezienie odpowiedniego zespołu zarządzającego jest szczególnie ważne dla tych, którzy przedsiębiorca coś po raz pierwszy.

2. Testowanie propozycji

Wszystkie przedsięwzięcia społeczne powinny zacząć się od zrozumienia istoty ważnego problemu społecznego lub środowiskowego, zanim opracowany zostanie pomysł poprawy sytuacji. Musi to być coś bliskiego sercu członków zespołu, na tyle znaczącego, by ich motywowało do działania, a jednocześnie na tyle małego, by zmiana była możliwa. Wyniki przeprowadzonych na tym etapie testów, przedstawione później potencjalnym inwestorom, mogą być jednym z decydujących o finansowaniu czynników.

3. Potencjalni (i faktyczni) klienci

Jeszcze zanim przedsięwzięcie cokolwiek zbuduje, napisze plan biznesowy lub nawet wymyśli nazwę firmy, powinno znaleźć kogoś, kto będzie chciał zapłacić za to, co chce ono oferować. Steve Blank nazywa to „rozwijaniem klientów”, a niemożność znalezienia klienta gotowego zapłacić jest ważnym zagrożeniem, które należy wyeliminować, aby przyciągnąć inwestorów na późniejszym etapie rozwoju.

4. Źródło informacji na temat podstawowych zadań

Każda nowa organizacja staje przed ogromną liczbą zadań do wykonania, a osoby, które po raz pierwszy zakładają przedsiębiorstwo, mogą zaoszczędzić sporo czasu, znajdując kogoś, kto odpowie im na podstawowe pytania: Jak założyć konto w banku? Jak zarejestrować się w urzędzie skarbowym? W jaki sposób najlepiej założyć konta e-mail? Inwestorzy na późniejszym etapie rozwoju będą chcieli mieć pewność, że nie spotka ich żadna niespodzianka wynikająca z niewłaściwie utworzonego przedsięwzięcia.

5. Zaufane źródło informacji strategicznych

Poza administracyjnymi podstawami nowe przedsięwzięcie nie dysponuje żadną instrukcją dotyczącą strategii, dlatego zaufany doradca może być bardzo pomocny w odnajdywaniu się we wszystkich możliwościach i szansach. Może to być mentor na dłuższy okres, inwestujący anioł biznesu lub członek zarządu pełniący funkcje doradcze. Na późniejszych etapach rozwoju inwestorzy będą czuli się pewniej, jeżeli przedsięwzięcie będzie miało kogoś, kto już przeszedł przez podobny proces i może pomóc w podejmowaniu przemyślanych decyzji.

6. Pieniądze

Zapewnienie finansowania absorbuje uwagę bardziej niż pozostałe podstawowe kwestie, ale na wczesnym etapie działalności jest kluczowe dla większości założycieli. Niektórzy mogą mieć własne środki na prowadzenie przedsięwzięcia, ale inni będą potrzebować zewnętrznych źródeł finansowania. Niektóre przedsięwzięcia na wczesnym etapie rozwoju będą potrzebować kapitału jedynie na wynagrodzenie założycieli, inne jednak mogą być w większym stopniu od niego zależne, chociażby ze względu na konieczność przeprowadzenia badań.

7. Miejsce pracy

Przedsięwzięcie społeczne można założyć w dowolnym miejscu, lecz po pewnym czasie brak wydzielonej przestrzeni do wspólnej pracy lub spotkań może być męczący. Własne biuro nie jest konieczne, ale bardzo pomocna jest – szczególnie w przypadku przedsięwzięć na wczesnym etapie rozwoju – przestrzeń, którą można określić jako „miejsce pracy”.

8. Wsparcie emocjonalne i mentoring

Napięcie emocjonalne związane z rozpoczęciem nowej działalności odgrywa istotną rolę, ale często jest niedoceniane. Bardzo wielu założycieli samotnie dźwiga ogromny ciężar na swoich barkach i nie potrafi się nim podzielić z innymi. Start-uperzy dysponujący siecią wsparcia są w mniejszym stopniu narażeni na ryzyko wypalenia zawodowego i popełniania prostych błędów, które mogą zaważyć na ocenie przedsięwzięcia przez późniejszych inwestorów.

Każdą z wymienionych potrzeb można zaspokoić na wiele sposobów. Czasem założyciele starają się radzić sobie z nimi na własną rękę, czasem szukają pomocy, a kiedy indziej znajdują osoby, które ją bezinteresownie oferują.

Partnerzy w Bethnal Green Ventures zauważyli, że zespoły mają pewne szczególne cechy, które pomagają określić rodzaj niezbędnego im wsparcia. Opracowano zestaw archetypów w przedsięwzięciach na wczesnym etapie ich rozwoju, które pomagają zarówno inkubatorom, jak i samym zarządzającym przedsięwzięciami w podjęciu decyzji o rodzaju najpotrzebniejszego wsparcia.

1. **Budowniczy zespołu** potrzebują wsparcia przy szukaniu współzałożycieli lub pierwszych pracowników.
2. **Poszukiwacze pomysłów** potrzebują wsparcia przy określeniu problemu wymagającego rozwiązania, opracowaniu pomysłu, jak tego dokonać, oraz pozyskaniu potencjalnych klientów.
3. **Łowcy klientów** potrzebują pomocy w znalezieniu dostępu do potencjalnych klientów.
4. **Naprawiacze modelu** to spółki generujące przychody, które ogranicza ich model biznesowy.
5. **Przedsięwzięcia powiększające skalę swojej działalności** potrzebują wsparcia marketingowego oraz pomocy przy rekrutacji i innych usługach związanych z szybkim wzrostem.

Szczegółowy opis tych archetypów oraz związane z inkubacją potrzeby przedsięwzięć znajdujących się na poszczególnych etapach zostały przedstawione w załączniku na stronie 44. Kolejne dwa rozdziały szczegółowo opisują modele i techniki inkubacji, które powstały w celu zaspokojenia tych potrzeb.

Rozdział 2

MODELE INKUBACJI PRZEDSIĘWZIĘĆ SPOŁECZNYCH

W fachowej literaturze ekonomicznej i biznesowej inkubatory są uznawane za sposób wspierania przedsięwzięć na wczesnym etapie. Od dziesięcioleci sektor publiczny i prywatny używa ich jako narzędzi do stymulowania innowacji i rozwoju biznesu.

W 2004 roku Sean Hackett i David Dilts opisali inkubację przedsiębiorczości jako wspólną przestrzeń biurową poszerzoną o strategiczny system monitorowania i doradztwa¹⁴. Jednak z raportu pod tytułem *Incubation for Growth* (2011), w którym Nesta dokonała przeglądu literatury na temat inkubacji, wynika, że z czasem powstały liczne rodzaje inkubacji, które charakteryzują się bardzo zróżnicowanymi modelami biznesowymi¹⁵. Wciąż jednak istnieje bardzo niewiele badań, które mogłyby dać pełny obraz wpływu inkubacji i wskazać, co naprawdę działa.

W sektorze społecznym inkubacja pojawiła się dopiero niedawno i stała się dynamicznym obszarem z wieloma innowacjami i różnymi modelami, które z powodzeniem funkcjonują na całym świecie. Być może należy traktować inkubację bardziej jako etap niż w pełni zdefiniowany model. Wsparcie oferowane w ramach inkubacji można podzielić na kilka grup i choć żadna typologia nie będzie idealna, autorzy tego raportu opracowali podział na kategorie, które obejmują formalnie ukonstytuowane organizacje oraz programy w ramach innych organizacji. Te grupy to:

- akceleratory przedsięwzięć zaangażowanych społecznie,
- przestrzenie coworkingowe dla przedsięwzięć społecznych,
- akademie przedsiębiorczości społecznej,
- sieci aniołów biznesu inwestujących w przedsięwzięcia zaangażowane społecznie,
- nagrody dla innowacji społecznych.

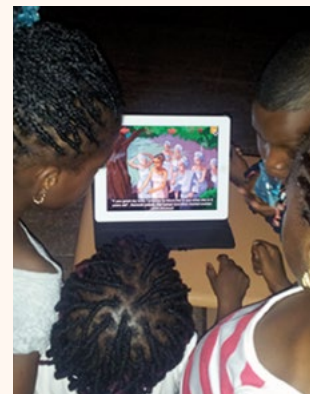
Uwzględnione zostały tylko te struktury, które wspierają przedsięwzięcia zewnętrzne, a nie te, które opracowują pomysły we własnym zakresie, by nimi później zarządzać. W latach 2009–2014 również takie organizacje (np. Participle, the Young Foundation oraz Sidekick Studios w Wielkiej Brytanii czy Ideo.org w Stanach Zjednoczonych) gwałtownie rosły i bardzo wiele osiągnęły, ale zasługują one na osobny projekt badawczy.

Spojrzenie założycieli: PRZYKŁADY INKUBACJI PRZEDSIĘWZIĘĆ SPOŁECZNYCH

Adebayo Adegbembo, założyciel Genii Games oraz Asa www.geniigames.com

W 2012 roku Adebayo (Bayo) Adegbembo zajął drugie miejsce w maratonie programistycznym (ang. *hackathon*) Tech in Education, zorganizowanym przez Co-Creation Hub (CchUB) z Nigerii i otrzymał dwa tysiące dolarów za Asa, serię aplikacji uczących dzieci w Afryce o ich dziedzictwie kulturowym.

„Chodzi o tożsamość kulturową dzieci” – wyjaśnił Bayo. „Jak wiemy, szybko tracą swoją kulturę, nic nie wiedzą o swoich korzeniach, a my chcemy im o tym przypomnieć. Chcemy opracować narzędzia, które umożliwią dzieciom naukę i rozwój kompetencji kulturowych”.



aaaaaaaMarka, jaką sobie wyrobił podczas hackatonu, oraz zarobione tam pieniądze były przydatne, ale prawdziwą nagrodą okazało się wejście do społeczności CchUB. Po hackatonie Bayo wynajął biurko w przestrzeni coworkingowej należącej do hubu i zaczął kwartalnie opłacać członkostwo w nim, zapewniając sobie własne miejsce do pracy, dostęp do zaplecza biurowego, mentoringu i wsparcia biznesowego.

Po przystąpieniu do hubu przedsięwzięcie Bayo zaczęło się szybko rozwijać. „Członkiem CchUB zostaliśmy w lutym 2012 roku, a aplikacja pojawiła się w lipcu 2012 roku”, mówi. „W ciągu dwóch kolejnych lat odnotowaliśmy wzrost liczby zarejestrowanych użytkowników z około trzech tysięcy w momencie uruchomienia aplikacji do ponad 10 tysięcy, co przyniosło ponad 30 tysięcy dolarów bezpośrednich przychodów”.

Według Bayo społeczność CchUB odegrała bardzo ważną rolę na wczesnym etapie rozwoju jego przedsiębiorstwa. „Cchub jest jak rodzina. Są jak punkt kompleksowej pomocy – wszystko, czego potrzebowaliśmy do rozwoju Asy, jest tutaj! Przykłady, treści, rozwój, finanse... To wspanała społeczność”, powiedział.

Bayo włączono do programu inkubatora CchUB, gdzie ma zapewniony dostęp do przestrzeni biurowej, usług inkubacyjnych oraz inwestycji. W 2014 roku zatrudnił dwóch pracowników, a jego celem było osiągnięcie rentowności do końca tego samego roku, co pozwoliłoby na wyprowadzenie się z huba i rozszerzenie działalności.

Przed przystąpieniem do hackatonu Bayo przez trzy lata z trudem walczył, żeby przetrwać jako przedsiębiorca. „Bez CchUB nie osiągnąłbym niczego, co do tej pory udało mi się osiągnąć”, powiedział. „Moja historia jest taka, że próbowałem sam sobie radzić, ale kiedy trafiłem na CchUB, otrzymałem całościową pomoc – HR, finanse, sieci kontaktów, mentorów... Była bardzo cenna. Jestem dumny, że mogłem być częścią hubu”.

Laura Orestano, dyrektorka SocialFare i założycielka Tam-Tam-Work www.tamtam-work.org

Kiedy w listopadzie 2013 roku Laura Orestano usłyszała o Europejskim Konkursie Innowacji Społecznych uznała, że jest to szansa na wcielenie w życie pomysłu, który od pewnego czasu kiełkował w jej głowie.

Laura jest dyrektorką SocialFare, centrum innowacji społecznych z siedzibą we włoskim Turynie, a wcześniej pracowała dla dużej międzynarodowej firmy, w której była odpowiedzialna za rozwój nowych przedsięwzięć i innowacje produktowe. To właśnie tam uświadomiła sobie, że opakowanie, które ma kluczowe znaczenie w przekazywaniu informacji o produkcie, można również wykorzystać do celów społecznych.



„Kiedy dowiedziałam się o nagrodzie za wyzwanie, pomyślałam, że nadszedł czas, aby zrealizować ten pomysł”, powiedziała Laura. „Codzienne opakowania mogą być wykorzystywane jako medium do odpowiadania na problemy społeczne, a pierwszym, na którym postanowiliśmy się skupić, były możliwości zatrudnienia i praca”.

Laura i jej koledzy z SocialFare opracowali pomysł i zgłosili projekt Tam-Tam-Work do konkursu. Zakwalifikowali się do półfinału i zostali zaproszeni do udziału w warsztatach akademii innowacji społecznych w Amsterdamie. Ostatecznie dotarli aż do finału, gdzie przedstawili jednonumitową prezentację, aby powalczyć o nagrodę główną.

Chociaż nagrodę otrzymało inne przedsięwzięcie, ranga wydarzenia sprawiła, że zespół Laury przyciągnął zainteresowanie inwestorów. „Wkrótce po rozdaniu nagród zgłosił się do nas duży inwestor”, powiedziała Laura. „Ale na tym etapie mieliśmy tylko ogólną koncepcję i dowody jej słuszności. Pozostaliśmy w kontakcie z inwestorem, a gdy tylko wróciłam do domu, razem z kolegami z SocialFare rozpoczęliśmy pracę nad zaprojektowaniem i przetestowaniem pomysłu oraz stworzeniem bardziej dopracowanego i wydajnego projektu. Pierwszy test rusza w kwietniu. Jeżeli się uda, założymy start-up i będziemy działać dalej”, mówiła na początku 2014 roku.

Choć nie zdobyli nagrody, udział w konkursie był ważnym katalizatorem dla Tam-Tam-Work. „Podczas ostatniej prezentacji nie przedstawiliśmy odpowiedniego aspektu, ale to była część lekcji. Zdobyliśmy rozgłos i reputację, które się przydają, a także nawiązaliśmy dobre relacje z innymi uczestnikami. Jestem przekonana, że jest to pomysł, który naprawdę może coś zmienić”, podsumowała Laura Orestano.

Raj Karmani, dyrektor generalny i współzałożyciel Zero Percent **www.zeropercent.us**

Minął już tydzień od *demo day*, a Raj Karmani wciąż tryskał energią. Jego czas w akceleratorze Impact Engine w Chicago dobiegał końca.

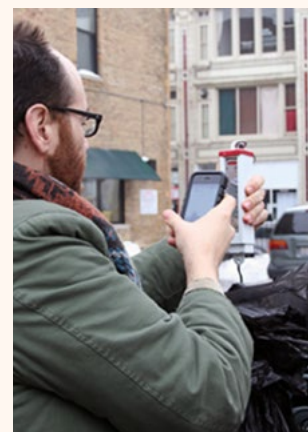
Przez 16 tygodni Raj oraz trzech członków jego zespołu korzystali z mentoringu i wsparcia, aby rozwinąć start-up Zero Percent, platformę internetową do oddawania jedzenia. Zero Percent ma pomagać firmom w przekazywaniu nadwyżek przydatnej do spożycia żywności do pobliskich jadłodajni i schronisk, co ograniczyłoby zarówno problem głodu, jak i marnotrawstwa jedzenia.

Pomysł powstał, gdy Raj robił doktorat z informatyki. „Między domem a uczelnią była piekarnia, w której codziennie wypiekano świeże pieczywo, ale prowadziło to do marnowania dużej ilości wypieków, ponieważ nie zawsze udawało się przewidzieć popyt. Piekarnia po prostu wyrzucała jedzenie. Stworzyłem więc aplikację, dzięki której właściciel mógł poinformować o nadwyżce żywności, jej ilości oraz czasie, w którym należy ją odebrać. Dzięki aplikacji można było zgłosić darowiznę sześciu organizacjom charytatywnym, które potrzebowały żywności”.

Raj rozwijał swój pomysł, testując go na Uniwersytecie w Illinois, który miał największą kantinę w okolicy. Aplikacja okazała się tam wielkim sukcesem. Zdał sobie sprawę, że odkrył coś ważnego, i dołączył do inkubatora uniwersyteckiego, aby więcej dowiedzieć się o przedsiębiorczości. W tym czasie nawiązał kontakt z osobami, które później stworzyły jego zespół, i usłyszał o Impact Engine.

„Zgłosiliśmy się do programu. Myślę, że z 300 zespołów przeprowadzono rozmowy z 30, a następnie wybrano osiem”, wyjaśniał Raj. „Pierwszego dnia weszliśmy do tej dużej sali i poczuliśmy się jak w szkole. Wszyscy byli na tym samym etapie rozwoju. W tym program różnił się od moich doświadczeń z inkubatora i uważam, że jest to bardzo ważne.

W ciągu następnych ośmiu-dziesięciu tygodni co tydzień uczyliśmy się o innym temacie czy zagadnieniu, zaproszeni byli różni prelegenci. To naprawdę poszerzyło nasze horyzonty.



Dociera do ciebie, że są rzeczy, których nie wiesz, a które musisz wiedzieć, i cały proces uczenia się ulega przyspieszeniu”.

„Obecnie nasza aplikacja nie jest taka sama jak w momencie przystąpienia do programu, jest zupełnie inna. Nauczyliśmy się przeprowadzać eksperymenty, projektować i testować z użytkownikami zgodnie z koncepcją *lean* [z ang. ‘łatwość, użyteczność’]. Testowanie z udziałem użytkowników było trudne, ponieważ nasze cztery miesiące w programie przypadły na okres świąteczny, a organizacje charytatywne, do których chcieliśmy dotrzeć, były wtedy bardzo zajęte. Wynajmowaliśmy więc codziennie samochód z Zipcar, aby odbierać jedzenie – był to rodzaj uproszczonego badania na użytkownikach. Trzeba być otwartym na próbowanie nowych rzeczy, aby coś się udało”.

Podczas demo day zespół Zero Procent poprosił o 300 tysięcy dolarów na 15–20-krotne zwiększenie skali działalności, a także na powielenie modelu w innych miejscach. W chwili pisania tego raportu Raj nie mógł ogłosić zawarcia żadnych umów na finansowanie, ale jego uśmiech zdradził wystarczająco dużo.

Dla zespołu ważne jest pozyskiwanie inwestycji i osiągnięcie rentowności przy jednoczesnym zysku społecznym. „Poważnie myślimy o tym, aby stać się firmą generującą zyski. Ratowaniem jedzenia tradycyjnie zajmują się organizacje charytatywne, a gdyby chodziło tylko o technologię i wolontariat, moglibyśmy założyć kolejną organizację non profit. Uważam jednak, że nasz model może naprawdę mieć duże znaczenie dla wszystkich. Chcemy się rozwijać dzięki inwestycjom i chcemy budować tę historię sukcesu”.

AKCELERATORY PRZEDSIĘWZIĘĆ ZAANGAŻOWANYCH SPOŁECZNIE

Jak pokazał opublikowany w 2011 roku przez Nestę raport *The Startup Factories*, rozwój programów akcelerycyjnych w świecie technologii jest zdumiewający¹⁶. Od czasu, gdy Paul Graham i jego partnerzy założyli w 2005 roku w Bostonie (a później także w Dolinie Krzemowej) Y Combinator, ich model inwestowania niewielkich kwot w kohorty start-upów będących na wczesnym etapie rozwoju był powielany w Stanach Zjednoczonych i na całym świecie. Według bazy Seed-DB, która prowadzi globalny ranking programów akcelerycyjnych, obecnie istnieje ich 136. Łącznie wpłynęły one na rozwój 2038 firm, które z kolei pozyskały ponad 1,5 miliarda dolarów dalszych inwestycji¹⁷.

W 2010 roku szereg akceleratorów zaangażowanych społecznie zaczęło stosować ten model w projektach przynoszących korzyści społeczne i środowiskowe – Hub Ventures (obecnie Better Ventures), Greenstart i Rock Health w Kalifornii czy Bethnal Green Ventures w Wielkiej Brytanii. W momencie pisania tego raportu znanych było 50 takich programów na całym świecie.

W raporcie *The Startup Factories* opisano akceleratory zaangażowane społecznie. Wspólnymi ich cechami są:

- otwarty proces składania wniosków – zgłosić może się każdy, kto ma pomysł;
- inwestycje w firmy zwykle w zamian za kapitał, na etapie przedzałżkowym lub załżkowym;
- kohorty lub „klasy” startupów – zasoby nie są dostępne na żądanie;
- program wsparcia dla kohort, obejmujący eventy i mentoring dla firm;
- skupienie na zespole, a nie tylko na pojedynczych przedsiębiorcach.

Modele biznesowe programów akceleracyjnych różnią się od siebie. Wśród nich można wyróżnić kilka wariantów:

- finansowany w całości z dotacji,
- założony jako fundusz inwestycyjny na zasadzie kapitału wysokiego ryzyka z dodatkowymi opłatami za zarządzanie;
- wspierany przez sponsorów korporacyjnych.

Jest jeszcze zbyt wcześnie, by określić, czy model biznesowy oparty na inwestycjach przyniesie rzeczywiste zyski finansowe. Nawet Y Combinator, najbardziej lukratywny z akceleratorów komercyjnych, zyski zaczął przynosić dopiero po pięciu latach działalności.

Przykłady

AKCELERATORY PRZEDSIĘWZIĘĆ ZAANGAŻOWANYCH SPOŁECZNIE

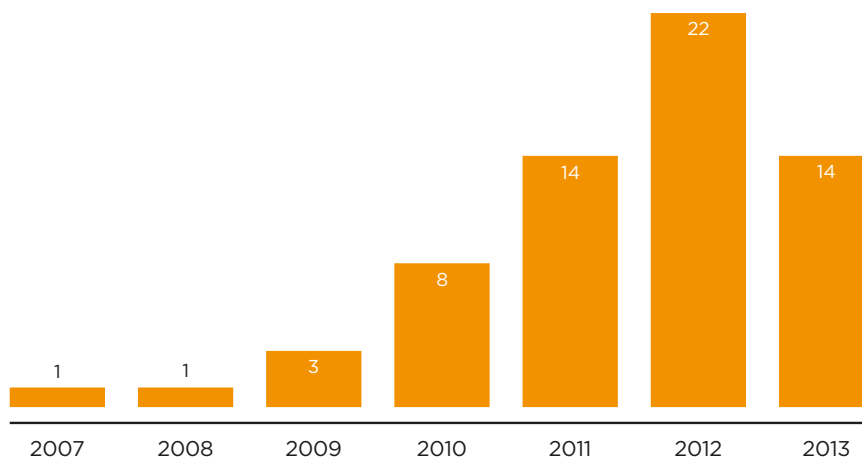
Impact Engine powstał w 2012 roku w Chicago i w chwili publikacji raportu oferował 16-tygodniowy program akceleracyjny, wspierający przedsiębiorstwa nastawione na zysk, które podejmowały wyzwania społeczne i środowiskowe. Program zapewniał inwestycję z góry w wysokości 25 tysięcy dolarów w zamian za 7-procentowy udział w kapitale.
theimpactengine.com

Fledge z siedzibą w Seattle, jest – jak sami o sobie mówią jego pracownicy – akceleratorem „wrażliwych firm” i pomaga we wprowadzaniu produktów i usług dla konsumentów wrażliwych na kwestie środowiska, zdrowia lub samej konsumpcji. Dwa razy w roku inwestują w siedem lub osiem nowych firm 15 tysięcy dolarów, w zamian za 6-procentowy udział w kapitale.
fledge.co

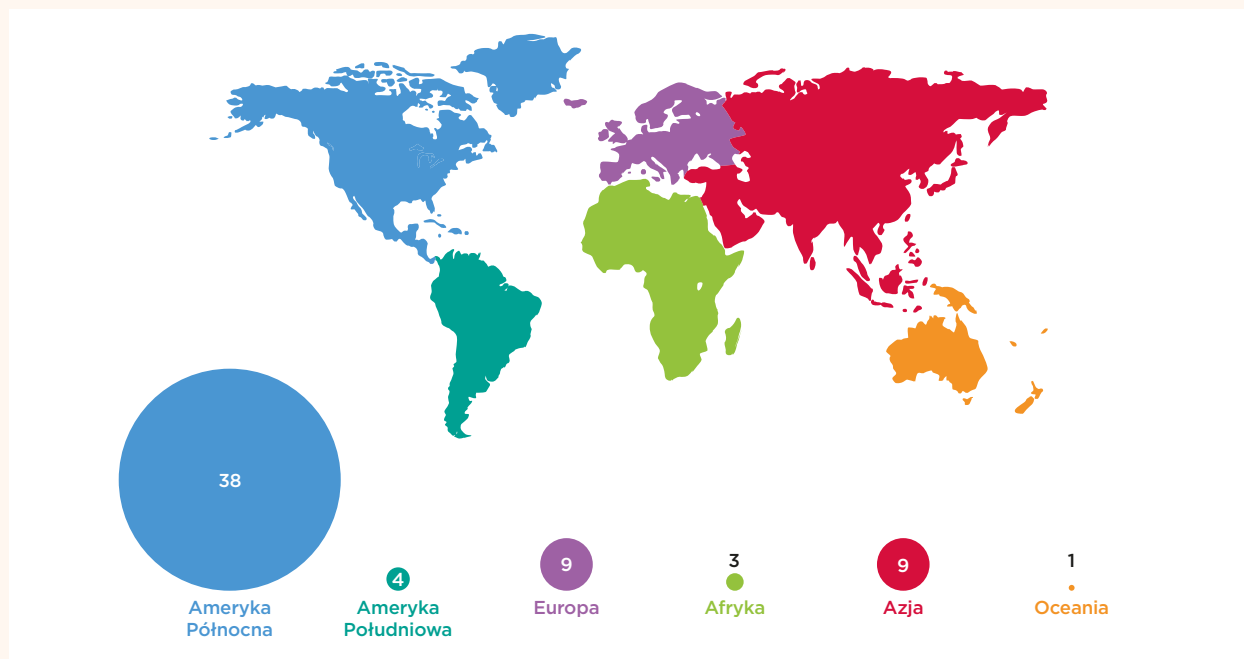
Better Ventures rozpoczął działalność w 2011 roku pod nazwą Hub Ventures, w ramach Impact Hub w San Francisco. Pierwsza kohorta zastosowała model Village Capital, w którego ramach założyciele wybranych start-upów wspólnie decydowali, które przedsięwzięcia najbardziej zasługują na inwestycję. Później program zaczął stosować bardziej bezpośredni model inwestycyjny i stał się częścią sieci Techstars Global Accelerator Network, gdzie co roku wybierano 10 przedsięwzięć, które otrzymywały nawet 20 tysięcy dolarów inwestycji i były uczestnikami 12-tygodniowego programu w zamian za 6 procent udziałów firmie. W chwili pisania tego raportu program przekształcał się w fundusz inwestycji załączkowych z ciągłym systemem naboru.
www.better.vc

Pipa w Rio de Janeiro w Brazylii wspierał kohorty firm „z misją”, które mogły uzyskać inwestycje o wartości nawet 100 tysięcy dolarów w zamian za 10-procentowy udział w kapitale. Akcelerator został stworzony przez dwie brazylijskie firmy zajmujące się projektowaniem (Cria oraz Tatil) i był wspierany przez różne firmy z branży technologicznej, inwestorów i agencje publiczne.
pipa.vc/en

Akceleratory przedsiębiorstw zaangażowanych społecznie założone w latach 2007–2013



Akceleratory przedsiębiorstw zaangażowanych społecznie według kontynentów



Większość akceleratorów przedsiębiorstw zaangażowanych społecznie powstała po 2009 roku, a w 2013 roku nastąpił widoczny spadek liczby nowych programów. Może jednak istnieć więcej programów, których jeszcze nie udało nam się odkryć.

Programy są skoncentrowane w Ameryce Północnej (Stany Zjednoczone – 38 programów), Azji (Indie – 6 programów) i Europie (Wielka Brytania – 6 programów).

PRZESTRZENIE COWORKINGOWE PRZEDSIĘWZIĘĆ SPOŁECZNYCH

W 2005 roku, kiedy Paul Graham zakładał Y Combinator w Stanach Zjednoczonych, Jonathan Robinson i jego przyjaciele rozwiązywali inny problem, z jakim borykali się ludzie zakładający przedsiębiorstwa społeczne w Londynie. W tamtym czasie powierzchnie biurowe dla freelancerów i małych firm były drogie, ale przede wszystkim nieelastyczne. Firmy często musiały podpisać umowę na co najmniej rok i wynajmować całą powierzchnię, a ponieważ podnajem był najczęściej niezgodny z warunkami umowy najmu, dzielenie przestrzeni nie wchodziło w grę.

Jonathan zauważył, że wielu interesujących innowatorów społecznych decydowało się na pracę w domu lub w kawiarni, które nie zapewniają dobrych warunków do pracy. Stwierdził również, że brak miejsca na nieoczekiwane spotkania prowadzi do utraty możliwości podjęcia współpracy. Dlatego na poddaszu nieużywanego magazynu, mieszczącego się w jednej z bocznych ulic w Islington w Londynie, stworzył wraz z przyjaciółmi przestrzeń do coworkingu. Nie była to przestrzeń biurowa w tradycyjnym rozumieniu tego słowa, ale raczej organizacja, w której członkostwo obejmowało dostęp do biurka. Tak też się złożyło, że wszystkie osoby, które przystąpiły do organizacji, były zaangażowane w rozwiązywanie problemów społecznych i środowiskowych.

Wkrótce jego pomysł stał się na tyle popularny, że jego hub w Islington zaczął pomagać ludziom z innych miast w otwieraniu ich własnych ośrodków. W 2013 roku sieć zmieniła nazwę na Impact Hub. W momencie pisania tego raportu na świecie jest już ponad 60 takich przestrzeni (od Kapsztadu przez San Francisco po Melbourne), a plany zakładają otwarcie co najmniej 20 kolejnych. Każdy impact hub jest niezależnym członkiem ogólnoświatowej sieci, który płaci za podstawowe usługi, takie jak strona internetowa i doradztwo w zakresie sposobu działania, od projektowania mebli po łączenie członków z zewnętrznymi zasobami.

Istnieje wiele innych przestrzeni coworkingowych, skupiających się na wspieraniu przedsiębiorstw społecznych. Mission Social w San Francisco, podobnie jak Panzanee w Chicago, oferuje miejsce zarówno start-upom generującym zyski, jak i takim, które nie są na niego nastawione. Modele są różne i istnieje też wiele przestrzeni coworkingowych, które nie skupiają się na przedsiębiorstwach społecznych, ale mimo to stały się domem dla wielu z nich.

Większość powierzchni coworkingowych oferuje:

- elastyczny dostęp do biurka i miejsce na spotkania,
- możliwości spotkania twórców innych przedsiębiorstw czy przedsiębiorców,
- program eventów lub szkoleń mających na celu wsparcie przedsiębiorstw,
- przestrzeń biurową przede wszystkim przedsiębiorstwom o charakterze społecznym lub środowiskowym.

Modele biznesowe przestrzeni coworkingowych obejmują:

- miesięczną opłatę członkowską od założycieli lub start-upów na podstawie zakresu korzystania, np. za biurko na miesiąc lub za określoną liczbę godzin korzystania w miesiącu,
- opłatę za udostępnienie miejsca na wydarzenie lub jego organizację,
- opłatę lub prowizję za jedzenie, napoje albo catering,
- dotacje lub inwestycje społeczne na sfinansowanie początkowego etapu rozwoju.

Przykłady

PRZESTRZENIE COWORKINGOWE
DLA PRZEDSIĘWZIĘĆ SPOŁECZNYCH

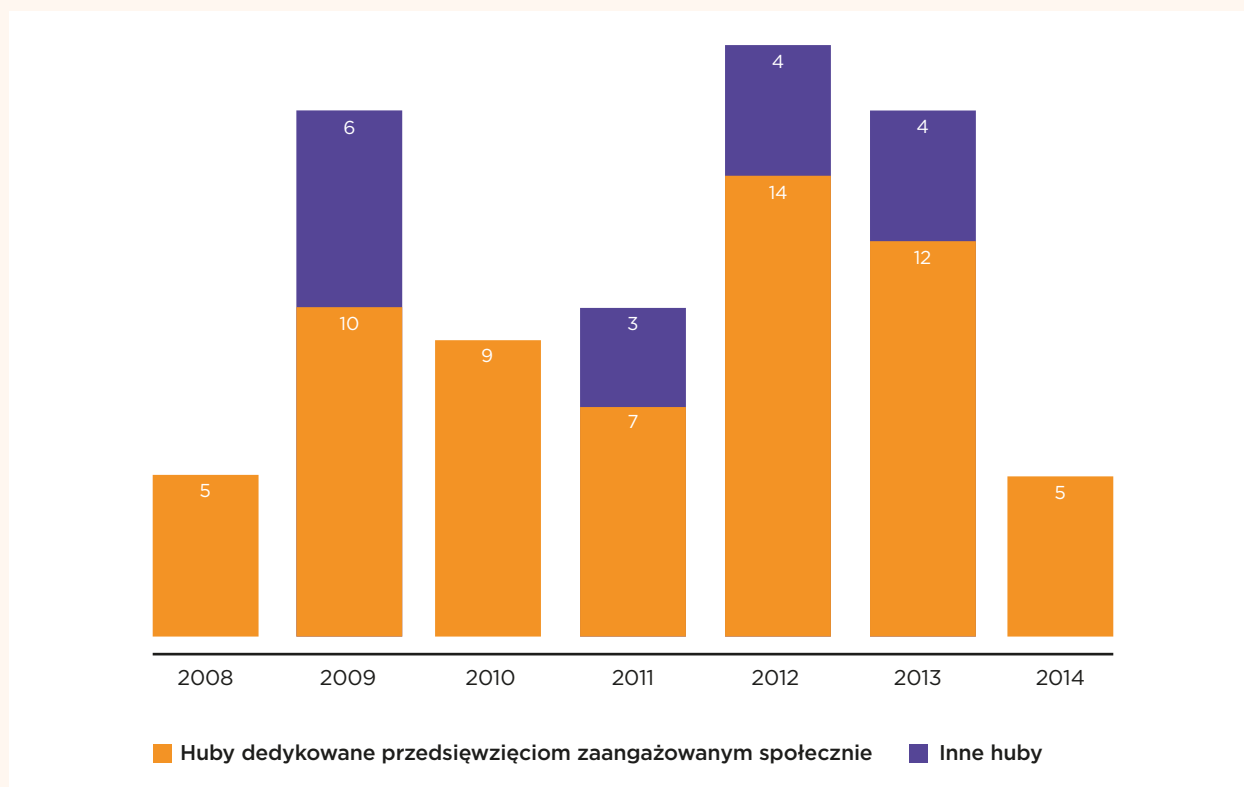
Bombay Connect to pierwsza w Mumbaju przestrzeń coworkingowa dla przedsiębiorstw społecznych. Oferuje niedrogą przestrzeń biurową, warsztaty, możliwości poszerzania wiedzy oraz kontakty z potencjalnymi inwestorami i ekspertami. Została stworzona przez UnLtd India.
[facebook.com/BombayConnect](https://www.facebook.com/BombayConnect)

CcHUB łączy różne grupy interesariuszy z Lagos i okolic, począwszy od osób zajmujących się nowoczesnymi technologiami po członków rządu, którzy pracują nad nowymi rozwiązaniami problemów społecznych w Nigerii.
cchubnigeria.com

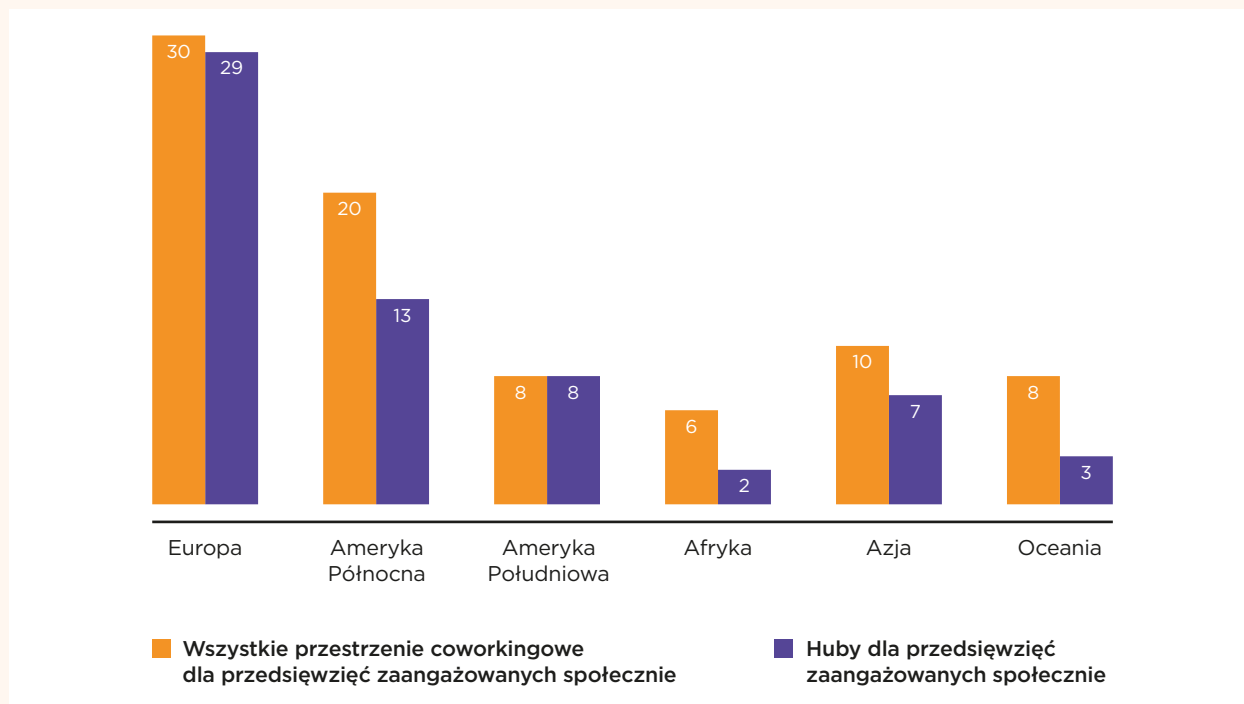
Panzanee to przestrzeń coworkingowa oraz skupiona wokół niej społeczność przedsiębiorców społecznych w Chicago. Organizacja zapewnia pomoc w opracowaniu strategii biznesowej i rozwoju poprzez wzajemne wsparcie, eventy i kontakty. Oferuje przestrzeń biurową i umożliwia dostęp do źródeł finansowania.
panzanee.com

Xindanwei po mandaryńsku znaczy „nowe miejsce pracy”. Jest to przestrzeń coworkingowa w Szanghaju. Oferuje biurka, organizuje eventy i umożliwia osobom zaangażowanym w przedsięwzięcia społeczne nawiązywanie kontaktów.
xindanwei.com

Przestrzenie coworkingowe dla przedsiębiorstw społecznych założone w latach 2008–2014



Przestrzenie coworkingowe dla przedsiębiorstw zaangażowanych społecznie na poszczególnych kontynentach



Autorzy tego raportu znaleźli 82 przestrzenie coworkingowe dla przedsiębiorstw społecznych, które zostały stworzone przez zaledwie 17 organizacji (np. Impact Hub dysponuje 62 przestrzeniami coworkingowymi na całym świecie). Podobnie jak w przypadku akceleratorów dla przedsiębiorstw zaangażowanych społecznie większość przestrzeni coworkingowych została założona w 2009 roku, zaś od 2013 roku można zaobserwować tendencję spadkową w powstawaniu nowych programów.

Przestrzenie coworkingowe dla przedsiębiorstw społecznych można znaleźć na całym świecie, choć większość z nich zlokalizowana jest w Europie i Stanach Zjednoczonych.

AKADEMIE PRZEDSIĘBIORCZOŚCI SPOŁECZNEJ

Pierwszą akademią przedsiębiorczości społecznej była działająca do dziś School for Social Entrepreneurs (SSE), założona w 1997 roku w Londynie przez Michaela Younga. SSE rozszerzyła swoją działalność na całą Wielką Brytanię, a także na Australię i Kanadę. Nie jest to tradycyjna szkoła. Sami pracownicy mówią o niej tak:

„ Nie ma egzaminów ani eliminacji, a w zgłoszeniu liczy się zaangażowanie, a nie wyniki nauczania. Nasze programy opierają się na uczeniu przez działanie, ponieważ przedsiębiorcy najlepiej uczą się w praktyce, od innych przedsiębiorców i osób z danego obszaru. ”

Akademie przedsiębiorczości społecznej to programy, które pomagają przyspieszyć proces uczenia się przedsiębiorstw i przedsiębiorców społecznych, niezależnie od tego, czy już rozwijają oni swoje przedsiębiorstwo, czy są dopiero na etapie jego planowania. Programy mogą obejmować zajęcia indywidualne lub dłuższe kursy, niekiedy prowadzone zdalnie, ale najczęściej w formie stacjonarnej. Mogą one być częścią oficjalnych instytucji akademickich, jednak zazwyczaj są to specjalistyczne organizacje lub programy, stworzone specjalnie z myślą o potrzebach przedsiębiorstw społecznych.

Potrzebę bardziej elastycznej i ukierunkowanej edukacji skierowanej do założycieli start-upów w branży technologicznej jako pierwsi dostrzegli członkowie hubu General Assembly, który wywodzi się z Nowego Jorku, ale obecnie funkcjonuje także w wielu innych miastach. Również The Hub z San Francisco wystartował z podobnym programem o nazwie Workbench.

Akademie przedsiębiorczości społecznej mają zazwyczaj pewne wspólne cechy:

- zajęcia są skierowane w szczególności do przedsiębiorców lub przedsięwzięć społecznych,
- nauka nie jest częścią szerszej kwalifikacji.

Modele biznesowe akademii przedsięwzięć społecznych obejmują:

- pobieranie opłat za zajęcia lub kursy,
- sponsorowanie zajęć i kursów,
- ofertę szkoleń lub konsultacji dla klientów korporacyjnych w celu dofinansowania przedsięwzięć społecznych i wsparcia ich założycieli.

Przykłady

AKADEMIE PRZEDSIĘBIORCZOŚCI SPOŁECZNEJ

Impact Hub Workbench z rejonu zatoki San Francisco (podobny program prowadzi Impact Hub Boulder z Kolorado) oferuje przedsiębiorcom społecznym, założycielom i aktywistom zajęcia i kursy ze wszystkiego, od technologii przez umiejętności biznesowe po psychologię start-upów. Ceny zaczynają się od 10 dolarów za zajęcia, a ich celem jest:

„[...] nauczenie się umiejętności organizacyjnych i przywódczych. Nie szukamy nauczycieli, którzy tylko przekazują informacje. Chcemy, aby osoby uczestniczące w zajęciach rozumiały, jak te lekcje można od razu zastosować w ich organizacji. Zajęcia powinny być przyjemne, interaktywne i umożliwiać czynne uczestnictwo. ”

www.impacthubboulder.com

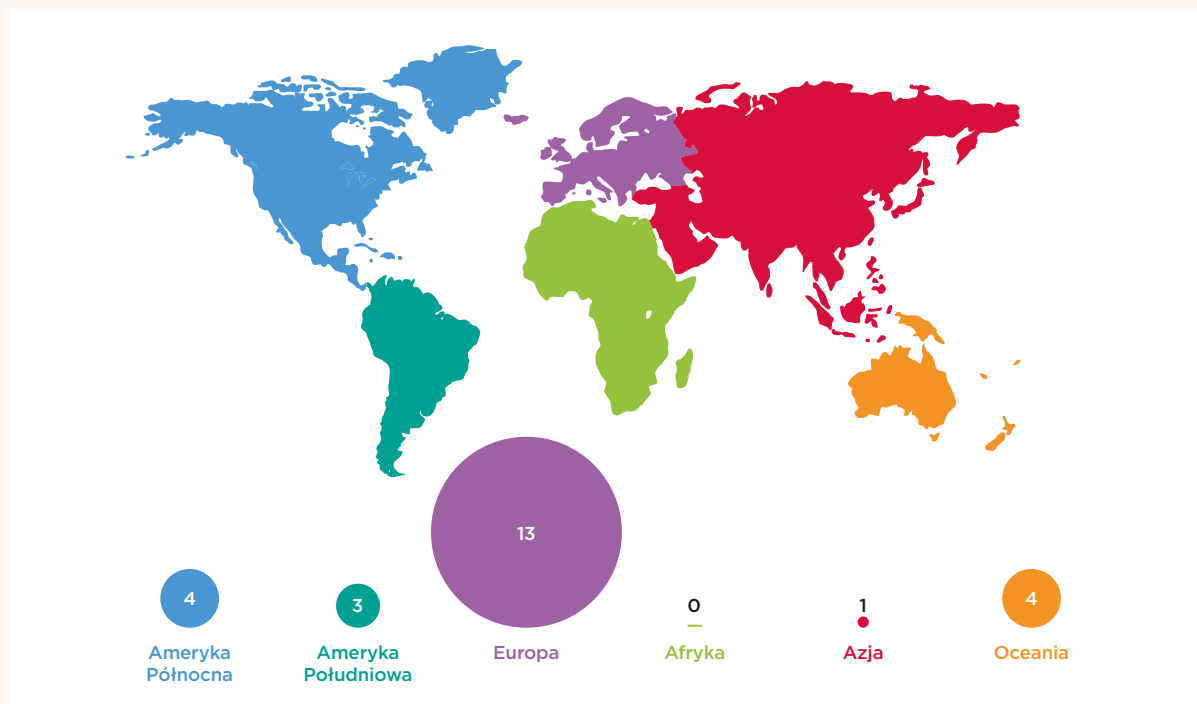
The School for Social Entrepreneurs stosuje podejście „nauka przez działanie”, umożliwiające studentom zdobycie praktycznych umiejętności, życiowych i biznesowych, które mogą oni zastosować bezpośrednio w swoich przedsięwzięciach społecznych. Szkoła oferuje różnorodne kursy od ABC zmiany społecznej (ang. *Social Change 101*), który zapewnia podstawowe wsparcie lokalnych przedsiębiorców, po bardziej intensywny, czteromiesięczny kurs Program akceleracyjny. Przedsiębiorcy płacą za udział w programie, nie otrzymują wsparcia inwestycyjnego.

www.the-sse.org

Investment Ready to program z Wiednia, który stara się pomagać przedsięwzięciom społecznym z Europy Środkowej i Wschodniej (ang. CEE), buduje ich potencjał i edukuje. Został stworzony przez Social Impact International i Impact Hub Vienna w 2011 roku. Przyciąga inwestorów, którzy pełnią funkcję mentorów i pomagają przedsięwzięciom w pozyskiwaniu zasobów. Investment Ready oferuje zajęcia, coaching i możliwość wzajemnego uczenia się, a na zakończenie event pod nazwą CEE Impact Day. W momencie startu program był pierwszym zgromadzeniem inwestorów zaangażowanych społecznie interesujących się Europą Środkową i Wschodnią.

investment-ready.org

Akademie przedsiębiorczości społecznej według kontynentów



Autorom raportu udało się znaleźć 25 akademii przedsiębiorczości społecznej, wśród których najprężniej działa School for Social Entrepreneurs, szkoła z programami w 15 miastach Wielkiej Brytanii, Australii i Kanady.

SIECI ANIOŁÓW BIZNESU INWESTUJĄCYCH W PRZEDSIĘWZIĘCIA ZAANGAŻOWANE SPOŁECZNIE

Anioły biznesu to osoby fizyczne, zazwyczaj bardzo zamożne, posiadające umiejętności i doświadczenie w tworzeniu i rozwijaniu firm. Inwestują własny kapitał w prywatne, zazwyczaj małe lub rozwijające się firmy. Od 20 lat ich inwestycje w Stanach Zjednoczonych stale rosną i wynoszą co roku 20 miliardów dolarów. Choć wiele z tych działań jest podejmowanych indywidualnie, powszechne jest też, że anioły biznesu tworzą sieci inwestorów, koordynując swoje zasoby i procesy decyzyjne z innymi w sposób formalny lub też nieformalny, tak aby dzielić się ryzykiem i korzyściami z inwestycji. Takie sieci powszechnie działają na poziomie krajowym i lokalnym w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii.

Wraz ze wzrostem znaczenia inwestycji zaangażowanych społecznie wzrosła również liczba aniołów biznesu poszukujących inwestycji, które przyniosłyby zwrot finansowy i miałyby wpływ społeczny. W ich działaniach często można doszukać się wzorców stosowanych przez osoby inwestujące w komercyjne przedsięwzięcia, gdzie niektóre z sieci działają na skalę krajową (lub nawet międzynarodową), inne zaś wyłącznie lokalnie. Przykładami amerykańskich sieci są operująca międzynarodowo Toniic czy Investors Circle, a także lokalne grupy, jak np. Impact Angel Group w Kolorado. Sieci aniołów biznesu z zasady angażują w przedsięwzięcia na dalszym etapie rozwoju niż akceleratorzy, przestrzenie coworkingowe czy akademie przedsiębiorczości.

Cechami wyróżniającymi sieci aniołów biznesu zaangażowanego społecznie są:

- grupa zamożnych osób, która inwestuje w przedsięwzięcia społeczne na wczesnym etapie rozwoju,
- dzielenie się kosztami oraz procesami poszukiwania i przeprowadzenia kompleksowej analizy kondycji przedsiębiorstwa (ang. *due diligence*),

- grupa formalna lub nieformalna,
- oferowanie doradztwa, wsparcia i kontaktów wykraczających poza ich początkową inwestycję.

Model biznesowy aniołów biznesu inwestujących w przedsięwzięcia zaangażowane społecznie obejmuje:

- składkę członkowską (zazwyczaj za cały rok) na pokrycie kosztów badania *due diligence*,
- prowizję od pozyskanej inwestycji (zazwyczaj 5%).
- płatne eventy, za które pobierane są opłaty od inwestorów, założycieli lub obu tych grup.

Przykłady

SIECI ANIOŁÓW BIZNESU INWESTUJĄCYCH W PRZEDSIĘWZIĘCIA ZAANGAŻOWANE SPOŁECZNIE

Intellectap Impact Investment Network (I3N) jest pierwszą indyjską siecią aniołów biznesu, skupiającą bardzo zamożne osoby oraz inwestorów instytucjonalnych, zainteresowanych inwestycjami w przedsiębiorstwa i przedsięwzięcia społeczne na wczesnym etapie rozwoju.
www.intellecap.com/initiatives

Toniic to globalna sieć aniołów biznesu inwestujących w przedsięwzięcia zaangażowane społecznie, która obecnie rozszerza swoją działalność w Europie. Zazwyczaj operuje ona poprzez lokalne oddziały, takie jak Impact Invest Scandinavia w Szwecji (impactinvest.se) lub ClearlySo w Londynie, które pomagają w weryfikacji i wyborze inwestycji.
www.toniic.com

Investors Circle – jej członkowie w ciągu 20 lat zainwestowali 172 milionów dolarów w 271 przedsięwzięć społecznych. Kolejne 4 miliardy dolarów przeznaczyli na inwestycje kontynuacyjne. Większość z tych środków została zainwestowana w Stanach Zjednoczonych, a w wielu tamtejszych miastach odbywają się regularne eventy pod nazwą Beyond the Pitch.
www.investorscircle.net

Nazwa sieci	Miasto	Kraj	Rok założenia
Investors' Circle	San Francisco, Filadelfia, Durham, Nowy Jork	Stany Zjednoczone	1992
Angels Initiatives	Kampala	Uganda	2009
ClearlySO Angels	Londyn	Wielka Brytania	2009
Toniic	San Francisco	Stany Zjednoczone	2010
Intellectap Impact Investment Network	Mumbaj	Indie	2011
i2i Angels	Lahore	Pakistan	2012
Impact Angel Group	Boulder	Stany Zjednoczone	2012
Impact Invest Scandinavia	Sztokholm	Szwecja	2012
Indian Angel Network Impact	New Delhi	Indie	2013

Na świecie jest wciąż stosunkowo mało sieci aniołów biznesu zaangażowanych społecznie. Większość ze zidentyfikowanych przez autorów tego raportu inwestuje w start-upy na całym świecie, a nie skupia się na jednym kraju.

NAGRODY I WYZWANIA DLA INNOWACJI SPOŁECZNYCH

Liczne nagrody zostały stworzone specjalnie w celu stymulowania innowacji społecznych i zachęcania przedsiębiorstw społecznych do rozwiązywania konkretnych problemów. Większość z nich to nagrody pieniężne – najczęściej dotacje, rzadziej inwestycje kapitałowe – które przedsięwzięcia mogą wykorzystać na rozwój swojej działalności. Od zwykłych nagród różnią się tym, że oprócz uznania i pieniędzy obejmują także szerokie wsparcie.

Do typowych cech konkursów należą:

- Nagrodzie i jej celom towarzyszy ogromny rozgłos.
- Zgłoszenia dokonywane są przez internet.
- Organizatorzy konkursu dokonują selekcji uczestników.
- Finał konkursu odbywa się w formie prezentacji lub osobistego spotkania z jurorami.
- Zwycięzcy mają zapewnione dalsze wsparcie i rozpoznawalność.

Model biznesowy większości konkursów dla przedsięwzięć społecznych opiera się na sponsoringu. Organizacja sponsorująca chce w ten sposób zwrócić uwagę na siebie lub konkretny problem w dziedzinie, w której widzi potencjał na innowacyjne rozwiązania.

Przykłady

NAGRODY I WYZWANIA DLA PRZEDSIĘWZIĘĆ SPOŁECZNYCH

Europejski Konkurs Innowacji Społecznych (ang. European Social Innovation Competition)

został stworzony przez Komisję Europejską dla uczczenia pamięci Diogo Vasconcelosa, działacza na rzecz innowacji społecznych. Celem tego programu jest znalezienie najlepszych rozwiązań w zakresie innowacji społecznych, które pomogą ludziom w podjęciu pracy lub zainteresowaniu się nowymi rodzajami pracy w Europie. Troje zwycięzców konkursu otrzymuje nagrody w wysokości 30 tysięcy euro, ma zapewnione doradztwo, kontakty i rozpoznawalność. Konkurs organizowany jest przez sekcję Nesta – Centre for Challenge Prizes.

challengeworks.org/broader-programmes/european-social-innovation-competitions

Challenge Works (dawniej Centre for Challenge Prizes) organizuje kilka konkursów, których celem jest zachęcanie do szukania rozwiązań niektórych z najważniejszych obecnie wyzwań. Podobnie jak w przypadku wspomnianego wyżej Europejskiego Konkursu Innowacji Społecznych konkursy Nesta, oferując nagrody, starają się rozwiązać szereg różnych problemów: od kradzieży rowerów, przez ograniczenie ilości odpadów czy stworzenie otwartych baz danych, po energię odnawialną w Bośni i Hercegowinie. Nesta opracowała także przewodnik o organizacji konkursu typu „nagrada za wyzwanie”.

challengeworks.org

Global Social Venture Competition (GSVC) zapewnia studentom mentoring, nagłośnienie ich pomysłu oraz nagrody o łącznej wartości 50 tysięcy dolarów, aby przekształcili swoje pomysły w przedsięwzięcia, które będą miały pozytywny wpływ na rzeczywisty świat. W 2013 roku GSCV otrzymał 650 zgłoszeń z 40 krajów.

icwb.com/social-ventures

HAE Accelerator, pomimo słowa „akcelerator” w nazwie, jest tak naprawdę konkursem dla start-upów z dziedziny ochrony zdrowia. Organizuje go strategiczny sojusz klastrów biomedycznych z Cambridge (Wielka Brytania), Leuven (Belgia) oraz Heidelbergu (Niemcy). Po zakończeniu fazy konkursowej innowacyjne zespoły start-upów z trzech regionów nawiązują kontakt z międzynarodowymi inwestorami obracającymi kapitałem podwyższonego ryzyka. Konkurs powstał w 2013 roku z inicjatywy niemieckiego federalnego Ministerstwa Badań i Edukacji.

accelerator.health-axis.eu

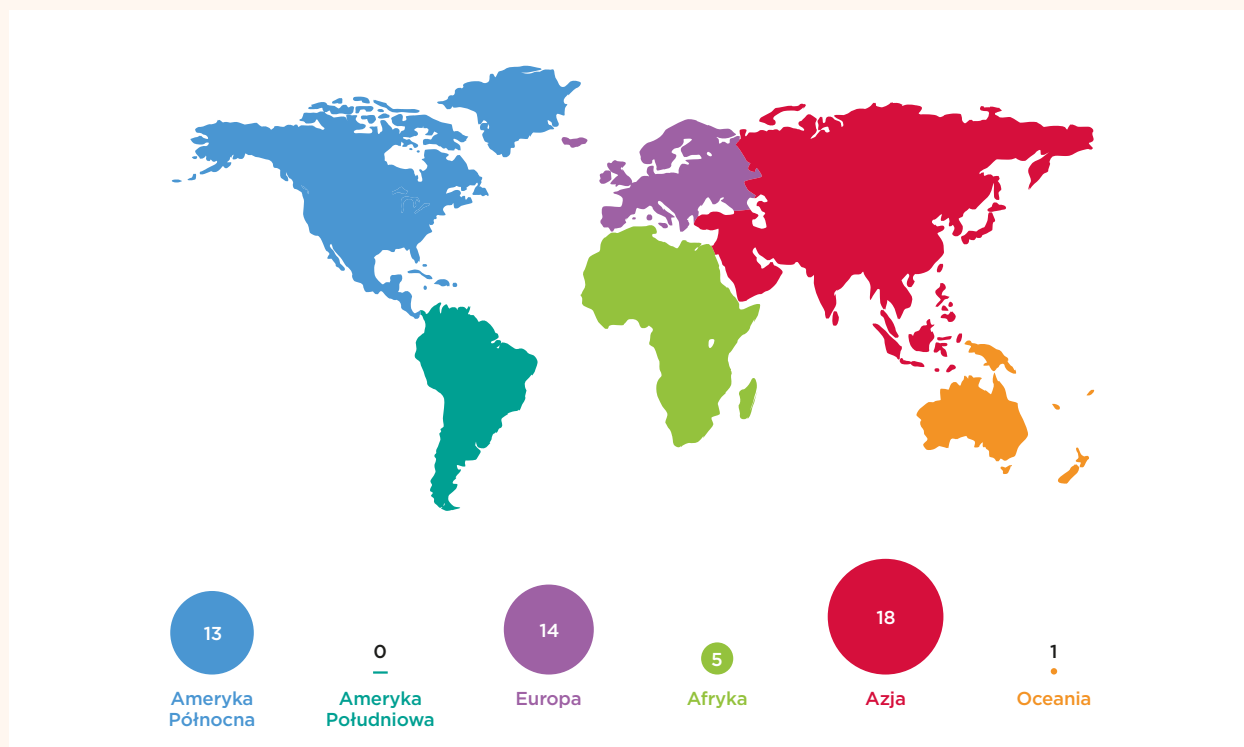
Dell Social Innovation Challenge jest sponsorowany przez koncern Dell, ale jego koordynacją zajmuje się University of Texas z siedzibą w Austin. Konkurs oferuje nagrody dla zespołów studentów z całego świata, którzy pracują nad innowacyjnymi rozwiązaniami społecznymi. Od ogłoszenia pierwszego konkursu do powstania tego raportu ponad 15 tysięcy studentów ze 105 krajów zgłosiło ponad 4500 pomysłów. Nagrody DSIC, których łączna wartość przekroczyła 450 tysięcy dolarów, otrzymało ponad 50 zespołów studenckich.

www.dellchallenge.org

Hult Prize istnieje od 2010 roku i nagradza pomysły na projekty biznesowe zaangażowane społecznie zgłaszane przez studentów z całego świata. Zespoły przechodzą regionalne eliminacje, a finaliści biorą udział w sześciotygodniowym programie intensywnych szkoleń, organizowanym przez Hult International Business School. Zwycięski zespół otrzymuje milion dolarów w postaci kapitału zaangażowanego, a także opiekę mentorską i doradztwo ze strony międzynarodowej społeczności biznesowej. W 2013 roku konkurs wygrał zespół z kanadyjskiego uniwersytetu McGill za pomysł wykorzystania białka z owadów jako pokarmu.

www.hultprize.org

Liczba konkursów dla przedsiębiorstw społecznych według kontynentów



Autorzy tego raportu zidentyfikowali 51 różnych wersji konkursów innowacji i wyzwań społecznych na całym świecie. Większość z nich organizowana jest w Azji, Europie i Stanach Zjednoczonych.

Rozdział 3

METODY INKUBACJI PRZEDSIĘWZIĘĆ SPOŁECZNYCH

Model inkubacji określa jedynie rodzaj wsparcia, jaki zapewniają poszczególne programy lub organizacje, ale nie wyjaśnia, w jaki sposób to wsparcie jest udzielane – czy chodzi o sposób wyboru przedsięwzięcia, które otrzyma wsparcie, czy też sposób, w jaki oferowane są finansowanie lub mentoring.

Niektóre metody są stosowane w różnych typach inkubatorów. Na przykład mentoring bardzo często stosowany jest w programach akceleracyjnych i konkursach, przez akademie i sieci aniołów biznesu. Kolokacja jest stosowana w przestrzeniach coworkingowych i akceleratorach. W tym rozdziale autorzy przyglądają się dokładniej tym metodom. Zaprezentowana lista nie jest kompletna, a omówione zostały te, z których programy inkubacji korzystają najczęściej. Należą do nich:

- wyławianie i wybór talentów,
- mentoring,
- skoncentrowanie na wywieranym wpływie,
- dostęp do sieci,
- kolokacja,
- finanse.

WYŁAWIANIE I WYBÓR TALENTÓW

Wśród najważniejszych zadań inkubacji jest filtrowanie ludzi i pomysłów. Wśród inwestorów na późniejszym etapie rozwoju jest to jeden z najczęściej podawanych powodów angażowania się w programy inkubacji – im lepsze filtrowanie, tym bardziej interesujące jest dla nich samo przedsięwzięcie. Różne rodzaje inkubatorów stosują różne metody wyboru. Często kilka metod wykorzystywanych jest równocześnie.

Co ciekawe, jedynie kilka inkubatorów, z których członkami autorzy tego raportu przeprowadzili wywiady, używało biznesplanów w procesie wyboru. Inkubatory nie uważają ich za szczególnie przydatne do oceny bardzo młodych start-upów, ponieważ wszelkie liczby podawane przez przedsięwzięcia, które nie generują jeszcze przychodów, nie znalazły klientów i często nie mają jeszcze głównej propozycji dla klientów, są co najwyżej przypuszczeniami. Inkubatory wolą dokonywać oceny przedsięwzięć, biorąc pod uwagę jakość zespołu, a nie „wymyślone”, przyszłe dochody.

Metoda	Opis	Zastosowanie
Formularze internetowe	Formularze są powszechnie stosowane do filtrowania wniosków z otwartych naborów. Wnioski są oceniane na podstawie jakości pomysłu, doświadczenia aplikujących i ich znajomości problemu. Ten etap wstępnej filtracji może być przeprowadzony przez szerokie grono, od mentorów po absolwentów programu. Osoby, z którymi autorzy tego raportu rozmawiali, zalecały uproszczenie formularzy dla początkujących przedsiębiorców tak, aby ci nie musieli przedstawiać pięcioletnich prognoz czy skomplikowanych wykresów Gantta. Do internetowych platform aplikacyjnych działających jako inkubatory należą F6S.com, Fundacity, Angel.co oraz Gust.	Prawdopodobnie najpopularniejszy sposób na rozpoczęcie procesu wyboru przedsięwzięć do programów inkubacji. Formularze stosowane są przez akceleratory, organizatorów konkursów oraz sieci aniołów biznesu.

Wywiady	Wywiady są często wykorzystywane do oceny zespołu, który stoi za pomysłem. W zależności od poszukiwanych informacji mogą one mieć formę intensywnego, godzinnego przepytania albo 20-minutowej, nieformalnej rozmowy. Wywiady mogą być przydatne do sprawdzenia, czy między założycielami panuje porozumienie, np. czy sobie nawzajem przerywają. Czy wiedzą, co każda osoba w zespole powinna robić? Mogą to być wczesne sygnały ostrzegające przed potencjalnymi problemami, ponieważ osoby inwestujące w przedsięwzięcia na późniejszym etapie rozwoju będą szukać zgranego zespołu.	Często stosowany przez akceleratory przedsięwzięć zaangażowanych społecznie do zawężenia listy wnioskodawców.
Prezentacje pomysłów	W konkursach często dokonuje się wyboru najlepszych zespołów na podstawie prezentacji ich pomysłów. W poszczególnych rundach rywalizujące ze sobą zespoły przedstawiają swoje propozycje, a finalista otrzymuje nagrodę pieniężną lub wsparcie. Prezentacje są dla przedsięwzięć dobrym sposobem na pokazanie, czy potrafią przedstawiać swoje pomysły i przekonać do nich innych. Jednak samo prezentowanie własnej propozycji może być onieśmielającym doświadczeniem, co wiąże się z ryzykiem zawężenia grona potencjalnych talentów. Niektóre inkubatory uważają, że prezentowanie pomysłów lepiej sprawdza się w przypadku przedsięwzięć na późniejszym etapie rozwoju.	Najczęściej wykorzystywane są przez sieci aniołów biznesu inwestujących w przedsięwzięcia zaangażowane społecznie po przeprowadzeniu weryfikacji formularzy internetowych. Często stosowane są w ramach programów akceleracyjnych, ale zwykle pod koniec programu, a nie podczas wyboru przedsięwzięć.

Wybór właściwego przedsięwzięcia

Od czasu pierwszego naboru przedsięwzięć do swojego programu inkubacji w 2010 roku Greenstart z San Francisco dokonał zmiany sposobu wyboru start-upów. Zamiast przeglądania setek wniosków i dokonywania wyboru na podstawie krótkich wywiadów, poszedł o krok dalej i weryfikuje kandydatów aż do momentu, gdy jest gotowy zaprosić wybrane zespoły do wzięcia udziału w jednodniowych warsztatach, aby sprawdzić, czy są one rodzajem start-upu, z którym chce współpracować.

MENTORING

Mentoring stał się ważnym elementem wielu programów inkubacji. Zapewnia wsparcie motywacyjne dla początkujących założycieli, doradztwo, kontakty i daje dostęp do możliwości, które w innym przypadku byłyby dla nich nieosiągalne. Mentoring jest zazwyczaj długotrwałą relacją, która może wykraczać poza okres samej inkubacji i przeradzać się czasem w bardziej formalne funkcje doradcze, inwestycyjne lub zarządcze, jakie mentorzy mogą sprawować. Mentoring ma często nieformalny charakter, przy czym mentor posiada zazwyczaj większe doświadczenie i kwalifikacje niż osoba, której doradza.

Metoda	Opis	Zastosowanie
Speed dating	Speed dating umożliwia obu stronom – zespołom i mentorom – szybkie sprawdzenie, czy znajdują wspólną płaszczyznę. Inkubatory stosujące tę metodę zazwyczaj zbierają wszystkich w jednym pomieszczeniu i dzielą mentorów na grupy, które rozmawiają z poszczególnymi zespołami. Mentorzy i zespoły mają następnie dziesięć minut na przedstawienie sobie nawzajem swojej działalności. Choć czasem takie spotkanie może być trochę chaotyczne, wprowadza nieco ożywienia do monotonnej pracy, składającej się z nieustannych prezentacji i nawiązywania kontaktów.	Najczęściej spotykane we wczesnej fazie programów akceleracyjnych. Stosowane przez niektóre akademie, konkursy i przestrzenie coworkingowe.

Godziny pracy	Współpraca z dużą siecią mentorów o zróżnicowanych umiejętnościach może być sporym wyzwaniem dla przedsiębiorców na wczesnym etapie rozwoju. Dlatego też programy często oferują otwarte spotkania z mentorami, na które start-upy mogą się zapisywać zależnie od potrzeb. Niekiedy odbywają się one w miejscu pracy mentora, a czasami w miejscu realizacji programu.	Regularnie wykorzystywane w programach akceleryacyjnych. W podobnej formie przestrzenie coworkingowe zapewniają często doradztwo prawne i księgowo w określonych godzinach.
Mentoring ze strony innych przedsiębiorców społecznych	Często najcenniejsze rady dla początkujących przedsiębiorców pochodzą od tych, których doświadczenie liczone jest w tygodniach, a nie w dziesiątkach lat. Jest to ogromna zaleta programów inkubacji obejmujących całe kohorty przedsiębiorców, ponieważ uczestnicy programu mający takie same problemy, mogą sobie wzajemnie pomagać w kwestiach dotyczących m.in. zatrudnienia pierwszego pracownika czy rozwiązywania skomplikowanych problemów z kodowaniem.	Jest to kluczowa zaleta wielu akceleratorów przedsiębiorców zaangażowanych społecznie, które skupiają podobne przedsiębiorstwa w kohortach.

Określenie oczekiwań

Chociaż Manifest mentora, opracowany przez Davida Cohena z Techstar¹⁸, nie powstał specjalnie z myślą o inkubatorach przedsiębiorców zaangażowanych społecznie, jest on dobrym przykładem popularnego podejścia do zarządzania sieciami mentorów i pomaga z góry określić oczekiwania zarówno mentorów, jak i osób korzystających z ich rad.

Manifest mentora

- Bądź jak Sokrates.
- Nie oczekuj niczego w zamian (będziesz zachwycony tym, co otrzymasz).
- Bądź wierny sobie, praktykuj to, o czym mówisz.
- Bądź bezpośredni. Mów prawdę, nawet jeżeli jest ona trudna.
- Również słuchaj.
- Najlepsze relacje mentorskie w końcu stają się dwukierunkowe.
- Odpowiadaj na pytania.
- Opiekuj się co roku przynajmniej jedną firmą. Liczy się doświadczenie.
- Jasno oddzielaj opinie od faktów.
- Nie zdradzaj usłyszanych informacji.
- Jasno określ się, czy chcesz być mentorem, czy nie. Każda decyzja jest dobra.
- Wiedz, czego nie wiesz. Powiedz, że nie wiesz, jeżeli czegoś nie wiesz. „Nie wiem” jest lepsze od zuchwałości.
- Prowadź, nie kontroluj. Zespoły muszą same podejmować decyzje. Prowadź je, lecz nigdy nie mów im, co mają robić. Zrozum, że to jest ich firma, a nie twoja.
- Akceptuj innych mentorów, którzy uczestniczą w procesie mentoringu i z nimi rozmawiaj.
- Bądź optymistą.
- Dawaj konkretne rady, a nie ogólniki.
- Bądź wymagający i zdecydowany, ale nigdy nie zniechęcaj.
- Okazuj empatię. Pamiętaj, że prowadzenie start-upu jest trudne.

NAJWAŻNIEJSZY JEST WPŁYW SPOŁECZNY

Choć wydaje się to oczywiste, nie można zapominać o największej różnicy między inkubacją przedsięwzięć zaangażowanych społecznie a bardziej ogólną inkubacją – wpływie społecznym lub środowiskowym, na którym zależy przedsięwzięciom. Pomiar wpływu to wciąż rozwijająca się dziedzina, w której istnieją różne szkoły myślenia o tym, jak przedsięwzięcia powinny mierzyć wyniki swoich działań. W przypadku przedsięwzięć na wczesnym etapie rozwoju, którym wsparcie oferuje większość programów inkubacji, sprawa jest jeszcze bardziej skomplikowana, ponieważ ich wpływ społeczny jest często hipotetyczny – znajdują się one na tak wczesnym etapie rozwoju, że jest on znikomy, a sposób jego pomiaru może się zmieniać wraz ze wzrostem skali działalności.

Metoda	Opis	Zastosowanie
Wybór ze względu na wpływ społeczny	Większość programów inkubacji dla przedsięwzięć zaangażowanych społecznie, z którymi zetknęli się autorzy tego raportu, podczas wyboru start-upów upewnia się, że współpracuje z przedsięwzięciami społecznymi mającymi potencjał do wywarcia wpływu na społeczeństwo. Jeżeli program czy przestrzeń coworkingowa jasno określi, że chce wspierać przedsięwzięcia działające z zamiarem wywierania wpływu społecznego, można odpowiednio filtrować kandydatów. Nie oznacza to jednak, że wpływ społeczny zostanie osiągnięty.	Prawie wszystkie programy.
Uczenie i szkolenie	Jedną z największych różnic pomiędzy programami inkubacji przedsięwzięć zaangażowanych społecznie a zwykłymi programami inkubacji jest przykładanie wagi do zapoznania założycieli z różnymi modelami pomiaru wpływu społecznego. Do tego celu służą zajęcia szkoleniowe, warsztaty lub bardziej intensywne programy.	Prawie wszystkie programy.
Monitoring	Menadżerowie programu, zwracając uwagę na konieczność informowania ich o aktualnych danych na temat wpływu społecznego, uczą przedsiębiorców nawyku mierzenia i raportowania wywieranego przez nich wpływu.	Najczęściej jest spotykany w programach, które budują długotrwałe relacje, np. przy inwestycjach kapitałowych.

DOSTĘP DO SIECI

Dla każdego nowego przedsięwzięcia społecznego kluczowe jest znalezienie odpowiednich ludzi, klientów i zasobów, dlatego programy inkubacji muszą być powiązane z odpowiednimi rodzajami sieci, aby były skuteczne. Dostęp do właściwej sieci kontaktów może pomóc start-upom w pokonaniu wielu codziennych wyzwań, od szybkiego znalezienia odpowiednich pracowników po zbadanie możliwości ich modelu biznesowego. Niektóre inkubatory podczas wyboru przedsięwzięć częściowo kierują się tym, czy sieci, do których mają dostęp, oferują odpowiednie dla nich rodzaje zasobów.

Metoda	Opis	Zastosowanie
Sieci klientów i użytkowników	Jednym z najtrudniejszych zadań stojących przed nowymi przedsięwzięciami, zwłaszcza społecznymi, jest dotarcie do potencjalnych klientów i użytkowników ich produktów. Zazwyczaj to szkoły, samorządy i zakłady opieki zdrowotnej najbardziej potrzebują produktów i usług tych przedsięwzięć, ale nawiązanie współpracy z tymi instytucjami może być trudne ze względu na skomplikowane i długie cykle budżetowania i składania zamówień. Skuteczne programy inkubacji mają lub mogą stworzyć dostęp do kluczowych sieci klientów.	Najbardziej rozpowszechnione wśród akceleratorów przedsięwzięć zaangażowanych społecznie. Na przykład Rock Health stworzył Rock Health Partners, sieć firm medycznych i farmaceutycznych, szpitali i klinik oraz uniwersytetów. Imagine K12 rozwinął sieć edukatorów składającą się ze szkół, nauczycieli i liderów edukacji.

Sieci inwestorów	Znalezienie inwestora przez przedsiębiorstwa społeczne na wczesnym etapie rozwoju jest skomplikowane i często wiąże się z trudnością w uzyskaniu dostępu do odpowiedniego rodzaju finansowania. Programy inkubacji często przykładają dużą wagę do silnej współpracy z inwestorami, którzy nie tylko dostarczają kapitał, lecz także rozumieją potrzeby inwestycyjne przedsiębiorstw i w odpowiedni sposób angażują się w inwestycje.	Prawie wszystkie programy inkubacyjne podejmują próby nawiązania kontaktów z inwestorami.
Demo days z inwestorami	Chociaż rzadko zdarza się, aby inwestorzy wypisywali czeki podczas eventów, odgrywają one ważną rolę w przygotowaniu przedsiębiorstw do inwestycji w późniejszym terminie. Nawet jeżeli inwestorzy nie zechcą od razu zainwestować, często mogą udzielić przydatnych rad i pomóc uczestniczącym w nich start-upom w nawiązaniu kontaktów. <i>Demo days</i> z inwestorami używają często interaktywnych form, jak np. minispotkania zarządu czy <i>speed dating</i> , aby przyzwyczaić start-upy do rozmów z inwestorami, a samym inwestorom umożliwić lepsze poznanie zespołu.	Większość programów akceleracyjnych. Niektóre z przestrzeni coworkingowych również zapewniają podobne możliwości swoim członkom.
Demo days z szeroką publicznością	<i>Demo days</i> to najczęściej wielkie wydarzenia przeznaczone dla szerokiej publiczności, które koncentrują się bardziej na świętowaniu osiągnięć przedsiębiorstw i ich popularyzacji niż na pozyskiwaniu inwestycji. Mogą być dobrym sposobem nawiązania kontaktów z sieciami klientów i zwrócenia na siebie uwagi mediów.	Niektóre z programów akceleracyjnych. Na przykład Impact Engine organizuje <i>demo day</i> dla społeczności, który jest sposobem na połączenie start-upów z innymi start-upami oraz z ekosystemem zapewniającym im wsparcie. W ramach konkursów często organizowane są eventy, które mają pomóc przedsiębiorstwom w zdobyciu wsparcia.

Po prezentacji propozycji

Unreasonable Institute był jednym z wielu programów, które były sfrustrowane formułą *demo day*, polegającą na łączeniu przedsiębiorstw z inwestorami. Dla nich prezentacje propozycji są jedynie częścią zbierania pieniędzy. W początkowym okresie działalności Unreasonable Institute stosował dość standardowy format *demo day*, poświęcając dużo energii na przygotowanie zespołów do przedstawienia prezentacji w sali pełnej inwestorów. „W ciągu pierwszych dwóch lat spędziliśmy bardzo dużo czasu na przygotowywaniu przedsiębiorców do prezentacji ich propozycji, a bardzo mało na pomaganiu im w budowaniu prawdziwych biznesów i czerpaniu jak największych korzyści z indywidualnych rozmów z inwestorami, które mogły prowadzić do pozyskania kapitału”. Dlatego w 2012 roku zmieniono format konkursu na taki, gdzie po krótkim przedstawieniu zespołów odbywają się długie spotkania z potencjalnymi inwestorami, przypominające „spotkania zarządu”, podczas których zespoły mogą zwrócić się do inwestorów po rady. Nowa formuła okazała się strzałem w dziesiątkę. Elizabeth Kraus, jedna z aniołów biznesu, tak się o niej wyraziła: „W ciągu trzech dni, które tam spędziłam, nauczyłam się więcej niż przez ostatnie trzy miesiące i uważam, że było to niezwykle cenne zarówno dla przedsiębiorców, jak i inwestorów”¹⁹.

KOLOKACJA

Korzyści wynikające z dzielenia wspólnej przestrzeni przez przedsiębiorstwa można zauważyć w wielu akceleratorach i przestrzeniach coworkingowych. Przedsiębiorstwa działające we wspólnej przestrzeni szczególnie cenią sobie sieci tworzone z innymi jej użytkownikami. Przestrzeń do pracy nie jest zazwyczaj oferowana przez sieci aniołów biznesu czy w ramach konkursów.

Istnieją dwie opinie na temat tego, czy inkubatory powinny oferować wspieranym przez siebie przedsiębiorstwom bezpłatną bądź subsydiowaną przestrzeń biurową. Zgodnie z pierwszą opinią wspólna przestrzeń biurowa oferuje możliwości współpracy i przypadkowej wymiany doświadczeń, których nie można odtworzyć w żaden inny sposób. Według drugiej opinii start-upy powinny mieć możliwość stworzenia własnej kultury, szczególnie na początkowym etapie rozwoju. Przykładowo Imagine K12 nie zapewnia pomieszczeń żadnemu ze wspieranym przez siebie zespołów – przychodzą one do biura jedynie dwa razy w tygodniu. Pomimo że zespoły te nie mogą czerpać korzyści wynikających ze wsparcia innych przedsiębiorców używających tej samej przestrzeni, ten sposób pracy odciąża inkubatory, które mogą się skupić na pomocy przedsiębiorstwom w nawiązywaniu kontaktów z inwestorami i klientami. Inną zaletą jest to, że start-upy nie są w takiej mierze chronione przed realnym światem – opuszczenie bezpiecznego środowiska akceleratora może być dla start-upów sporym szokiem.

Metoda	Opis	Zastosowanie
Wspólna przestrzeń biurowa	Udostępnienie start-upom miejsca do pracy oznacza, że nie muszą się one martwić o praktyczne rzeczy, jak np. znalezienie i utrzymanie biura. Dla start-upów niezwykle cenne może być przebywanie w jednym pomieszczeniu z innymi, którzy przechodzą przez te same procesy, od tworzenia listy płac po naprawianie błędów programowania. Warto jest mieć w pobliżu zespół, który już to wcześniej przerabiał.	Wspólną przestrzeń biurową oferują wszystkie przestrzenie coworkingowe i większość akceleratorów przedsiębiorstw zaangażowanych społecznie.
Przestrzeń na szkolenia i eventy	Nawet jeżeli programy nie mogą zaoferować stałej przestrzeni biurowej przedsiębiorstwom społecznym, okazje do spotkań można stworzyć poprzez organizację wspólnych eventów czy szkoleń.	Akademie, konkursy i sieci aniołów biznesu często jedynie okazjonalnie organizują wspólne spotkania start-upów, które wspierają.

FINANSOWANIE

Zapewnienie finansowania to zazwyczaj domena akceleratorów, sieci aniołów i konkursów, natomiast przestrzenie coworkingowe i akademie zwykle pobierają opłaty za wsparcie, które oferują. Niektóre programy inkubacji zapewniają jeden rodzaj finansowania, podczas gdy inne łączą różne jego rodzaje. Przedsiębiorstwa nierzadko łączą finansowanie z innego źródła (np. z dotacji lub własnych środków finansowych) z tym oferowanym przez programy inkubacji.

Metoda	Opis	Zastosowanie
Dotacje	Ponieważ programy inkubacji prowadzone są na wczesnym etapie rozwoju przedsiębiorstwa, fundatorzy i menedżerowie mogą woleć dotacje od inwestycji.	Niektóre programy akceleracyjne – zwykle te, które są finansowane ze środków publicznych.
Inwestycje kapitałowe	Wraz ze znacznym rozwojem sektora inwestycji zaangażowanych społecznie w ostatnich latach powszechne stały się inwestycje kapitałowe w przedsiębiorstwa społeczne.	Wszystkie sieci aniołów biznesu inwestujących w przedsiębiorstwa zaangażowane społecznie. Większość programów akceleracyjnych dla przedsiębiorstw zaangażowanych społecznie (w tym także Rock Health, który zapewnia również niewielkie granty) oferuje obecnie inwestycje kapitałowe lub podobny model finansowania.

Inwestycje wybrane przez inne przedsiębiorstwa	W 2009 roku Ross Baird i Bob Pattillo z Gray Ghost Ventures założyli Village Capital. Zainspirowali się koncepcją popularną w mikrofinansowaniu, zwaną „wiejskim bankiem” (ang. <i>village bank</i>). W jej ramach grupy kobiet z krajów rozwijających się udzielały niewielkich pożyczek, nawzajem oceniając swoje inwestycje. Wyjątkowość programów Village Capital polega na tym, że członkowie przedsiębiorstw sami decydują, które z nich powinno dostać dotację, wynoszącą zwykle ok. 50 tysięcy dolarów.	Village Capital tworzy partnerstwa z wieloma organizacjami w celu tworzenia programów inkubacji na całym świecie. Ich przykładami są m.in. programy organizacji Pearson Education pod nazwą Edupreneurs w Indiach czy programy Growth Africa w Kenii.
Finansowanie społeczno-sciowe	Finansowanie społeczno-sciowe (ang. <i>crowdfunding</i>) staje się coraz popularniejszym sposobem wspierania przedsiębiorstw na wczesnym etapie rozwoju. W 2012 roku w ramach crowdfundingu zebrano na całym świecie ponad 2,7 miliarda dolarów, z czego sfinansowanych zostało ponad milion kampanii ²⁰ . Z platform crowdfundingowych zaczęły korzystać także inkubatory przedsiębiorstw społecznych w celu pozyskania środków na swoje przedsięwzięcia.	W 2013 roku niderlandzkie biuro innowacji społecznych Enviu uruchomiło pilotażowy projekt strony crowdfundingowej, za której pośrednictwem można było nabyć udział w kapitale przedsiębiorstw społecznych. Z czterech przedsięwzięć, dla których zbierano wtedy fundusze, dwa osiągnęły zamierzony cel finansowania. Następnie zespół Enviu dokonał weryfikacji strategii, zanim w 2014 roku wystartował z nowym projektem. Platforma crowdfundingu kapitałowego Angellist (angel.co) daje akredytowanym inwestorom ze Stanów Zjednoczonych możliwość inwestowania w kohorty z akceleratorów i inkubatorów, m.in. w Rock Health.

Połączenie finansowania społeczno-sciowego z wyborem zespołów

Spośród pierwszych zgłoszeń, jakie wpłynęły do Unreasonable Institute, jego pracownicy wybrali kilka przedsięwzięć, które za pośrednictwem platformy crowdfundingowej Unreasonable Marketplace musiały najpierw zebrać pieniądze, aby móc uczestniczyć w programie. Ostatecznie jednak zespół programu zdecydował, że jest to niesprawiedliwe, ponieważ takie postępowanie utrudniało dostęp do niego wnioskodawcom z krajów, w których trudniej jest znaleźć sponsorów. Obecnie platforma do zbierania funduszy wykorzystywana jest przez zespoły już zakwalifikowane do programu.

PRZYKŁADY FINANSOWANIA OFEROWANEGO PRZEZ PROGRAMY INKUBACJI

Program	Lokalizacja	Oferowana inwestycja (w tysiącach dolarów)	Typowe warunki
Pipa	Brazylia	100	10% udziału w kapitale
Imagine K12	Palo Alto	14-20 80	6-7% obligacji zamiennych
Rock Health	San Francisco	10-20 100	Dotacja Obligacje zamienne
UnLtd India	Mumbaj	1 3 30	Dotacja Dotacja Niezabezpieczona pożyczka

Spojrzenie inkubatorów

PRZYKŁADY INKUBACJI PRZEDSIĘWZIĘĆ SPOŁECZNYCH

Artemisia

Rok założenia: 2004

Lokalizacja: Sao Paulo i Rio de Janeiro, Brazylia

Rodzaj programu: szereg różnych programów mających na celu kształcenie i wspieranie przedsiębiorców i przedsięwzięć zaangażowanych społecznie oraz własny ich akcelerator

www.artemisia.org.br

W 2008 roku w Brazylii nikt nie wiedział, czym jest przedsięwzięcie społeczne. Zapytani wtedy ludzie na pewno dobrze znaliby pojęcia „społeczeństwo obywatelskie” i „społeczna odpowiedzialność biznesu”, ale nieufnie odnosiliby się do przedsiębiorstw i inwestycji społecznych.

Jednak w następnych kilku latach nastąpiła duża zmiana. W 2010 roku Artemisia zmapowała ten sektor i okazało się, że była jedynym programem akcelerycyjnym, który koncentrował się na przedsięwzięciach społecznych. Dzięki rządowemu wsparciu przedsiębiorstw społecznych i międzynarodowym inwestycjom, poczynionym m.in. przez Omidyar Network, w 2014 roku w Brazylii działało sześć funduszy inwestujących w projekty zaangażowane społecznie i panowały dużo bardziej sprzyjające warunki dla osób chcących zakładać takie przedsięwzięcia.

Od 2007 roku do chwili wydania tego raportu Artemisia wsparła 51 start-upów społecznych, które skupiały się na grupach o najniższym statusie socjoekonomicznym. W 2014 roku 90% firm nadal istniało, a 53% udało się zabezpieczyć dalszy kapitał. Głównymi obszarami, na których się koncentrują, są zdrowie, edukacja i mieszkania.

Artemisia współpracuje z tradycyjnymi funduszami, inwestorami wpływu społecznego i filantropami, aby zbierać środki na finansowanie programów. Niektórzy inwestorzy deklarują kwotę funduszy, a inkubator decyduje, w co te środki zainwestować, inni natomiast sami podejmują decyzję o inwestycji w konkretne przedsięwzięcia.

Wsparcie oferowane start-upom obejmuje uczenie się od innych przedsięwzięć i mentoring. Dużą wagę przywiązuje się do budowania potencjału, organizowania spotkań, indywidualnego mentoringu i inwestycji. Artemisia posiada ustrukturyzowany, trwający sześć miesięcy program szkoleniowy, w którego ramach każdej firmie zostaje przydzielony „inwestor” (mentor), pracujący z tym przedsięwzięciem przez cały okres trwania programu.

W ramach programów Artemisii finansowanych przez Village Capital dwa start-upy mogą otrzymać 50 tysięcy dolarów w formie pożyczki zamiennej. Te środki przyznawane są w trakcie programu, a kohorta jako grupa podejmuje decyzję o tym, do kogo one trafiają. Celem jest, aby start-upy nauczyły się myśleć jak inwestorzy.

Dyrektor programu Maure Pessanha powiedziała, że pomimo poczynionych postępów start-upy w Brazylii nadal stoją przed ogromnymi wyzwaniami. Bardzo trudne jest pozyskiwanie kapitału ludzkiego, brakuje pewnych umiejętności, szczególnie tych dotyczących procesu zakładania firmy. Nie ma też finansowania przedzależkowego dla przedsięwzięć społecznych na początkowym etapie rozwoju, zaś cała scena przedsiębiorczości społecznej skupiona jest wokół zaledwie kilku hubów. W przyszłości Artemisia chciałaby objąć swoim działaniem także tereny poza Sao Paulo i Rio de Janeiro.

Imagine K12

Rok założenia: 2011

Miejsce działania: Palo Alto, Kalifornia, Stany Zjednoczone

Rodzaj programu: akcelerator przedsięwzięć zaangażowanych społecznie

www.imaginek12.com

Imagine K12 jest programem akceleracyjnym dla start-upów z branży technologii edukacyjnych, który został stworzony przez Tima Brady'ego i Geoffa Ralstona w 2011 roku. Ralston jest także partnerem akceleratora Y Combinator. W związku z tym Imagine K12 jest prawdopodobnie drugim i ostatnim programem na świecie, który ma aprobatę Paula Grahama i to na tyle dużą, że sam w niego zainwestował – wsparł Start Fund oferujący każdemu start-upowi objętym programem Imagine K12 obligacje zamienne w wysokości 80 tysięcy dolarów. Brady był pierwszym pracownikiem Yahoo! (poza dwoma założycielami) i w latach 1995–2003, które przez niektórych uznawane są za czasy świetności firmy, pełnił tam funkcję dyrektora ds. produktów.

Imagine K12 różni się od większości akceleratorów, ponieważ oferuje kapitał przedzałążkowy i doradztwo, ale nie zapewnia przestrzeni biurowej. Brady potwierdził, że jest to celowe: „Uważamy, że bardzo ważne jest, aby start-upy rozwijały własną kulturę. Według nas sukces osiągają te start-upy, których zespoły mają silną tożsamość wewnętrzną i własny sposób działania”. Filozofię Imagine K12 podziela również Y Combinator. Zespoły wspierane przez Y Combinator zapraszane są na spotkania z innymi zespołami w czasie trwania programu tylko raz w tygodniu. Członkowie zespołów mogą przychodzić i spotykać się ze sobą w godzinach pracy, ale zazwyczaj oczekuje się, że będą pracować we własnych biurach lub mieszkaniach.

Jednym z jasno określonych celów Imagine K12 jest zachęcenie inwestorów z Doliny Krzemowej do wspierania start-upów technologicznych, pracujących nad rozwiązywaniem ważnych problemów. W przypadku edukacji zmiana nastąpiła stosunkowo szybko. Edutech w ciągu zaledwie dwóch lat przeniósł się z kategorii, którą interesowali się tylko nieliczni inwestorzy kapitału wysokiego ryzyka (ang. *venture capital*), w taką, która przyciąga uwagę wszystkich. Brady nie uważa się za jedyne go ojca tego sukcesu, ale twierdzi, że takie punktowe ukierunkowanie bardzo im pomogło. Założyciele, inwestorzy, klienci czy mentorzy wiedzą, gdzie się zgłosić, jeżeli chcą się zaangażować w rozwój start-upów wykorzystujących technologię do poprawy stanu edukacji.

Code for America

Rok założenia: 2009

Miejsce działania: różne stany Ameryki Północnej; program Fellows zlokalizowany jest w San Francisco

Rodzaj programu: akademia i program akceleracyjny

codeforamerica.org

Kiedy Jennifer Pahlka po raz pierwszy opowiadała o roli start-upów technologicznych w poprawie sposobu świadczenia usług rządowych w Stanach Zjednoczonych, napotkała jedynie pusty wzrok słuchaczy. W tamtym czasie administracja rządowa myślała o technologii w zupełnie inny sposób, a systemy informatyczne kupowane były od jednej z dużych firm integrujących systemy, a nie od start-upów. Zamiast się poddać, Pahlka założyła organizację Code for America, która miała pokazać rządowi federalnemu, władzom stanowym oraz samorządom miejskim, że technologia opracowana przez „obywatelskie start-upy” może mieć pozytywny wpływ – angażować obywateli, poprawiać jakość usług i oszczędzać pieniądze.

Na początek akademia Code for America stworzyła program Fellows, który zakładał wprowadzenie wysoko wykwalifikowanych specjalistów z dziedziny technologii

oraz inżynierów do instytucji publicznych w całym kraju, gdzie wraz z urzędnikami i przedstawicielami administracji publicznej mogliby pracować nad projektami. Wraz z pojawianiem się studiów przypadków i pierwszych sukcesów do programu zaczęły się zgłaszać kolejne miasta. Oprócz prowadzenia praktycznych programów Code for America publicznie promowała znaczenie technologii w doskonaleniu usług publicznych. Zarówno Pahlka, jak i doradca Tim O'Reilly szeroko mówili o potencjale, jaki tkwi w stosowanym przez ich organizację podejściu, oraz zabiegali o wsparcie w Białym Domu. Dopiero gdy udało się stworzyć sieć potencjalnych klientów, którzy dostrzegli wartość współpracy ze start-upami technologicznymi, Code of America wystartowała ze swoim programem akceleracyjnym.

Model programu został opracowany z myślą o klientach. Zespoły biorące udział w programie akceleracyjnym nie przenoszą się do San Francisco na stałe. Pozostają w pobliżu swoich klientów, w mieście lub stanie, z którego się wywodzą, aby móc ściśle z nimi współpracować, tylko raz w miesiącu przyjeżdżają na tydzień do Code for America. W ten sposób uczestnicy programu utrzymują zażyłe relacje z klientami, a jednocześnie mają możliwość uzyskiwania najlepszego doradztwa, jakie oferują inwestorzy oraz start-upy z Doliny Krzemowej.

Greenstart

Rok założenia: 2011

Miejsce działania **San Francisco, Kalifornia, Stany Zjednoczone**

Rodzaj programu: **wpierw akcelerator przedsiębiorstw zaangażowanych społecznie, następnie pracownia projektowania przedsiębiorstw**

greenstart.com

Na 11. piętrze biurowca w stylu art déco, znajdującego się w centrum San Francisco, zaczynają gromadzić się ludzie. „Antyczne” windy sprawiają, że około 300 inwestorów ma problem z dostaniem się z parteru na piętro, gdzie właśnie ma się zacząć *demo day*, organizowany przez Greenstart. W tej dużej sali z wysokimi sufitami na co dzień urzędują cztery start-upy z obecnej kohorty, zajmujące się ochroną środowiska, oraz zespół Greenstart, który w ciągu ostatnich kilku miesięcy gwałtownie się powiększył. Jednak dziś biurka i wygodne krzesła zostały usunięte, a duża czarna scena, światła studyjne i setki wypożyczonych krzeseł sprawiają, że sala wygląda jak teatr.

Głośna muzyka milknie i rozpoczyna się projekcja filmu pokazującego parę stóp przemierzającą drogę przez świat start-upu. Publiczność głośno klaszcze i podgrzewa atmosferę eventu, gdy na scenie pojawia się Mitch Lowe, który nie potrafi powstrzymać swoich zachwyty nad „niesamowitymi”, „wspaniałymi” i „naprawdę fajnymi” start-upami, które za chwilę zobaczymy. Wtedy pojawia się niezapowiadany gość, Edwin Lee, prezydent San Francisco, który mówi, jak ważne będą start-upy środowiskowe i jak bardzo się stara, aby miasto (w przeciwieństwie do Doliny Krzemowej, która znajduje się 30 mil na południe) stało się najbardziej przyjaznym dla młodych firm miejscem na świecie. Proponuje zmianę przepisów podatkowych, aby ułatwić start-upom opłacenie czynszu w mieście (dwa tygodnie później jego propozycja zostaje przyjęta) oraz wprowadzenie nowego systemu oferowania nieruchomości miejskich jako stanowisk testowych dla nowych technologii, opracowywanych przez start-upy z sektora czystych technologii (ang. *cleantech*).

Daniel Goldfarb, jeden z partnerów Greenstar, wyjaśnia, że w ostatnim czasie odeszli od klasycznego modelu akceleratora. Mówi, że według nich łatwiej jest pracować ze start-upami, które są na nieco dalszym etapie rozwoju niż te objęte programami akceleracyjnymi takimi jak Y Combinator czy Techstars. Przed dokonaniem inwestycji szukają dowodów na osiągnięcie przez firmy przychodów, ale kiedy już w nie zainwestują, angażują się na poważnie. Oprócz początkowej inwestycji kapitałowej w wysokości 20 tysięcy dolarów dofinansowane przedsięwzięcia mogą liczyć na obligacje zamienne o wartości 100 tysięcy dolarów, a także na dalsze wsparcie ze strony zespołu Greenstart, wyceniane na kolejne 100 tysięcy dolarów.

Greenstar odkrył, że jego przewagami nad innymi inwestorami są doświadczenie i umiejętności w zakresie projektowania. Zespół zajmujący się projektami kierowany jest przez Davida Merkoskiego, który wcześniej dowodził Frog Design w San Francisco, a mentorzy przedstawiani start-upom najczęściej także są projektantami.

Każdemu start-upowi przedzielany jest jeden dopasowany do niego mentor, który zazwyczaj bardzo angażuje się w rozwój firmy zarówno w trakcie programu, jak i po jego zakończeniu. Mentorami są zazwyczaj byli przedsiębiorcy oraz inwestorzy, którzy chcą poświęcić swój czas. Greenstart dysponuje 20–30 takimi osobami. Pomaga też start-upom w znalezieniu mentorów tematycznych, którzy mają wiedzę specjalistyczną, czy to na temat konkretnych rynków, czy umiejętności (takich jak rekrutacja), których start-upy mogą potrzebować. W bazie Greenstart w chwili publikacji tego raportu było 60 takich mentorów.

Shift

Rok założenia: **2012**

Miejsce działania **Sztokholm, Szwecja**

Rodzaj programu: **początkowo akcelerator przedsięwzięć zaangażowanych społecznie, następnie program oferujący kursy i przestrzeń coworkingową**

stockholmresilience.org

Sztokholmski akcelerator Shift, którego siedziba mieści się w Resilience Centre, został założony w 2012 roku w celu promowania odporności systemów oraz innowacji społecznych i ekologicznych w regionie Morza Bałtyckiego. Pierwsza grupa start-upów pochodziła z Litwy, Łotwy, Estonii oraz Szwecji. Ich pomysły były bardzo różnorodne, a obejmowały m.in. pionowe elektrownie wiatrowe, oczyszczanie wody do zastosowań przemysłowych, prognozowanie pogody w tropikach i produkty leśne sprawiedliwego handlu (ang. *fair trade*).

W 2013 roku Shift zorganizował jednodniowe seminarium pod nazwą Switched on Nature, prowadzące do hackatonu, skupionego na badaniu znaczenia technologii oraz innowacji dla odpornych systemów miejskich. Rok później, w momencie pisania publikacji, Shift przymierzał się do opracowania kursów dla przedsiębiorców na temat odporności systemów i zmian w nich zachodzących oraz otwarcia laboratorium w sztokholmskim Resilience Centre, w którym programiści, przedsiębiorcy, naukowcy, decydenci, przedstawiciele biznesu, projektanci, pisarze i artyści mogliby omawiać i wspólnie rozwiązywać pilne wyzwania związane ze zrównoważonym rozwojem.

Shift, który z akceleratora przekształcił się w laboratorium prowadzące kursy na temat zmian systemowych, stanowi przykład nowego modelu inkubacji społecznej, który jest w stanie dostosować się do zmieniających się potrzeb społeczeństwa i lokalnych przedsiębiorców.

Jardin de Innovación – program Smart Impact

Rok założenia: **2013**

Miejsce działania: **miasto Meksyk, Meksyk**

Rodzaj programu: **akcelerator przedsięwzięć zaangażowanych społecznie**

Po kilku latach pracy w Europie Oscar Velázquez powrócił do rodzinnego Meksyku, zdeterminowany by pomóc w tworzeniu ekosystemu przedsiębiorczości społecznej. Na początek chciał założyć w mieście Meksyk oddział Founder Institute, ale odkrył, że model typowego start-upu tego prowadzonego z Kalifornii programu franczyzowego nie odpowiada warunkom meksykańskim. Velázquez chciał zrobić coś znaczącego dla wpływu społecznego i dlatego w 2013 roku wystartował z programem o nazwie Smart Impact jako częścią Jardin de Innovación.

Zanim zaczął działać na własną rękę, przygotowywał się i przeprowadził globalną analizę porównawczą (ang. *benchmarking*) wszystkich programów, jakie udało mu się znaleźć. Doświadczenia zebrane przez niego podczas dwuletniej pracy w niderlandzkim inkubatorze przedsiębiorczości Utrecht Inc. pomogły mu w ocenie tego, co może się sprawdzić, a co nie. Jego inspiracją były Enviu's Wow Lab, Rock Health z Kalifornii, Pipa z Brazylii oraz prowadzony przez Techstars Nike Accelerator. Jego celem nie było wyłącznie porównanie swojego pomysłu z programami przeznaczonymi dla przedsiębiorstw zaangażowanych społecznie, chciał, aby jego akcelerator technologii stał się jednym z najlepszych na świecie. Zorganizował również szereg warsztatów z udziałem przedsiębiorców, które pomogły mu dokładnie określić działanie programu. Jego głównym celem nie była współpraca wyłącznie z nastawionymi na filantropię przedsiębiorcami społecznymi. Velázquez chciał pracować z dobrze zapowiadającymi się przedsiębiorstwami, w które warto by inwestować.

Po okresie rozwijania projektu wyłącznie własnymi środkami Velázquez zwrócił się o wsparcie do sieci akceleratorów i inkubatorów meksykańskiego Ministerstwa Gospodarki. On i jego zespół zostali wybrani jako jeden z 15 programów dla przedsiębiorstw wysoce zaangażowanych społecznie. Na początek zaoferowano im 150 tysięcy dolarów dotacji z możliwością otrzymania dalszego wsparcia.

Smart Impact 2014 był czteromiesięcznym programem w niepełnym wymiarze godzin dla 20 przedsiębiorstw społecznych, którym została zapewniona przestrzeń biurowa, mentorzy, warsztaty oraz możliwość korzystania z pracowników Velázqueza w kluczowych dla rozwoju przedsiębiorstw momentach, takich jak np. wprowadzanie produktów na rynek czy badanie możliwości inwestycyjnych. Program Smart Impact kierował się przemyślaną strategią wspierania start-upów podczas pozyskiwania przez nie środków finansowych za pośrednictwem platformy crowdfundingowej. Miała ona być pomocna przy przedsprzedaży i weryfikacji ich gotowości wejścia na rynek, zanim skorzystają z kontaktów akceleratora z inwestorami przeznaczającymi swoje fundusze na regionalne przedsiębiorstwa zaangażowane społecznie.

Rozdział 4

SPOJRZENIE W PRZYSZŁOŚĆ

Ten rozdział prezentuje tendencje zaobserwowane przez autorów raportu w inkubatorach przedsiębiorstw społecznych na całym świecie oraz najważniejsze wnioski, na które, ich zdaniem, zarządzający programami, inwestorzy, decydenci i założyciele przedsiębiorstw społecznych powinni zwrócić uwagę w związku z rozwojem sektora inkubacji.

TRENDY W INKUBACJI PRZEDSIĘWZIĘĆ SPOŁECZNYCH

Ponieważ inkubacja przedsiębiorstw społecznych jest wybitnie nową dziedziną, możemy wciąż obserwować gwałtowny jej rozwój i ciągłe zmiany. Niemniej jednak w trakcie badań autorzy raportu zaobserwowali kilka wyraźnych tendencji dostosowywania oferty przez programy o ugruntowanej pozycji oraz adaptowania metod przez nowe, niedawno utworzone programy.

Specjalizacja pionowa

Podczas gdy ogólna liczba programów dla przedsiębiorstw społecznych szybko rośnie, wiele nowych programów koncentruje się na konkretnym sektorze lub problemie społecznym czy środowiskowym. Dotyczy to w równym stopniu Wielkiej Brytanii, jak innych krajów. Takimi sektorami mogą być np. ochrona zdrowia czy edukacja (Health XL z Dublina lub Imagine K12 z Palo Alto) lub nawet bardziej konkretny problem, jak w wypadku Future of Fish. Ta organizacja udziela pomocy start-upom z całego świata, które starają się wpłynąć na odnawialność zasobów ryb wykorzystywanych w naszych systemach żywnościowych.

Specjalizacja w konkretnej dziedzinie

Innym zaobserwowanym rodzajem specjalizacji było pogłębianie przez programy wiedzy specjalistycznej na temat konkretnego podejścia. Dobrą tego ilustracją jest Greenstart, który wspiera przedsiębiorstwa głównie w dziedzinie projektowania. Inne przykłady to VE Transfer lub Revolution Labs, organizacje zarządzane są przez Global Entrepreneurship Collective z Milwaukee, która specjalizuje się w podejściu „rozwój klienta”, spopularyzowanym przez przedsiębiorcę i naukowca Steve’a Blanka. Zespoły tych akceleratorów przeszły intensywne szkolenie z tego podejścia.

Edukowanie klientów i inwestorów

Okazało się, że sam dostęp do inwestorów nie jest wystarczający w wypadku przedsiębiorstw społecznych działających w niektórych miejscach. Impact Engine został pierwotnie założony w 2011 roku w Chicago przez kilku inwestorów zaangażowanych społecznie, którzy chcieli zbudować ekosystem przedsiębiorstw społecznych w mieście poprzez wspieranie lokalnych start-upów i zachęcanie założycieli z innych miast do przeniesienia się do Chicago. Inwestorzy stwierdzili jednak, że choć dostępny jest kapitał od filantropów i aniołów biznesu o bardziej komercyjnym nastawieniu, grupa rzeczywistych aniołów biznesu zainteresowanych inwestycjami zaangażowanymi społecznie była niewielka.

Kilka programów potwierdziło wśród klientów istnienie podobnego trendu. Nie chodziło tylko o to, że programy muszą same znaleźć klientów dla wspieranych przez siebie przedsięwzięć społecznych, ale także o to, że muszą tych klientów edukować, jak współpracować ze start-upami (np. Code for America).

Dywersyfikacja

Autorzy tego raportu wielokrotnie słyszeli o trudnościach związanych z finansowaniem programów inkubacyjnych – tak przestrzeni coworkingowych, jak sieci aniołów. Rozwiązaniem tego problemu ma być zróżnicowanie oferty programowej. Na przykład Pipa przymierza się do bycia zarówno inwestorem w fazie załączkowej, jak i akceleratorem. Przestrzenie coworkingowe, takie jak Impact Hub Bay Area, opracowały oferty edukacyjne (np. Workbench) lub wdrożyły programy akceleracyjne.

Unreasonable Institute proponuje inny przykład dywersyfikacji i poszerzenia działalności. W ciągu czterech lat 82 przedsięwzięcia z 37 krajów uczestniczyły w pięciodniowych, letnich programach oferowanych przez Unreasonable Institute w Boulder w Kolorado. Przedsięwzięciom tym udało się przyciągnąć 30 milionów dolarów dodatkowego kapitału. Unreasonable Institute, który od początku działa na całym świecie, postanowił wyjść do przedsiębiorców, zamiast czekać, aż oni przyjdą do niego do Kolorado. Utworzone zostały nowe programy w Meksyku i we wschodniej Afryce, jako próby powielenia ekosystemu przedsiębiorstw zaangażowanych społecznie istniejącego w Boulder. A Meksyk i wschodnia Afryka to tylko początek. Plan na najbliższe lata zakłada rozszerzenie działalności tak, aby oferować programy akceleracyjne w innych częściach świata. Powstał również pomysł opłynięcia świata statkiem wraz z przedsięwzięciami.

Unreasonable Institute zabrał 11 przedsiębiorców w trzymiesięczną podróż po świecie w ramach programu Unreasonable at Sea. Odwiedzili m.in. Japonię, Chiny, Indie i Afrykę Południową. Projekt miał umożliwić przedsięwzięciom zbadanie lokalnej gospodarki w 13 krajach, wprowadzenie własnej technologii na te rynki, a także spotkania z najważniejszymi przedstawicielami rządów, fundacji, z inwestorami *venture capital* oraz doświadczonymi przedsiębiorcami. W podróż udali się też mentorzy, a 20 światowej klasy innowatorów oraz doświadczonych przedsiębiorców społecznych dołączyło do nich na statku.

Otwarcie – lepsze metody pomiaru i oceny

W miarę powstawania coraz nowszych programów i platform inkubacyjnych większy nacisk kładzie się na ich transparentność. Jest ona pożądana z punktu widzenia przedsięwzięć, które mogą porównywać programy, a także obecnych i potencjalnych fundatorów czy inwestorów, którzy przed zaoferowaniem wsparcia chcą się zapoznać z dotychczasowymi osiągnięciami programów. Mówiąc wprost, inkubacja przedsięwzięć społecznych staje się coraz bardziej konkurencyjną dziedziną.

Obecnie nie ma jeszcze jednolitego sposobu pomiaru wyników lub wpływu programów inkubacji. Do powszechnie stosowanych wskaźników, jakie dotąd zostały zebrane i opublikowane, należą:

- liczba wniosków o przyjęcie do programu,
- liczba przedsięwzięć, które otrzymały wsparcie,
- inwestycje kontynuacyjne pozyskane przez przedsięwzięcia,
- wskaźnik przetrwania przedsięwzięć,
- liczba pracowników zatrudnionych przez przedsięwzięcia,
- równowaga płci wśród wnioskodawców i założycieli, którzy otrzymali wsparcie.

Przykładem jest sposób publikowania wyników przez Investors Circle (www.investorscircle.net) czy Unreasonable Institute. Obydwie te organizacje przedstawiają wyniki według kohorty i w odniesieniu do wszystkich wspieranych przedsięwzięć. Przyznają, że choć obecnie dostęp do ich wskaźników jest bardzo łatwy, na początku działalności nie było to ich priorytetem i ustalenie najistotniejszych wskaźników do pomiaru zajęło im trochę czasu. „To, na czym nam naprawdę zależy w kwestii mierzenia wpływu, to liczba osób, których życie zostało w znaczący sposób zmienione przez naszych przedsiębiorców, oraz to, jak poprawiła się sytuacja naszej planety dzięki ich wysiłkom. Te dane jest nam o wiele trudniej uzyskać i skutecznie zmierzyć”.

Dane dotyczące wpływu samych przedsięwzięć są trudne do uzyskania i przyporządkowania. Podczas gdy takie narzędzia jak IRIS, stworzony przez Global Impact Investing Network (GIIN), czy SROI (Social Return on Investment – zwrot z inwestycji społecznych) podejmują takie próby, przedsięwzięcia na wczesnym etapie rozwoju mogą mieć trudności ze znalezieniem czasu lub pieniędzy na opracowanie zaawansowanych narzędzi pomiarowych. Jest też mało prawdopodobne, aby wszystkie przedsięwzięcia wspierane przez dany program mierzyły te same wyniki społeczne i oceniały takie same produkty, co sprawia, że programy inkubacji dysponują eklektycznym i nie zawsze łatwym do zrozumienia zestawem wskaźników.

Bardziej fundamentalnym pytaniem, jakie stawiają niektórzy badacze, jest: „Czy akceleratory lub programy inkubacji w ogóle działają?”. Na przykład sieć ANDE rozpoczęła pracę nad przeprowadzeniem przekrojowego, długofalowego badania wśród przedsięwzięć społecznych, które korzystają ze wsparcia programów inkubacji społecznej, i tych, które takiego wsparcia nie otrzymały²¹. To tylko jedno z wielu badań naukowych skuteczności inkubacji przedsięwzięć społecznych, jednak żadne z nich nie trwa jeszcze wystarczająco długo ani nie obejmuje wystarczającej liczby przedsięwzięć, aby można było śledzić i zgromadzić znaczące dane.

ZAGROŻENIA ZWIĄZANE Z INKUBACJĄ PRZEDSIĘWZIĘĆ SPOŁECZNYCH

Inkubatory robiły furorę w okresie bańki internetowej na przełomie wieków. Jednak wraz z pęknięciem bańki skończyła się na nie moda, a niektóre z nich zostały nawet nazwane „krematoriami” start-upów. Należy być ostrożnym i nie przeceniać możliwości inkubatorów we wspieraniu zarówno poszczególnych przedsięwzięć społecznych, jak i całego ekosystemu inwestycji w przedsięwzięcia zaangażowane społecznie. W tej części omówione zostaną niektóre pułapki i zastrzeżenia wobec inkubacji przedsięwzięć społecznych.

To wszystko to marnotrawstwo publicznych pieniędzy

Często podnoszony jest argument, że niektóre formy inkubacji służą tylko podtrzymaniu istnienia przedsięwzięć, które nie są możliwe do utrzymania na dłuższą metę, i więcej korzyści przyniosłaby ich szybka plajta. Można również argumentować, że niektóre z przedsięwzięć, które odniosły sukces, prawdopodobnie i tak odniosłyby go w dłuższej perspektywie (choć w znacznie wolniejszym tempie) dzięki wykorzystaniu własnych zasobów i wzrostowi przychodów. Przez wzgląd na te argumenty należy bardzo starannie dobierać programy inkubacji, które otrzymają wsparcie finansowe ze środków publicznych, a ich wyniki muszą być systematycznie mierzone.

Uwaga na lukę

Autorzy raportu już wcześniej zwrócili uwagę na lukę w finansowaniu innowatorów na wczesnym etapie rozwoju. Chodzi o to, że sporo przedsięwzięć opuszczających programy inkubacji będzie wciąż wymagało wiele opieki i wsparcia, zanim staną się realną propozycją dla inwestorów zainteresowanych przedsięwzięciami na późniejszym etapie rozwoju. Obecnie wciąż mamy do czynienia z nierównościami w kwestii dopasowania dostępnych inwestycji społecznych do potrzeb przedsięwzięć społecznych.

Jak trwała jest inkubacja społeczna?

Modele inkubacji nie mają jeszcze potwierdzonej trwałości finansowej w dłuższej perspektywie czasowej. Programy, które w znacznym stopniu bazują na dotacjach lub sponsoringu, są zależne od cykli finansowania w sektorze publicznym i w związku z tym istnieje ryzyko, że środki finansowe skończą się, zanim programy staną się samowystarczalne. Nagrody, które są finansowane głównie przez sponsorów, mają zwykle krótkotrwały charakter, a wpływ wygranej w dłuższej perspektywie czasowej również jest aktualnie przedmiotem badań.

Jak zapewnić, aby wpływ społeczny był najważniejszy?

Niektóre programy oferują wsparcie i inwestycje bez konieczności przedstawienia dowodów wywierania wpływu społecznego, dlatego też trudno jest mieć pewność, że przedsięwzięcia pozostaną wierne swojej misji społecznej na dłuższą metę. Podnoszony jest również argument, że inwestycje kapitałowe mogą odciągnąć uwagę przedsięwzięcia od jego misji społecznej lub środowiskowej, szczególnie jeżeli inwestor przedkłada zwrot finansowy nad społeczny.

Oderwanie od docelowych beneficjentów

Celem przedsięwzięć społecznych, wspieranych w ramach programów inkubacji, jest rozwiązanie szeregu różnych problemów, od wykluczenia finansowego i społecznego po zapewnienie edukacji, ochrony zdrowia i dobrostanu. Jednak niektóre programy mogą być postrzegane jako oderwane od docelowych beneficjentów tych inicjatyw. Podnoszony jest argument, że poszczególne procesy inkubacji (takie jak wybór przedsięwzięć i rywalizacja) jedynie pogłębiają to zjawisko.

Wypalenie się start-upów

Każdy przedsiębiorca społeczny jest inny i nie wszyscy nadają się do pracy w szybko rozwijającym się przedsięwzięciu. Proces inkubacji przedsięwzięć społecznych ma na celu pomoc przedsięwzięciom z potencjałem w szybkim zwiększeniu skali działalności, dlatego może on nie być korzystny dla przedsiębiorców o skromniejszych ambicjach.

Zmęczenie (i wypalenie się) mentorów

Wiele programów twierdzi, że mentorzy odgrywają w nich wiodącą rolę. Jednak im większa różnorodność dostępnych mentorów, tym większa szansa, że ich rady będą sprzeczne ze sobą i założyciele przedsięwzięć będą zdezorientowani co do kierunku, jaki powinny obrać. Dostrzegł to Unreasonable Institute, który w związku z tym:

- pomaga przedsiębiorcom i mentorom „randkować” ze sobą, zanim zdecydują się na współpracę;
- pomaga przedsiębiorcom w tworzeniu „zespołów mentorów” zamiast korzystania z rad pojedynczych osób;
- szkoli przedsiębiorców, w jaki sposób można najlepiej współpracować z mentorami;
- rozpoczął szkolenia mentorów.

Innym krytykowanym aspektem związanym z mentorami jest doradzanie przez nich często zbyt wielu programom, co może doprowadzić do zmniejszenia zaangażowania z ich strony, a także zmęczenia i przeciążenia spowodowanego ilością czasu, jaką poświęcają na pomoc.

ZALECENIA – TWORZENIE EKOSYSTEMU

Inkubacja społeczna zaczyna odgrywać ważną rolę w tworzącym się ekosystemie inwestycji zaangażowanych społecznie. Nawet biorąc pod uwagę niektóre z przedstawionych wcześniej zagrożeń, autorzy tego raportu są zdania, że inkubacja społeczna pomaga zmniejszyć ryzyko inwestorów na późniejszym etapie rozwoju, gdyż umożliwia start-upom doskonalenie umiejętności ich zespołów, ulepszanie ich produktów i modeli biznesowych, a także wskazuje sposoby pozyskania finansowania i znalezienia klientów.

Choć obszar inkubacji przedsięwzięć społecznych dopiero raczkuje, a wiele dobrych praktyk nie zostało jeszcze sprawdzonych, autorom tego raportu udało się wyciągnąć kilka jasnych wniosków. Mogą one być przydatne dla menedżerów programów, inwestorów i decydentów zaangażowanych w rozwój ekosystemu inwestycji zaangażowanych społecznie.

Pamiętaj, że nie wszystkie przedsięwzięcia i przedsiębiorstwa społeczne są takie same

Przedsiębiorstwa społeczne o dużym potencjale wzrostu potrzebują zupełnie innego wsparcia i inkubacji niż te, które mają skromniejsze ambicje co do rozwoju skali działalności. Dlatego bardzo ważne jest opracowanie różnych zasad i programów dla każdego rodzaju organizacji. Dzięki przyjrzeniu się udanym programom z całego świata można zauważyć, że najlepsze z nich często skupiały się na jednym rodzaju i nie próbowały zaspokoić potrzeb wszystkich typów organizacji.

Lepsze zrozumienie modeli biznesowych w inkubacji społecznej

W miarę rozwoju tego sektora coraz ważniejsze będzie zrozumienie długoterminowych modeli biznesowych w inkubacji. Niektóre rodzaje inkubacji wydają się stosunkowo proste (np. przestrzenie coworkingowe czy akademie), za to strategia funkcjonowania innych zakłada dłuższą perspektywę czasową. Modele biznesowe oparte na akceleratorach kapitałowych lub sieciach aniołów biznesu nie zostały dotąd sprawdzone i minie jeszcze trochę czasu, zanim będziemy dysponować danymi z badań przekrojowych, które są niezbędne do wykazania ich skuteczności. Lepsze badania w tym zakresie umożliwiłyby rządowi i innym organizacjom wspierającym ekosystem inkubacji odpowiedzieć na pytania: „Czy w dłuższej perspektywie inkubacja musi być finansowana poprzez dotacje?” oraz „Czy jest ona przydatna z punktu widzenia podatnika?”.

Pomoc dla inkubatorów w standaryzacji ich metod pomiaru wpływu społecznego

Pomiar wpływu inkubacji jest trudny, ale coraz ważniejszy w związku z upowszechnieniem się tego podejścia. Organizacje i osoby finansujące programy muszą wiedzieć, jakie efekty przynosi ich finansowanie, a osoby zgłaszające się do programów i biorące w nich udział – jakiego rodzaju programy najbardziej odpowiadają ich potrzebom i które są najskuteczniejsze.

Zapewnienie lepszej pomocy założycielom przy wyborze właściwego programu

Wraz z coraz większą liczbą różnych rodzajów inkubacji w Wielkiej Brytanii rośnie też dezorientacja założycieli co do tego, który program jest dla nich właściwy. Założyciele przedsięwzięć społecznych potrzebują nowych sposobów umożliwiających rozpoznanie etapu rozwoju, na którym się znajdują, oraz własnych potrzeb. Niezbędne są też sposoby wskazywania przedsięwzięciom odpowiednich sposobności rozwoju.

Pomoc w wyrównywaniu szans po zakończeniu inkubacji

Brytyjskie przedsięwzięcia społeczne o dużym potencjale wzrostu muszą się mierzyć z wyraźną luką między wieloma dostępnymi programami inkubacji a inwestycjami społecznymi na późniejszym etapie, które zostały wzmocnione przez utworzenie Big Society Capital. Zwykle dotyczy to inwestycji o wartości 50-150 tysięcy funtów, które nadal charakteryzują się bardzo wysoką tolerancją ryzyka i nie wymagają długiej historii rozwoju ani zabezpieczenia. Według autorów raportu zniwelowanie tej dysproporcji to zadanie dla rządów i inwestorów na późniejszym etapie rozwoju, którzy wspólnie powinni znaleźć sposoby zarówno finansowego, jak i pozafinansowego wsparcia takich przedsięwzięć.

WNIOSKI

Przedsięwzięcia społeczne mogą rozwiązać niektóre z najważniejszych wyzwań społecznych i środowiskowych, które występują obecnie i mogą pojawić się w przyszłości. Inwestowanie w przedsięwzięcia zaangażowane społecznie to najlepszy sposób na finansowanie i wspieranie przedsięwzięć, o ile udowodnią one, że mogą odnieść sukces zarówno finansowy, jak i pod względem wpływu społecznego.

Jak przedstawiono w niniejszym raporcie, istnieje luka pomiędzy przedsięwzięciami społecznymi na wczesnym etapie rozwoju a inwestycjami w przedsięwzięcia na późniejszych etapach, których liczba wzrasta. Przedsięwzięcia muszą spełnić szereg warunków, zanim uzyskają dostęp do inwestycji społecznych. Inkubacja stała się obszarem, który pomaga przedsięwzięciom w sprawdzeniu ich pomysłu, tworzeniu zespołu i przyspieszeniu postępów przed uzyskaniem przez nich dostępu do bardziej znaczącego finansowania. Jest ona wciąż stosunkowo nowym i rozwijającym się obszarem. Niniejszy raport zawiera opis wymagań ramowych, w jakich funkcjonują stosowane modele i metody, nie ulega jednak wątpliwości, że inkubacja jest przedmiotem ciągłych zmian związanych z uczeniem się i rozwojem programów.

Autorzy tego raportu starali się przedstawić niektóre wnioski płynące z programów realizowanych na całym świecie i podzielić się nimi z rozwijającym się sektorem inkubacji społecznej w Wielkiej Brytanii. Zdają sobie sprawę, że niniejszy dokument to dopiero początek i konieczne jest dokonanie analiz opartych na solidnych dowodach, aby móc stwierdzić, co się sprawdza, a także, aby stworzyć możliwości współpracy i wymiany pomiędzy twórcami programów. Autorzy mają nadzieję, że utrzyma się chęć podjęcia i rozwinięcia tych pomysłów w najbliższych latach.

CZĘŚĆ II Załącznik

RODZAJE PRZEDSIĘWZIĘĆ SPOŁECZNYCH NA WCZESNYM ETAPIE ROZWOJU

W ciągu dwóch lat od prowadzenia akceleratora przedsięwzięć zaangażowanych społecznie zespół Bethnal Green Ventures opracował zestaw archetypów, jakie występują wśród przedsięwzięć będących na wczesnym etapie rozwoju. Te archetypy pomagają zarówno Bethnal Green Ventures, jak i samym przedsięwzięciom w podejmowaniu decyzji co do rodzaju wsparcia, które przyniesie im największe korzyści.

Organizacje, które wspierają przedsięwzięcia społeczne na wczesnym etapie rozwoju, kategoryzują je zazwyczaj według kilku łatwych do zmierzenia wskaźników. Są to:

- wiek przedsięwzięcia,
- liczba pracowników,
- liczba klientów,
- wysokość przychodów,
- skala dotychczasowego wpływu społecznego,
- przyciągnięte inwestycje.

Choć są one przydatne, to jednak nie dostarczają zbyt wielu informacji na temat rodzaju wsparcia, jakiego dane przedsięwzięcie może potrzebować. Istnieją pewne istotne cechy zespołów, które pozwalają lepiej określić rodzaj wsparcia, jaki jest im niezbędny.

Do pięciu archetypów używanych przez autorów tego raportu należą:



BUDOWNICZY ZESPOŁU



NAPRAWIACZE MODELU



POSZUKIWACZE PROPOZYCJI



PRZEDSIĘWZIĘCIA SKALUJĄCE
SWOJĄ DZIAŁALNOŚĆ



ŁOWCY KLIENTÓW



BUDOWNICZY ZESPOŁU

Opis

Często są to bardzo zmotywowane osoby, które zidentyfikowały problem i opracowały potencjalne rozwiązanie, ale nie znalazły jeszcze zespołu, z którym mogłyby pracować. Może to być też mała grupa osób, które znają problem, ale nie znalazły jeszcze współzałożyciela z wiedzą techniczną, niezbędną do opracowania rozwiązania, albo zespół techniczny, który potrzebuje pomocy przy projektowaniu lub opracowaniu strategii. Najczęściej spotkamy się z takimi osobami w przestrzeniach coworkingowych lub w programach przedinkubacyjnych, takich jak np. weekendowe *hackatony*. Mogą to też być osoby, które ubiegają się o udział w programach inkubacyjnych, ale ich wnioski są odrzucane.

Typowy przebieg procesu inkubacji

Proces inkubacji w wypadku budowniczych zespołu nie przebiega raczej w sposób standardowy, ponieważ ich potrzeby są bardzo zróżnicowane i często jest dla nich za wcześnie na udział w większości programów inkubacyjnych. Popularną praktyką jest jednak, że założyciel bierze swój pomysł na jednodniowy lub weekendowy *hackaton*, tam poznaje innych ludzi, którzy również są zainteresowani jego rozwojem. Następnie wspólnie budują prototyp, by później zgłosić go do programu akceleracyjnego.

Pułapki

- Zbyt szybkie opracowanie produktu lub usługi bez odpowiednich informacji o tym, czego oczekują potencjalni klienci lub użytkownicy.
- Problemy z zespołem – brak zaufania lub jasności co do tego, kto ma się czym zajmować.
- Nieporozumienia związane z podstawami przy zakładaniu firmy i kwestie prawne.
- Niezrozumienie potrzeb inwestorów.

Potrzeby podczas inkubacji

- Możliwość spotkania współzałożycieli i ich lepszego poznania.
- Dostęp do przestrzeni na spotkania.
- Wprowadzenie do podstaw prawa i administracji.



POSZUKIWACZE PROPOZYCJI

Opis

Są to zespoły, które dostrzegły możliwość stworzenia wartości dodanej i opracowały już wstępny pomysł lub technologię, dzięki której – ich zdaniem – można ją osiągnąć, ale swojego pomysłu nie przekształciły jeszcze w gotową propozycję. Różnica między propozycją a pomysłem polega na tym, że propozycja podaje:

- zdefiniowaną grupę docelową,
- konkretny aspekt rozwiązywanego problemu,

- korzyści, które są najbardziej interesujące z punktu widzenia grupy docelowej,
- podstawowe funkcje produktu bądź usługi, które zapewniają te korzyści.

Poszukiwacze propozycji mogą dobrze rozumieć jeden z aspektów kontekstu, ale potrzebują więcej informacji, aby ją sprecyzować. Mogą np. dobrze znać:

- problem, który zamierzają rozwiązać, ale nie wiedzą, kto i dlaczego miałby używać danego rozwiązania lub je kupować;
- użytkowników lub klientów, ale nie to, jaki konkretny problem ich motywuje;
- technologię, ale nie sposób, w jaki będzie ona tworzyć wartość dodaną do rozwiązania danego problemu;
- potrzeby różnych interesariuszy, ale nie to, jaką „rolę” ich przedsięwzięcie powinno odgrywać w tym ekosystemie.

Wiele przedsięwzięć powstałych wokół konkretnej technologii zaczyna jako poszukiwacze propozycji, jeżeli ich innowacja technologiczna nie ma jeszcze przeznaczenia i muszą określić, dla jakich użytkowników lub klientów może ona stanowić wartość.

Poszukiwacze propozycji mogą już mieć potencjalnego klienta, który jest ich partnerem w rozwoju, np. samorząd lokalny, szpital, szkołę, i starają się znaleźć kompromis między tym, co mogą zaoferować użytkownikowi końcowemu, a tym, czego oczekuje partner.

Typowy przebieg procesu inkubacji

Poszukiwacze propozycji zwykle przechodzą przez cykle iteracji, aż trafią na właściwą propozycję, a później rozwijają swój produkt i stają się łowcami klientów. Głównymi zagrożeniami dla poszukiwaczy propozycji jest poświęcanie zbyt dużej ilości czasu szczegółom bez dotarcia do sedna sprawy lub nieodróżnianie obiecujących tropów od ślepych zaułków. Poszukiwacze mogą szybciej stworzyć dobrą propozycję, jeżeli będą mogli przeprowadzić lepsze badania potrzeb użytkowników i nauczą się, jak w sposób realizować ustrukturyzowany proces projektowania.

Na tym etapie dla poszukiwaczy najbardziej pomocne może być poznanie potencjalnych użytkowników ich usług lub produktów, dzięki obserwacjom i nieformalnym rozmowom z różnymi ich typami, najlepiej w kontekście, w którym ludzie będą mogli je wypróbować. Uzyskane w ten sposób wnioski przekształcane są w przypadki użycia, scenariusze i bardziej szczegółowe propozycje, które można później przetestować w grupach fokusowych lub z zastosowaniem prostych testów internetowych. Poszukiwacze propozycji mogą wykorzystać te wnioski do zidentyfikowania najważniejszych grup użytkowników, do których należy dotrzeć i które mogą być pierwszymi odbiorcami.

Jeżeli ich propozycja spotka się z uznaniem, poszukiwacze mogą szybko przystąpić do budowania prototypów, które umożliwią im przetestowanie kluczowych hipotez. Mogą to być papierowe makiety miejsc, inscenizacje działań offline wspierane przez gotową technologię lub proste konstrukcje technologiczne. Poszukiwacze mogą też zbudować produkt z podstawową tylko funkcjonalnością, który zostanie udostępniony użytkownikom na pewien czas, aby sami mogli określić, do czego go wykorzystają. To ostatnie podejście jest szczególnie skuteczne w przypadku nowo powstających technologii.

W miarę rozwoju propozycji, a tym samym projektu produktu lub usługi, rola użytkownika ulega zmianie. Nie zbiera on już informacji, lecz dokonuje walidacji wyborów i wpływa na poprawę doznań użytkownika poprzez bardziej ustrukturyzowane testy.

Od poszukiwaczy propozycji nie oczekuje się, że od razu trafią na właściwą propozycję. Czas na pracę nad pomysłami i ich odrzucanie jest bowiem niezbędnym elementem dobrego procesu twórczego. Celem jest jednak takie zorganizowanie procesu, aby uczenie się przebiegało szybko i w ściśle określony sposób, a „porażki” zdarzały się na wczesnym etapie.

W tym czasie grupa docelowa – lub rynek docelowy – może ulec zmianie, np. produkt opracowany dla osób po udarze mózgu może później być przeznaczony nie dla chorego, lecz dla jego opiekuna. Może dojść do zmiany rynku docelowego z ogólnego (konsument używający produktu w domu) na rynek profesjonalny (oddziały rehabilitacyjne). Zmianie może także ulec pierwotna funkcja lub korzyść ze stosowania produktu bądź usługi, np. zamiast do śledzenia postępu leczenia produkty będą używane do treningu fizycznego.

Zmienić się może również wynik pracy samego przedsięwzięcia, np. zamiast produktu zespół stworzy usługę, a zamiast systemu – usługi doradcze.

Pułapki

- **Obstawanie przy pierwotnym pomysłe** – niektóre zespoły trzymają się swojej pierwotnej koncepcji, nawet jeżeli reakcja użytkowników lub klientów nie daje ku temu powodów. Dzieje się tak często (choć nie tylko) w wypadku działających w pojedynkę lub bardzo charyzmatycznych założycieli, których pomysłu członkowie zespołu nie są w stanie zakwestionować, albo jeżeli założyciele głęboko znają problem z własnego doświadczenia i opracowali rozwiązanie, które odpowiada ich potrzebom, ale niekoniecznie potrzebom innych.
- **Niebrudzenie sobie rąk** – niektórym zespołom, zwłaszcza tym z wykształceniem technicznym, może brakować pewności siebie w kontaktach i pracy z ludźmi, którzy będą korzystać z ich produktów. Mogą się więc opierać na komercyjnych metodach pozyskiwania informacji, takich jak badania rynkowe i ankiety internetowe. Takie metody są jednak w dużej mierze bezużyteczne na wczesnym etapie rozwoju, ponieważ zespoły nie dysponują jeszcze wiedzą, która jest potrzebna do postawienia właściwych pytań, ani dostatecznie szczegółową propozycją, która umożliwiłaby znaczącą walidację.
- **Tworzenie zbyt wielu rzeczy zbyt wcześnie** – zespoły o dużych zasobach mogą poświęcić za dużo czasu na rozwój obszarów, które okażą się nieistotne dla użytkowników końcowych. Szybki rozwój produktu może sprawić, że zespół będzie miał trudności ze zmianą podejścia i stanie się to podwójną pułapką, ponieważ użytkownicy końcowi nie będą skłonni do wyrażania szczerych opinii na temat produktu, który wydaje się zbyt „gotowy”.
- **Błędne założenia i nadmierna pewność siebie** – niektóre zespoły mogą początkowo przeceniać swoją wiedzę na temat grup docelowych, a tym samym nie doceniać pracy i czasu potrzebnego do uzyskania informacji niezbędnych do stworzenia dobrej propozycji. Dobry zespół to ten, który się uczy, jednak niektóre zespoły muszą czasami doświadczyć porażki, zanim będą gotowe do nauki. Niejasne jest tylko, jak przyspieszyć ten proces podczas inkubacji.
- **Maskowanie słabej propozycji** – zespoły z dobrymi umiejętnościami sprzedażowymi i dobrą znajomością sektora mogą maskować słabe punkty swojej propozycji i zająć dalej, niż powinny, jeśli nikt nie zakwestionuje ich propozycji.

Potrzeby podczas inkubacji

- **Wsparcie projektowe** – pomoc w zakresie zrozumienia potrzeb klienta, testowania propozycji, szybkiego tworzenia prototypów.
- **Kontakt z użytkownikami końcowymi** – zachęta do wczesnego wyjścia naprzeciw prawdziwym użytkownikom i klientom oraz porozmawiania z nimi. Relacje z organizacjami, które mogą służyć jako bezpieczna przestrzeń doświadczalna lub pomoc w walidowaniu definicji problemu.
- **Struktura** – dobra struktura, w której ramach można rozwijać pomysł i wyciągać wnioski z informacji zwrotnych, bazując na jasnej definicji, w oczekiwaniu na wczesne prototypowanie. Stawianie konstruktywnych wyzwań w kwestii podejścia przez główny zespół i mentorów.
- **Inni członkowie zespołu** – łączenie członków zespołu w taki sposób, aby uzupełniać brakujące umiejętności lub role i poszerzać ich horyzonty.



ŁOWCY KLIENTÓW

Opis

Łowcy klientów to zespoły, które stworzyły dobre produkty lub usługi, i choć ich funkcje mogą być ograniczone lub nie w pełni dopracowane, szukają pierwszych klientów, którzy są gotowi zapłacić. Łowców klientów można rozpoznać w następujących sytuacjach:

- Zespół ma już oczywistego klienta, ale jeszcze do niego nie dotarł ze względu na brak sieci kontaktów lub odpowiednich umiejętności.
- Dla swojego produktu zespół opracował propozycję skierowaną zarówno do klientów biznesowych, jak i indywidualnych. Potrzebne są jednak informacje zwrotne od potencjalnych nabywców, aby podjąć decyzję, którą grupę należy traktować priorytetowo.
- Zespoły stoją przed zadaniem, które da się wykonać, jednak wymaga ono pozyskania dużego partnera w celu rozpoczęcia działalności, np. wejścia na silnie regulowany lub zdominowany rynek, albo pozyskania szanowanego partnera, aby potwierdzić koncepcję lub zweryfikować podejście (np. usługi medyczne).

Typowy przebieg procesu inkubacji

W okresie inkubacji łowcy klientów są w stanie świetnie zidentyfikować i nawiązać kontakt z pierwszymi klientami i dalej rozwijać swój produkt. Głównym zagrożeniem jest długi czas potrzebny do zrealizowania pierwszej sprzedaży, który może zostać skrócony dzięki dobrym sieciom kontaktów i umiejętnościom sprzedażowym, a także wiedzy z ustrukturyzowanych eksperymentów marketingowych.

Praca łowców klientów polega na testowaniu i udoskonalaniu podejścia sprzedażowego. Inaczej niż u poszukiwaczy propozycji jest to proces iteracyjny i nie zmienia się sama propozycja, lecz podejście sprzedażowe. Zespoły, których produkty skierowane są do klientów biznesowych, wykorzystują do tego celu spotkania z potencjalnymi nabywcami, zaś zespoły, których propozycje przeznaczone są dla klientów indywidualnych – kontrolowane eksperymenty marketingowe i cenowe. W obydwu przypadkach sprzedaż można przyspieszyć, jeżeli dostępne są właściwe narzędzia, umiejętności i kontakty.

Łowcy klientów oferujący produkty B2B (z ang. *business-to-business*) muszą poznać mechanizmy działania tego rynku. Czy istnieje konkretny cykl biznesowy, w który muszą się wpasować? Kto jest najlepszym kontaktem w organizacji dokonującej zakupów? Z jakiego budżetu jest finansowana oferta? Co jeszcze trzeba mieć, aby oferta została uwzględniona? Łowcy klientów doskonalą swoje podejście dzięki rozmowom z ludźmi, którzy dobrze znają dany rynek, oraz z innymi start-upami działającymi w tej samej przestrzeni. W przypadku powodzenia pierwszych prób sprzedaży mogą wrócić do dalszego rozwoju produktu bądź usługi. W innym przypadku muszą kontynuować iterację podejścia sprzedażowego i wyciągnąć wnioski z informacji zwrotnych, aby skłonić nabywców do zakupu. Zewnętrzna walidacja pomaga niektórym przedsięwzięciom w procesie sprzedaży. Dla takich przedsięwzięć znalezienie partnera do walidacji może być równie ważne jak pierwszy klient, który jest gotowy zapłacić.

Przedsięwzięcia, których oferta skierowana jest do klientów indywidualnych, muszą poznać najskuteczniejsze sposoby dotarcia do nich, dowiedzieć się, co skłania ich do zakupu i jaka cena jest dla nich odpowiednia. W przeciwieństwie do wcześniejszego sposobu testowania propozycji, kiedy zapisy przez internet stanowiły potwierdzenie zainteresowania, na tym etapie kluczowe jest zobowiązanie się klienta do zapłaty. Przedsięwzięcia mogą korzystać z przedsprzedaży jako bezpiecznego sposobu testowania rynku lub oferować potencjalnym grupom nabywców różne opcje płatności, aby porównać poziom zainteresowania.

W wypadku przedsięwzięć, których oferta kieruje się do wielu grup interesariuszy, proces jest bardziej złożony. Należy stworzyć wartość dla różnych grup klientów o różnych motywacjach

i wzorcach zakupowych. Zespoły muszą uczyć się tego wszystkiego jednocześnie. Jednak zrozumienie potrzeb i motywacji oraz propozycja, która dotrze do wielu interesariuszy, sprawią, że takie przedsięwzięcie się obroni.

Niektórzy łowcy klientów mają propozycje, które mogą w znacznym stopniu zakłócić funkcjonowanie ich rynku, wchodzą na rynki silnie zdominowane przez kilku głównych graczy lub muszą nawet tworzyć nowe rynki. W takich przypadkach łowcy, oprócz wyżej wymienionych metod, muszą zawierać sojusze, prowadzić kampanie i budować społeczność, edukować rynek, pośredniczyć w zawieraniu partnerstw z dużymi graczami i współpracować przy opracowaniu nowych standardów.

Pułapki

Zbyt późne „opuszczenie biura” – nawet jeżeli potencjalny klient jest oczywisty i łatwo dostępny; zespoły mogą opóźnić spotkanie z nim i poznanie jego potrzeb ze względu na chęć dopracowania produktu.

- Cykle sprzedaży – długie cykle sprzedaży mogą oznaczać, że tempo rozwoju klienta jest wolniejsze niż okres inkubacji. Do tej kategorii zalicza się wiele rynków sektora społecznego i publicznego. W ten sposób może dojść do napięć pomiędzy sprzedażą a rozwojem produktu. Czy zespół ma możliwość równoległego realizowania obu tych zadań?
- Jednocześnie, jeżeli rozwiązanie musi być dostosowane do kontekstu, dalsze rozwijanie go w oderwaniu od pierwszej sprzedaży może nie przynieść większych korzyści, co sprawi, że niektórzy członkowie zespołu staną się zbędni.
- Masa krytyczna – na tym etapie rynki stają w obliczu szczególnego punktu przełomowego, tj. uzależnienia sprzedaży od popytu bądź zapotrzebowania. Czy w takiej sytuacji zespół ma możliwość dalszego rozwijania sprzedaży i zaspokajania popytu? Niektóre start-upy obchodzą ten problem poprzez samodzielne, początkowe popularyzowanie usługi lub zastosowania produktu.
- Wiarygodność – potencjalni klienci mogą być zainteresowani produktem, ale nieufnie podchodzić do zdolności start-upu w kwestii jego dostarczenia, szczególnie gdy przyzwyczajeni są do kupowania od sprawdzonych dostawców. Znalezienie nabywców na rynkach publicznych, takich jak służba zdrowia i edukacja, może być procesem powolnym, ponieważ powszechnym sposobem ograniczania ryzyka jest walidowanie produktów i usług lub przedstawienie dowodów ich skuteczności. W tym przypadku cykl sprzedaży polega głównie na budowaniu wiarygodności.
- Zespoły mogą także otrzymywać informacje zwrotne z rynku, co będzie oznaczać konieczność ponownego przemyślenia propozycji, a to sprawi, że łowcy klientów staną się poszukiwaczami propozycji. Taka sytuacja jest niebezpieczna, jeżeli nie zostanie ona zawczasu rozpoznana. W wypadku słabej lub niezdefiniowanej propozycji zmarnowany bowiem zostanie wysiłek włożony w budowanie relacji z klientem.

Potrzeby podczas inkubacji

- Nawiązywanie kontaktów – poznawanie osób, które znają rynek i pomogą szybko dotrzeć do kluczowych klientów. W tym przypadku atutem może być wartość marki programu inkubacji oraz siła jego sieci kontaktów. Cenne są także kontakty z innymi start-upami, które weszły na ten sam rynek. Utrzymywanie relacji z gotowymi do współpracy naukowcami lub osobami zajmującymi się walidacją mogą zapewnić przedsięwzięciu znaczną przewagę.
- Umiejętności sprzedażowe – pomoc w zakresie technik, które umożliwią członkom zespołu prowadzenie rozmów handlowych i domykanie transakcji. Niektóre inkubatory zatrudniają osoby z takimi umiejętnościami i z ich pomocy mogą skorzystać przedsięwzięcia uczestniczące w programie.

- Przygotowanie do spotkań – przedsięwzięcia potrzebują praktyki, aby nauczyć się prezentacji swojej oferty. Potrzebują też pomocy w zrozumieniu, jakiej formy spotkań i negocjacji się od nich oczekuje.
- Edukacja klientów – uczestniczenie wraz zespołami przedsięwzięć w spotkaniach z klientami w celu uwiarygodnienia swojej oferty i uspokojenia nieufnych klientów.
- Planowanie płatności – dyskusje na temat ustalania i różnicowania cen.
- Marketing – pomoc w opracowaniu strategii dotarcia do indywidualnych konsumentów oraz dostęp do narzędzi, które mogą pomóc w prowadzeniu działań marketingowych już na wczesnym etapie rozwoju, np. techniki hakowania wzrostu (ang. *growth hacking*), testowanie produktów, zbieranie informacji zwrotnych od użytkowników. Kontakty z innymi kanałami napędzania sprzedaży mogą być korzystne dla obu stron.



NAPRAWIACZE MODELU

Opis

Naprawiacze modelu to przedsięwzięcia, które odniosły pewien sukces w ograniczonym kontekście, ale nie wypracowały jeszcze modelu wzrostu. Aby przejść do następnego etapu, potrzebują odpowiedniej platformy technologicznej, modelu współpracy lub modelu operacyjnego. Naprawiacze stanowią ryzyko z punktu widzenia inwestorów instytucjonalnych, ponieważ ich droga do powiększenia skali działalności jest wciąż hipotetyczna.

- Wprowadzili usługę, która skutecznie działa u jednego klienta, w danej lokalizacji lub u niewielkiej liczby użytkowników. Muszą opracować najlepszy sposób dostosowania swojego rozwiązania do różnych kontekstów oraz najlepszy model realizacji tego zadania, np. poprzez licencjonowanie lub franczyzę.
- Świadczą głównie usługi wykonywane osobiście lub ich działalność odbywa się częściowo offline przy wykorzystaniu gotowych rozwiązań technologicznych. Chociaż usługi offline mogą być przez nich świadczone w kilku lokalizacjach, naprawiacze muszą opracować odpowiednią platformę technologiczną i model operacyjny, aby obsługiwać działania zarówno online, jak i offline prowadzone na dużą skalę.
- Mają jednego partnera, który jest ich głównym dystrybutorem lub kontroluje dostęp do użytkowników końcowych. Naprawiacze muszą zdecydować, czy chcą rozwijać się z tym partnerem, czy budować nowe relacje.
- Umieją sprzedawać produkt bezpośrednio użytkownikom końcowym, ale rozważają stworzenie partnerstwa, które rozszerzyłoby ich zasięg.
- Mają możliwość stania się firmą platformową i umożliwienia innym graczom tworzenie treści, aplikacji lub usług dzięki korzystaniu z ich technologii lub infrastruktury.

Typowy przebieg procesu inkubacji

Naprawiacze modelu są na etapie, na którym muszą znaleźć i zaprezentować realistyczny sposób na rozszerzenie skali działalności. Muszą tworzyć i testować elementy, które pomogą im to osiągnąć, np. platformy technologiczne, nowe role, podejścia marketingowe, partnerstwa czy procesy operacyjne. Niezbędne do tego mogą być inwestycje.

Pierwszym krokiem jest często analiza bieżącej działalności, aby mieć ogląd tego, co faktycznie się dzieje, a nie tego, co jest tylko wynikiem silnej woli zespołu. Wiąże się to z gromadzeniem obiektywnych danych na temat korzystania z ich usług.

Dzięki tym informacjom zespoły mogą rozpocząć tworzenie własnego modelu funkcjonowania i zrozumieć, co będzie się działo w razie zwiększenia skali działalności. Co jest faktycznie opłacalne? Jaki jest podstawowy wzorzec działalności i jak będzie się on zmieniał w przypadku rozrostu przedsięwzięcia, nowych lokalizacji i okoliczności? Następnym krokiem jest określenie właściwego modelu wzrostu.

Zespoły mogą brać pod uwagę licencjonowanie lub franczyzę, sprzedaż produktów innych firm pod własną marką, dywersyfikację w innych częściach łańcucha wartości, zawarcie znaczących partnerstw i podjęcie współpracy oraz nowe zastosowania tego samego produktu czy procesu. Zespoły mogą również rozważać różne rynki międzynarodowe, choć na tak wczesnym etapie rozwoju mogą to być raczej złudne nadzieje znalezienia bardziej chłonnej ziemi obiecanej.

Na tym etapie może również dojść do zmiany oferty biznesowej w związku z odkryciem prawdziwej wartości: przedsięwzięcie może stać się biznesem platformowym, przejść od oferowania produktu do hybrydy produktowo-doradczej lub dostrzec dodatkowe czynniki, np. takie, że ich usługa generuje wartościowe dane.

Przedsiębiorstwa społeczne muszą włączyć do modelu operacyjnego sposoby oceny swojego wpływu. Zespoły muszą się zastanowić, jakie istotne dane można zbierać bez nadmiernego obciążania działalności.

Dla niektórych naprawiaczy modelu inkubacja jest również procesem tworzenia ich nowej tożsamości. Wraz dochodzeniem do właściwego modelu zaczynają inaczej postrzegać swoją rolę w ekosystemie. Temu przeobrażeniu często towarzyszy zmiana nazwy lub marki.

Pułapki

- Utrzymanie działania przedsięwzięcia przy jednoczesnym opracowywaniu nowego podejścia – zespoły muszą uporać się z trudnościami wynikającymi z łączenia strategii i badań z nastawieniem na utrzymanie działalności. Zagrożeniem jest trzymanie się tego, co znane – może dojść do sytuacji, że przedsięwzięcia, które np. stworzyły już działającą usługę offline, wolą ją dalej rozwijać, zamiast sięgać po nowe, mniej im znane elementy technologii.
- Konkurencja – na wczesnym etapie rozwoju naprawiaczy modelu mogą rozpraszać inne, podobne usługi, które mogą sprawiać wrażenie bardziej obiecujących i doprowadzić do zwątpienia w obraną drogę.
- Ambicje – założyciele mogą zostać przytłoczeni rzeczywistością związaną ze zwiększaniem skali działalności lub wyzwaniem, które przed nimi stoją.
- Misja społeczna a dochody – to na tym etapie może dojść do zderzenia tego, co wywiera największy wpływ na społeczeństwo, z tym, co generuje największe dochody. Fundatorzy zaczynają zadawać pytania o wskaźniki wpływu i o to, w jaki sposób przedsięwzięcie pozostanie wierne swojej misji społecznej. Zespoły stoją przed trudnymi wyborami podczas projektowania kolejnego etapu rozwoju.

Potrzeby podczas inkubacji

- Doradztwo w zakresie strategicznego modelu biznesowego – odpowiednia, zgrana grupa doradców może znacznie przyspieszyć proces poszerzania skali działalności dzięki własnym doświadczeniom w skalowaniu działalności firm. Mogą to być doświadczeni menedżerowie, którzy potrafią np. szybko stwierdzić, że pomysł się nie sprawdzi.
- Przekazywanie wiedzy na temat różnych podejść do własności intelektualnej oraz opcji licencjonowania lub franczyzy – szczególnie na przykładach modeli wybranych przez inne start-upy, wraz z wyjaśnieniem ich wyboru.

- Przedsięwzięciom znajdującym się w takiej sytuacji przydatne są osoby, które mają doświadczenie w nawiązywaniu współpracy z innymi firmami w sprzedaży lub rozwijaniu działalności.
- Doradztwo w zakresie finansowania – dzięki zapoznaniu się z aktualną sytuacją zespoły mogą podejmować mądrzejsze decyzje dotyczące rodzaju inwestorów, do których należy się zwrócić, oraz tego, kiedy najlepiej to zrobić.
- Kapitał obrotowy w formie funduszu kontynuacyjnego – wczesna inkubacja ogranicza ryzyko związane z finansowaniem przez prywatnych inwestorów, tymczasem dla inwestorów instytucjonalnych najważniejsze jest udowodnienie potencjału zwiększenia skali działalności.



PRZEDSIĘWZIĘCIA SKALUJĄCE SWOJĄ DZIAŁALNOŚĆ

Opis

Przedsięwzięcia poszerzające skalę swojej działalności mają działającą usługę, a ich model biznesowy jest solidny i raczej nie ulegnie drastycznej zmianie w miarę rozwoju działalności. Ich wyzwaniem jest sposób działania na dużą skalę, a nie opracowanie nowego modelu biznesowego. Przedsięwzięcia mierzą się z praktycznymi konsekwencjami wdrażania strategii wzrostu.

Przedsięwzięcia skalujące swoją działalność zazwyczaj:

- Mają sprawdzony produkt lub usługę z dobrymi procesami, a także dużą początkową bazę użytkowników, ale muszą ją szybko powiększać, aby udowodnić inwestorom odpowiednie tempo wzrostu.
- Mają dobry pomysł, ale muszą szybko poszerzyć skalę działalności, aby produkt zaistniał i aby wykorzystać jego pełny potencjał. Dzieje się tak często w przypadku rynków lub usług, które są uzależnione od wielu różnych rodzajów użytkowników.
- Są w stanie gwałtownie poszerzyć skalę działalności, np. zwiększyć liczbę dostarczanych sztuk produktu, liczbę posiadanych lokalizacji, co wymaga znaczących zmian w infrastrukturze i zarządzaniu.
- Przedsięwzięcia skalujące swoją działalność można rozpoznać po tym, że w skali tygodnia czy miesiąca osiągają raczej wzrost wykładniczy niż liniowy.

Typowy przebieg procesu inkubacji

Przedsięwzięcia poszerzające skalę działalności muszą wdrożyć działania umożliwiające świadczenie usług na dużą skalę oraz znaleźć zespół i środki finansowe, które umożliwią realizację tego zadania w odpowiednim tempie.

W praktyce oznacza to zbudowanie technologii i potencjału ludzkiego do obsługi większej liczby klientów, transakcji i produktów. Na tym etapie przedsięwzięcie może się rozrosnąć z trzech do 15 osób, podczas gdy baza użytkowników może wzrosnąć dziesięciokrotnie. Przedsięwzięcia skalujące działalność muszą zadbać o tak typowe rzeczy, jak funkcje obsługi klienta, pojemność serwerów, instrukcje dotyczące kluczowych procesów, księgowość, automatyzację marketingu, szkolenia, zgodność z przepisami, a także raporty na temat zarządzania i wywieranego wpływu. Zespoły poszukują doradztwa technicznego i w zakresie zarządzania, aby przygotować potrzebne im zasoby.

Przedsięwzięcia na tym etapie często zatrudniają pracowników i kompletują zarząd, który pomoże w stworzeniu organizacji, która sprosta wzrostowi. Mogą zwiększać inwestycje, aby umożliwić szybsze poszerzenie skali działalności.

Typowymi przedsięwzięciami skalującymi swoją działalność są te uzależnione od masy krytycznej użytkowników, np. rynki czy platformy wielostronne. Duża baza użytkowników jest im niezbędna, aby firma miała realną wartość. Inwestycje w wypadku takich przedsięwzięć mają inny charakter, gdyż muszą one wykazać się szybkim i wykładniczym wzrostem, aby jako pierwszy podmiot podbić rynek, ponieważ na ogół jeden gracz dominuje rynek.

Pułapki

Sytuacja przedsięwzięć skalujących działalność jest prawdopodobnie najtrudniejsza, ponieważ mają więcej klientów, których mogą zawieść, i więcej zasobów zainwestowanych w relacje, które mogą pójść na marne. Te przedsięwzięcia mogą napotkać następujące wyzwania:

- Nagłe skoki wzrostu – zespoły mogą zostać zaskoczone nieoczekiwanym wzrostem zainteresowania lub wykorzystania ich usługi, jeżeli nagle stanie się ona bardzo popularna lub udany zabieg marketingowy sprawi, że zyskają dużą liczbę nowych użytkowników. Brak przygotowania może sprawić, że zawiodą ludzie lub systemy technologiczne.
- Zderzenie kultur – w miarę rozwoju zespoły mogą doświadczyć zderzenia między przedsiębiorczą, szybko uczącą się kulturą start-upów, w której panuje wysoka tolerancja niepewności, a potrzebą bezpieczeństwa, jaką mają członkowie zespołu zatrudnieni w celu realizacji powtarzalnych procesów i poprawy jakości.
- Napięte relacje w zespole – założyciele, którzy nie są przyzwyczajeni do dzielenia się stresem i napięciami, mogą mieć z tym trudności po zatrudnieniu pracowników.
- Brak wsparcia doradczego – dotyczy szczególnie zespołów, które nie wprowadziły jeszcze odpowiednich rozwiązań w zakresie zarządzania, np. nie mają zarządu.

Potrzeby podczas inkubacji

- Pomoc w relacjach z inwestorami – programy inkubacji mogą pełnić funkcję cennych mediatorów między start-upami a inwestorami zainteresowanymi przedsięwzięciami na późniejszych etapach rozwoju. Ponieważ w interesie inwestorów leży podtrzymywanie dobrej relacji z inkubatorami, stawia je to w dobrej pozycji do bronięcia interesów start-upów i sprawiania, by wyjście z programu inkubacji było łatwiejsze. Mogą również pomóc start-upom poprzez porównanie zaoferowanych im umów z umowami zawartymi przez inne start-upy, z którymi inkubatory współpracowały.
- Wsparcie prawne – chociaż wszystkie przedsięwzięcia na wczesnym etapie rozwoju wymagają wsparcia prawnego, to w wypadku przedsięwzięć skalujących swoją działalność jest ono bardzo istotne, ponieważ mają one do czynienia z nowymi obszarami, takimi jak umowy inwestycyjne, planowanie podatkowe i zasoby ludzkie.
- Elastyczna powierzchnia biurowa – niepewne tempo wzrostu może utrudniać efektywne zarządzanie potrzebami w zakresie powierzchni biurowej.
- Optymalizacja – dostęp do wiedzy specjalistycznej dotyczącej stosowania technik analitycznych w celu zwiększenia wywieranego wpływu.
- Doradztwo w zakresie rekrutacji – zespoły muszą się powiększać, aby sprostać zapotrzebowaniu.

PRZYPISY

1. HM Government (2011), *Growing the Social Investment Market: A vision and strategy*, Cabinet Office, London, https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/61185/404970_SocialInvestmentMarket_acc.pdf
2. HM Government (2013), *Growing the Social Investment Market – progress update*, Cabinet Office, London, https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/205295/Social_Investment_Strategy_Update_2013.pdf
3. Zob. np. *Nesta Impact Investments*, <http://www.nesta.org.uk/project/nesta-impact-investments>
4. Zob. np. Allen & Overy (2013), *Corporate Responsibility*
5. Big Society Capital to bank „hurtowy”, który inwestuje w pośredników finansowania inwestycji społecznych – organizacji zapewniających finansowanie przedsięwzięć społecznych. Zob. <http://www.bigsocietycapital.com/about-us>
6. European Investment Fund (2013), *The Social Impact Accelerator*, http://www.eif.org/what_we_do/equity/sia/index.htm
7. Global Impact Investing Network (2013), *Perspectives on Progress: The Impact Investor Survey*, Global Impact Investing Network, Luxembourg, <http://www.thegiin.org/cgi-bin/iowa/resources/research/489.html>
8. Ibidem
9. Bannick M., Goldman P. (2012), *Priming the Pump: The Case for a Sector Based Approach to Impact Investing*, Redwood City, <https://demo.issuelab.org/resources/15559/15559.pdf>
10. The National Lottery Community Fund (dawniej Big Lottery Fund) (2013), *Social Incubator Fund*, Big Lottery Fund, London
11. Milway K.S., Goulay, C.D. (2013), *The Rise of Social Entrepreneurship in B-Schools in Three Charts*, „Harvard Business Review”, 28.02.2013, <http://blogs.hbr.org/2013/02/the-rise-of-social-entrepreneu/>.
12. Ash Sakula L. (2013), *What we learnt from Call for Ideas*, Bethnal Green Ventures, London
13. UnLtd Research (2013), *Wayra UnLtd: Analysis of applications – Key Findings*
14. Hackett S.M., Dilts D.M. (2004), *A Systematic Review of Business Incubation Research*, „Journal of Technology Transfer” 2004, nr 29, <http://link.springer.com/article/10.1023%2FB%3AJOTT.0000011181.11952.0f>
15. Dee N.J., Livesey F., Gill D., Minshall, T. (2011), *Incubation for Growth*, Nesta, London, <https://www.nesta.org.uk/report/incubation-for-growth/>
16. Miller P., Bound K. (2013), *The Startup Factories*, Nesta, London, <https://www.nesta.org.uk/report/the-startup-factories/>
17. Seed-DB (2014), *Accelerator Data*, luty 2014, pobrane z <http://www.seed-db.com/>
18. David Cohen (2011), *The Mentor Manifesto*, <http://www.davidgcohen.com/2011/08/28/the-mentor-manifesto/>
19. Kraus E. (2012), *How to make a Demo Day successful*, <http://impactangelgroup.com/2012/07/25/how-to-make-a-demo-day-successful-lessons-from-the-unreasonable-institute/>
20. Massolution (2013), 2013CF: *The Crowdfunding Industry Report*, <https://hazrevista.org/wp-content/uploads/137356857-Massolution-2013CF-Excerpt-Revised-04182.pdf>
21. Baird R., Bowles L., Lall S. (2013), *Bridging the „Pioneer Gap”: The Role of Accelerators in Launching High-Impact Enterprises*, The Aspen Institute, Queenstown, <http://www.aspeninstitute.org/sites/default/files/content/docs/ande/Bridging%20the%20Pioneer%20Gap%20The%20Role%20of%20Accelerators%20in%20Launching%20High%20Impact%20Enterprises%20.pdf>

Nesta...

Nesta

1 Plough Place
Londyn, EC4A 1DE

research@nesta.org.uk
www.twitter.com/nesta_uk
www.facebook.com/nesta.uk

www.nesta.org.uk

Nesta jest organizacją charytatywną, zarejestrowaną w Anglii i Walii pod numerem spółki 7706036 oraz pod numerem organizacji charytatywnej 1144091. W Szkocji Nesta jest zarejestrowana jako organizacja charytatywna pod numerem SCO42833. Siedziba spółki: 1 Plough Place, Londyn, EC4A 1DE.

