



ОБЗОР ОТРАСЛЕВОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Стратегия отраслевой конкурентоспособности Казахстана (СОК) – Этап II

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ ДЛЯ ИТ-СЕКТОРА



8-е совещание Рабочей группы: Обновление статуса
2 октября 2012 года
Астана, Казахстан



Проект финансируется совместно
с Европейским союзом

ОЭСР, Развитие частного сектора

Основные вопросы совещания

Сегодняшние задачи

Программа установления бизнес-связей (ПУБС)

- Есть ли в Казахстане примеры удачных программ, связывающих бизнес и развитие навыков?
- Какие дальнейшие меры необходимы для реализации предлагаемой Программы установления бизнес-связей?

- Обсудить опыт работы Astrium в Казахстане
- Обменяться информацией о реализации ПУБС (Холдинг «Зерде»)

ИТ-инкубаторы и акселераторы

- Какие имеются передовые методы и международный опыт реализации программ по созданию инкубаторов и акселераторов?
- Что может почерпнуть Казахстан из международного опыта?

- Обменяться информацией о результатах сопоставительного анализа иностранных инкубаторов и акселераторов
- Обсудить текущее положение дел в Казахстане и извлечь из анализа возможные уроки

**Следующее совещание нашей Рабочей группы по данному проекту будет последним
и состоится в начале февраля 2013 года**

- **Программа установления бизнес-связей**
- **ИТ-инкубаторы и акселераторы**
- **Приложение**

Ситуационное исследование: Astrium отправляет за рубеж свыше 60 человек из числа казахстанского персонала

Программа Astrium в Казахстане

Astrium – европейская аэрокосмическая компания

- Производитель многономенклатурной продукции для космической промышленности (космическая техника и услуги)
- 100% дочернее предприятие европейского аэрокосмического концерна EADS

Сотрудничество с правительством Казахстана

- В 2009 году правительство Казахстана приобрело 2 спутника для наблюдения за поверхностью Земли

3 способа обмена опытом и развития навыков в Казахстане

- Отправка казахстанского персонала для работы на зарубежных производствах
 - 40 казахстанских инженеров и техников были отправлены за рубеж на 2 года (год во Франции, год в Великобритании)
 - Дополнительно набраны 20 человек – в частности, для подготовки к запуску спутников
- Участие в создании Национального центра космических исследований
 - Создание испытательного центра для спутников
 - Создание СП «Галам» с «Казахстан Гарыш Сапары» (КГС)
 - Испытания и сборка спутников

Выводы

- Создание в Казахстане программ международного обмена специалистами **ВОЗМОЖНО**
- Необходимы стимулы с обеих сторон
 - Мощные бизнес-стимулы для многонациональной компании
 - Целенаправленная и ответственная политика со стороны Казахстана

Программы установления связей: особенности ИКТ в сравнении с космической промышленностью

- | | |
|---|---|
| + Культура более зависима от экосистемы | - Меньшая государственная поддержка отрасли |
| + Больше опыта в сфере поддержания связей | - Необходим больший масштаб |
| + Менее секретная информация | - Участие большого количества компаний |

Программа установления бизнес-связей состоит из 6 модулей

Резюме

Модули

1

Отраслевая база данных и отбор местных ИТ-компаний

2

Оценка местных ИТ-компаний

3

Техническая подготовка

4

Бизнес-тренинги, управленческие тренинги

5

Программы обмена и стажировки за рубежом

6

Реклама и маркетинг



Общее координирование

Цели модулей

- Сделать доступнее информацию о местных малых и средних ИТ-компаниях
- Упростить достижение соотношения спроса и предложения в отрасли
- Отобрать МСП с наибольшим потенциалом развития

- Оценить технические и управленческие слабости отобранных МСП

- Заняться восполнением дефицита технических специалистов в отобранных МСП отрасли ИТ

- Заняться восполнением дефицита специалистов по бизнесу и менеджменту в отобранных МСП отрасли ИТ

- Установить прочные и долгосрочные отношения между местными и иностранными компаниями
- Развивать технические навыки и/или бизнес-навыки и лидерские качества

- Информационная поддержка Программы поможет ей стать жизнеспособной
- Рекламирование поддерживаемых компаний поможет им добиться успеха

- Управлять ресурсами Программы, координировать усилия в целях достижения результатов в установленные сроки

ПУБС готова к осуществлению; дальнейшие шаги требуют соответствующего бюджета и назначения специалистов

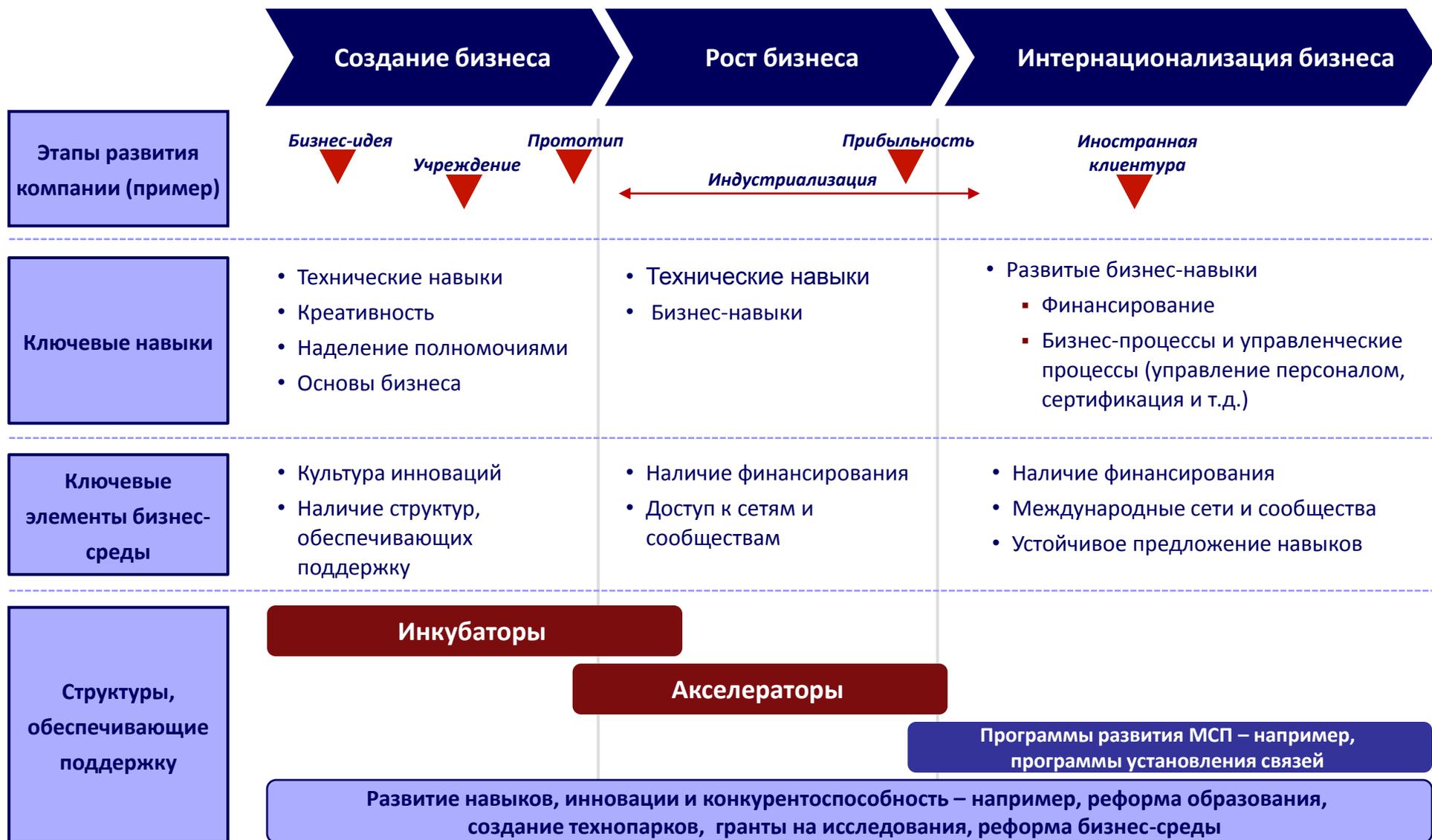
Модули	Ответственный	Текущий статус	Условия дальнейших действий
1 Отраслевая база данных и отбор местных ИТ-компаний	«Зерде»	<ul style="list-style-type: none"> • Добавление компаний • Неполные данные о возможностях • Определены критерии и порядок отбора 	<ul style="list-style-type: none"> • Разблокировать соответствующий бюджет • Сформировать группу специалистов
2 Оценка местных ИТ-компаний	Менеджер ПУБС Команда ПУБС	<ul style="list-style-type: none"> • Оценка масштаба • Предложен формат оценочного отчета 	
3 Техническая подготовка	Менеджер ПУБС Команда ПУБС	<ul style="list-style-type: none"> • Готов перечень квалификаций и соответствующих видов сертификации • Определен порядок обучения 	
4 Бизнес-тренинги и консультационные услуги	Менеджер ПУБС Команда ПУБС	<ul style="list-style-type: none"> • Готов перечень квалификаций и соответствующих видов сертификации • Определен порядок обучения 	
5 Программы обмена и стажировки за рубежом	Менеджер ПУБС Команда ПУБС	<ul style="list-style-type: none"> • Определены программы стажировки, целевая аудитория и процедуры 	
6 Реклама и маркетинг	Менеджер ПУБС «Зерде»	<ul style="list-style-type: none"> • Определен охват 	
Общее координирование	Менеджер ПУБС Команда ПУБС	<ul style="list-style-type: none"> • Определен состав команды и сроки • Готов окончательный вариант бюджета по каждому модулю 	

Холдинг «Зерде»

Повестка дня

- **Программа установления бизнес-связей**
- **ИТ-инкубаторы и акселераторы**
- **Приложение**

Инновационный бизнес нуждается в специалистах соответствующей квалификации, благоприятной бизнес-среде и эффективной поддержке



Инкубаторы и акселераторы – 2 разных модели поддержки предпринимательских проектов на ранних стадиях развития

Инкубаторы:

подходящая среда для начала проекта

Основные особенности

- Поддержка развития новых компаний на ранних стадиях в течение нескольких лет
- Обеспечение **инфраструктуры** и **расширенного комплекса услуг**
- Как правило, **не финансируют проект**
- **Поддержка может начинаться на ранних стадиях – уже на этапе бизнес-идеи**
- Как правило, финансируются **государственным сектором**

Акселераторы:

от потенциала – к фактическому результату

- Поддержка развития новых компаний в течение нескольких **месяцев – как правило, группами**
- Обеспечение краткосрочной **менторской поддержки** и **доступа к финансированию и деловым сообществам**
- Как правило, **финансируют проект**
- Поддержка начинается с **появления доказательств жизнеспособности проекта**
- Как правило, являются **частными** (хотя существуют и **акселераторы с государственным финансированием**)

Общие черты

- Поддержка предпринимателей до того, как проект начнет отвечать требованиям классических программ поддержки МСП
- Ориентированность на инновационные отрасли (ИКТ, бионауки, экологичные технологии и т.д.)
- Извлекают пользу из притока идей и опыта
 - **Используют местную среду** – например, кафедры вузов, технопарки

Примечание: термины «инкубатор» и «акселератор» не имеют общепринятых определений, а при попытке их сформулировать практически по любым критериям можно найти примеры, утверждающие обратное. Поэтому выделенные здесь критерии следует рассматривать лишь как один вариант из возможных.

Мы провели сопоставительный анализ 11 международных программ

Программа	Страна	Респондент	Должность	Инкубатор / акселератор
EXIST	 DE	Георг Эссерт	Менеджер проекта EXIST в Ольденбургском университете	Инкубатор
Barcelona Activa	 ES	Марк Санс	Менеджер по продвижению	Инкубатор
Tekes	 FI	Юкка Хайринен	Директор программы Tekes	Инкубатор
Israel's Incubator Program	 IS	Иосси Смолер	Директор программы технологических инкубаторов	Инкубатор
German Silicon Valley Accelerator	 DE	Дитмар Хархофф	Председатель	Акселератор
Seedfinancing Program	 AU	Карл Шиллер	Начальник отдела начального финансирования	Акселератор
Torch Program	 CN	Лянь Гуй	Профессор стратегического менеджмента и инноваций (Гарвардская школа бизнеса)	Инкубатор
TechStars	 US	Дэвид Коэн	Генеральный директор	Акселератор
PACTI Programme	 BR	Мария Алиса Лаорг	Член ассоциации Anprotec	Инкубатор
Czech ICT Alliance	 CZ	Михал Залесак	Исполнительный директор	Инкубатор
Venturelab	 CH	Йорди Монсеррат	Региональный директор Института молодых предпринимателей	Инкубатор

Разнообразная выборка

В основном, программы с государственным финансированием

Географическое разнообразие

- 7 в Европе, 1 на Ближнем Востоке, 2 в Америках, 1 в Азии
- 9 стран ОЭСР, 2 не состоят в ОЭСР (КНР и Бразилия)

Разнотипность программ

- 8 инкубаторов
- 3 акселератора

Разнообразие респондентов

- 6 ученых / технических специалистов
- 5 частных предпринимателей или представителей гос. администрации

Основные заключения, сделанные в семи избранных областях

Исследованные области

Основные заключения

1 Какая модель реализована?

Инкубаторы и акселераторы удовлетворяют разные потребности
Акселераторы требуют более жесткой отраслевой / географической привязки
Необходимо задать минимальный размер (например, 10 проектов)

2 Как отбирались проекты?

Отбор осуществлялся техническими специалистами и бизнесменами субъективно, на основе своего опыта... однако в передовых программах применяется также стандартный набор объективных критериев

3 Какой комплекс услуг предоставлялся инкубатором / акселератором?

Инкубаторы ориентированы на инфраструктуру и основы бизнеса
Акселераторы обеспечивают финансовую поддержку, технические консультации и связи с сообществами

4 Какой тип финансирования обеспечивался?

Финансирование различается в зависимости от отрасли и стадии развития компании
Доступ к финансирующим организациям и поддержка в привлечении средств – важное дополнение
Финансирование часто распределяется по предварительно согласованным промежуточным этапам

5 Как был организован коллектив и структура управления?

Простая структура управления, одно ответственное учреждение
Небольшое правление, состоящее из специалистов
Менеджмент программы, наделенный всеми соответствующими полномочиями

6 Как руководство измеряло успех?

Измерение результатов возможно только в среднесрочной перспективе
В основные КПЭ входит масштаб операций и коэффициент выживаемости компаний

7 Какие ключевые факторы успеха были выявлены?

Долгосрочные обязательства
Уровень коллектива программы
Эффективное управление и постоянная политическая поддержка
Связь с мощными сообществами исследовательских институтов, многонациональных компаний и частных инвесторов

1 Какая модель реализована?

Ключевые выводы

Объект

Примеры

Цель: Инкубаторы и акселераторы удовлетворяют разные потребности

- Без инкубаторов перспективные идеи могут погибнуть на пути от создания бизнеса к его росту
- Без акселераторов перспективные проекты могут погибнуть, не дойдя до стадии индустриализации



- «Israel's Incubator Programme родилась потому, что частное начальное финансирование по существующей системе не доходило до самых ранних стадий развития компаний».
- «Seedfinancing стимулирует развитие инновационных компаний и коммерциализацию уже разработанных новых технологий».



Сфера: для оказания стандартных услуг в кратчайшие сроки акселератор как модель требует более жесткой отраслевой / географической привязки

- Сфера обычно зависит от существующих местных кластеров, коллектива специалистов и тенденций мирового рынка



- Акселераторы: ИКТ (GSVA), ИКТ и бионауки (австрийский SeedFinancing), продукты на базе интернет-технологий (TechStars)
- Инкубаторы: большинство инкубаторов ориентировано на инновационные проекты в широком смысле слова
 - Некоторые принимают конкретные меры в помощь низкотехнологичным или социальным проектам

Размер: для привлечения талантов и обеспечения главных услуг необходимо задать минимальный размер (например, 10 проектов)

- Привлечение высококвалифицированных менторов и перспективных кандидатов требует установленного минимума и постоянного притока проектов



- Barcelona-Activa посредством своих бизнес-инкубаторов и технопарка поддерживает 139 компаний
- Seedfinancing финансирует от 15 до 30 компаний в год
- Venturelab с 2004 года финансирует в среднем 25 компаний в год

2 Как отбирались проекты?

Ключевые выводы

Люди: передовые программы опираются на опыт экспертов, получивших международное признание

- Уровень коллектива, отбирающего проекты, считается более важным, чем порядок самой оценки
- «Багаж» экспертов обычно включает как деловые, так и технические познания, а нередко и опыт деятельности в сфере неформального инвестирования / венчурного капитала

Стандартный набор критериев: в передовых программах применяется также стандартный набор объективных критериев

- Критерии ориентированы на жизнеспособность проекта

Объект



Примеры

Как минимум, в 5 рассмотренных программах в составе руководства был преуспевающий предприниматель

«Совет из 5-6 экспертов дает консультации по ходу отбора; члены совета – это, как правило, преуспевающие предприниматели и венчурные инвесторы из частного сектора».

Инвестиционные решения принимаются группой из 10 специалистов, компетентных как в бизнесе, так и в вопросах технологий

Прием в программу «материальной инкубации» опирается на комплекс из 14 критериев, включая «степень инновационности», «потенциал взаимовлияния», «высокую технологичность» и т.д.

После 2 этапов оценки двумя разными комиссиями отбирается 5-10 % заявок

Новые компании отбираются на основе стандартного набора критериев венчурных компаний (рынок и рыночный потенциал, технология, осуществимость проекта, руководство, патенты)

3 Какой комплекс услуг предоставлялся инкубатором / акселератором?

 Необходимые

 Полезные

Инфраструктура	Бизнес-менторство	Финансовая поддержка	Технический опыт	Связи
<ul style="list-style-type: none"> • Офисы • Конференц-залы • Доступ в интернет • Коммуникации • Административные услуги 	<ul style="list-style-type: none"> • Основы бизнеса • Индивидуальное наставничество 	<ul style="list-style-type: none"> • Гранты и другие инструменты финансовой поддержки 	<ul style="list-style-type: none"> • Индивидуальные технические консультации • Оценка прав интеллектуальной собственности 	<ul style="list-style-type: none"> • Предприниматели • Потенциальные клиенты • Поставщики • Венчурные инвесторы

Инкубаторы



 **Услуги первой необходимости для инновационных моделей:** инфраструктура, бизнес-менторство, бизнес-тренинги, управленческие тренинги, установление связей, мастер-классы

 **Более прагматическая программа:** инфраструктура, финансирование и привлечение средств, помощь в ТЭО и НИОКР, продажи, маркетинг, бухгалтерские и юридические услуги

Акселераторы



 **Государственное финансирование и техническая поддержка:** финансирование, консультации экспертов, разработка бизнес-концепций, научные исследования, открытие новых рынков, производственные ресурсы, установление связей

 **Экосистема Кремниевой долины:** погружение в экосистему Кремниевой долины, финансирование за счет венчурного капитала, установление связей

Какой тип финансирования обеспечивался?

Ключевые выводы

Метод и размеры финансирования зависели от отрасли и стадии развития компании

- Инструменты финансирования были довольно просты

Доступ к финансирующим организациям и поддержка в привлечении средств за счет венчурного капитала частного сектора не менее важны, чем прямое финансирование

Финансирование может распределяться по предварительно согласованным промежуточным этапам

Объект



Примеры

- Наиболее распространенный метод – выдача грантов
 - Сумма, как правило, не фиксирована и зависит от требований компании
 - Программы часто устанавливают только верхний предел (Tekes – до 1 млн. евро, Israel Incubator Program – до 300 тыс. \$, РАСТІ – до ~100 тыс. евро, Seedfinancing – до 1 млн. евро)
 - Грант может быть как процентным, так и беспроцентным (в зависимости от регулирования)
 - Выплаты обычно происходят поэтапно
- Альтернатива: программы могут обеспечивать дополнительную финансовую поддержку, оплачивая предпринимателю расходы на жизнь
- На сегодня правительство Израиля вложило в финансирование ~1 300 «инкубированных» компаний примерно 500 млн. \$, а частный сектор инвестировал в эти же компании еще 2,5 млрд. \$
- Barcelona Activa предлагает установление связей с венчурными капиталистами и приоритетный режим банковского обслуживания
- Torch обеспечивает доступ к неформальным инвесторам, венчурному капиталу и банкам
- Программа TechStar сама принадлежит сообществу независимых венчурных фирм
- Успех осуществления проекта измеряется в соответствии с заранее согласованными промежуточными контрольными точками

Как был организован коллектив и структура управления?

	Передовой опыт	Объект	Контрольные показатели
<p>Правительство</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Простая структура управления <ul style="list-style-type: none"> • Одно ответственное учреждение • Руководящая роль <ul style="list-style-type: none"> • Постановка целей • Периодическая оценка 		<ul style="list-style-type: none"> • «Находясь под руководством сразу двух министерств, не всегда легко координировать действия» (государственная программа) • Воздействие программы Seedfinancing подвергается регулярной оценке комитетом каждые 3 года
<p>Правление</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Небольшая руководящая группа, состоящая из компетентных бизнесменов и/или технических специалистов • Менеджмент получает соответствующие полномочия в зависимости от периодически проводимой оценки 		<ul style="list-style-type: none"> • Tekes получает рекомендации от комитета из 5-6 экспертов, включая руководителей многонациональных компаний и международных экспертов по венчурному капиталу • Barcelona Activa координирует действия только с Торговой палатой на операционном уровне
<p>Менеджмент / инвестиционная группа</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Компетентны в вопросах бизнеса и техники • Управляют программой как организацией, имеющей статус частной 	 	<ul style="list-style-type: none"> • Seedfinancing старается применять те же критерии, что и частные венчурные фонды • Venturelab – компания, имеющая статус частной, которая оказывает услуги генерального подрядчика

6 Как руководство измеряло успех?

Главные «промежуточные» КПЭ	Объект	Конечные измеренные результаты	Объект
<ul style="list-style-type: none"> <u>Активность</u>: количество поддержанных / профинансированных компаний в год 		<ul style="list-style-type: none"> <u>Частные инвестиции в компании</u>: средства, привлеченные компанией 	
<ul style="list-style-type: none"> <u>Избирательность</u>: % принятых заявок 		<ul style="list-style-type: none"> <u>Занятость</u>: созданные рабочие места 	
<ul style="list-style-type: none"> <u>Качество услуг</u>: оценка услуг компаниями, получившими поддержку 		<ul style="list-style-type: none"> <u>Жизнеспособные новые компании</u>: коэффициент выживаемости после выхода из инкубатора (в сравнении с объектом сопоставления) 	
<ul style="list-style-type: none"> <u>Ближайшие промежуточные этапы развития компании</u>: количество компаний, вышедших на заранее заданные промежуточные контрольные точки <ul style="list-style-type: none"> Учреждение компании Операционные и финансовые контрольные показатели 		<ul style="list-style-type: none"> <u>Выход</u>: % предпринимателей-участников, с успехом нашедших финансовый «выход» 	
		<ul style="list-style-type: none"> <u>Финансовое мерило</u>: окупаемость вложений, сделанных инкубатором 	

Измерение результатов возможно только в среднесрочной перспективе

- Долгосрочные КПЭ хорошо отражают успех, но плохо поддаются измерению
- Краткосрочные КПЭ отражают только деятельность и промежуточные результаты, хотя их проще измерить

Какие ключевые факторы успеха были выявлены

- I Программы-инкубаторы достигают успеха в долгосрочной перспективе**
 - Чтобы заслужить доверие компаний-участниц и партнеров, а также привлечь в коллектив специалистов необходимого уровня, требуется время

- II Группы, занимающиеся отбором / инвестициями и наставничеством, должны быть высококвалифицированными и включать в себя компетентных предпринимателей / инвесторов в сфере высоких технологий**
 - Опытные и предприимчивые менеджеры и менторы инкубаторов консультируют фирмы и помогают им установить связи с инвесторами и предприятиями отрасли

- III Эффективное руководство – залог успеха**
 - Программе нужен один координирующий орган
 - Институциональное координирование может осуществляться как на «рабочем» уровне, так и на руководящем
 - Объединение заинтересованных сторон, имеющих в политических кругах, весьма выгодно

- IV Успешные программы используют связи с мощными сообществами исследовательских институтов, многонациональных компаний и частных инвесторов**

Дальнейшие возможные меры

Рассмотреть существующие программы, сравнить их с отобранными образцами передового опыта

- **Подход:** при определении области развития навыков обязательно учитывать подход к государственной службе
- **Обеспечить многолетнюю работу за счет устойчивого финансирования**
 - Диверсификация источников финансирования (например, государственное, частное, международное)
 - Инновационные схемы (например, переключение стабильного притока средств с других видов деятельности на бизнес-инкубаторы)
- **Основной акцент – на коллектив, управление, установление полезных связей**
 - Коллектив: постоянство и уровень квалификации кадров
 - Управление: операционная гибкость
 - Связи: **в выявленных областях деятельности, отвечающих высоким стандартам**
- Устранять наиболее критические виды дефицита, в том числе дефицит инфраструктуры

Координировать между собой текущие инициативы

- Уточнить существующую картину в сфере бизнес-инкубаторов
 - Цели и полномочия
 - Технологические инкубаторы и поддержка низкотехнологичного малого бизнеса
 - Возможная система классификации структур со стороны правительства
 - Ликвидация неэффективных организаций по мере необходимости
- Координирование действий с другими программами развития предпринимательства
 - Акцент ставится на поддержание постоянного "притока" нового бизнеса
- Главная ошибка: добавление к существующим правительственным структурам

Основные вопросы совещания

Сегодняшние задачи

Программа установления бизнес-связей (ПУБС)

- Есть ли в Казахстане примеры удачных программ, связывающих бизнес и развитие навыков?
- Какие дальнейшие меры необходимы для реализации предлагаемой Программы установления бизнес-связей?

- Обсудить опыт работы Astrium в Казахстане
- Обменяться информацией о реализации ПУБС (Холдинг «Зерде»)

ИТ-инкубаторы и акселераторы

- Какие имеются передовые методы и международный опыт реализации программ по созданию инкубаторов и акселераторов?
- Что может почерпнуть Казахстан из международного опыта?

- Обменяться информацией о результатах сопоставительного анализа иностранных инкубаторов и акселераторов
- Обсудить текущее положение дел в Казахстане и извлечь из анализа возможные уроки

**Следующее совещание нашей Рабочей группы по данному проекту будет последним
и состоится в начале февраля 2013 года**

>

Приложение

Уточненный бюджет был составлен снизу вверх: пробная реализация Программы обойдется в 0,4 – 0,8 млн. долларов США (после внесения своих долей прочими участниками финансирования)

Резюме: информация из июньской презентации

МОДУЛЬ ПРОГРАММЫ	ОСНОВНЫЕ ПРЕДПОЛАГАЕМЫЕ СТАТЬИ	ОБЩАЯ СТОИМОСТЬ ПО МИН. ОЦЕНКЕ (тыс. \$)	ОБЩАЯ СТОИМОСТЬ ПО МАКС. ОЦЕНКЕ (тыс. \$)	ДОЛЯ ФИНАНСИРОВАНИЯ ИЗ БЮДЖЕТА ПУДС ¹	ФИНАНСИРОВАНИЕ ИЗ БЮДЖЕТА ПУДС ¹ (тыс. \$)
ОТРАСЛЕВАЯ БАЗА ДАННЫХ	<ul style="list-style-type: none"> • Специалист по ИТ (~20% работы) • Аналитик программы (~50%) • Включая хостинг 	12	20	100%	12>20
ОЦЕНКА КОМПАНИЙ	<ul style="list-style-type: none"> • Внешние консультанты (~60 дней) • Аналитик программы (~50%) 	50	103	90%	45>92
ТЕХНИЧЕСКАЯ ПОДГОТОВКА	<ul style="list-style-type: none"> • Сертификация (~100 тренингов) • Аналитик программы (~20%) 	203	305	23%	48>72
БИЗНЕС-ТРЕНИНГИ	<ul style="list-style-type: none"> • Сертификация (~40 тренингов) • Аналитик программы (~20%) 	83	125	90%	75>113
ОБМЕН И СТАЖИРОВКА	<ul style="list-style-type: none"> • Стажировка (~4 стажера) • Обмен менеджерами высшего звена на непродолжительный срок (~20 менеджеров) • Аналитик программы (~20%) 	169	313	64%	108>199
РЕКЛАМА И МАРКЕТИНГ	<ul style="list-style-type: none"> • Ежегодное мероприятие (1 раз в год) • Аналитик программы (~40%) 	40	80	83%	33>66
ОБЩЕЕ КООРДИНИРОВАНИЕ	<ul style="list-style-type: none"> • Менеджер программы (100%) • Помощник (100%) • Офис, оборудование, телекоммуникации, канцтовары, почтовые расходы, дорожные расходы, разное (от 40 до 100 тыс. долларов США) 	111	219	100%	111>219
ИТОГО		668	1 164	65%	431>780

1. Исходя из расчета на совместное финансирование иностранными и местными компаниями, что будущему менеджеру Программы еще предстоит подтвердить путем переговоров

Источник: бюджет ПУДС, т.10

1 What model was implemented?

Interview
notes

Programme	Country	Model description
EXIST	 DE	Government programme delivered through a network of universities
Barcelona Activa	 ES	Stand-alone programme sponsored by the city of Barcelona and delivered through a specialised structure
Tekes	 FI	Stand-alone programme sponsored by the central government
Israel's Incubator Program	 IS	Government-sponsored network of 25 incubators, with strong participation (co-financing) from the private sector
German Silicon Valley Accelerator	 DE	Government-owned stand-alone international accelerator
Seedfinancing Program	 AU	Government-sponsored set of 5 programmes delivered through a Public Agency (AWS)
Torch Program	 CN	Government-sponsored network of universities, research institutes and state-owned enterprises
TechStars	 US	Accelerator programme owned by a network of independent VC firms and other organisations (mostly for profit)
PACTI Programme	 BR	Government-sponsored national programme co-ordinating incubators and technology parks activities
Czech ICT Alliance	 CZ	Government-sponsored programmes delivered through a network of universities (co-financed by the EU) and in cooperation with private sector (e.g. Microsoft)
Venturelab	 CH	Government-sponsored incubator programme delivered through a private main contractor - An acceleration programme is also run by the same contractor

Programme	Country	Criteria description
EXIST	 DE	Start-ups founded by students, alumni and scientific staff of each participating University; Priority to technology-based projects
Barcelona Activa	 ES	Start-ups based in Barcelona; comprehensive set of 14 criteria including 'degree of innovation', 'cross-fertilisation', 'high tech', etc.
Tekes	 FI	Selection based on a very broad set of criteria , the most important being 'proof of demand', 'proof to execute' and 'product readiness'
Israel's Incubator Program	 IS	2 stages of due diligence in front of two different commissions, the end result is 5-to-10% of the applicants are selected
German Silicon Valley Accelerator	 DE	High-tech business ideas of specific interest to the US market or ecosystem, 10 companies selected over the last two years out of 40 applicants
Seedfinancing Program	 AU	Applied the standard set of criteria of VC companies , approximately 20% of the applicants are admitted to the programme
Torch Program	 CN	Vary depending on the structure
TechStars	 US	Focus is mainly on web-based or other software companies, informal online application, very selective (application acceptance rates between 1% and 3%)
PACTI Programme	 BR	Vary depending on the structure
Czech ICT Alliance	 CZ	Programmes have different selection criteria (StarCube has a 3-stage selection process and accepted ~30 out of 180 applicants)
Venturelab	 CH	Start-ups are selected based on the standard set of criteria of VC companies (e.g. market and market potential, technology, project feasibility, management team, patents)

Programme	Country	Services description (extract)
EXIST	 DE	Financing (grant 800-2,500 euro per month, up to 12 months), materials and equipment (10,000 to 17,000 euro), funding for coaching (5,000 euro), child benefits (100 euro per month)
Barcelona Activa	 ES	Facilities, business coaching, business management training, networking, internships and master courses
Tekes	 FI	Financing, business skills trainings and seminars, networking, researcher exchange, support for opening new markets including international visits
Israel's Incubator Program	 IS	Facilities, financing and fundraising, assistance with feasibility studies and R&D, sales, marketing, bookkeeping and legal services
German Silicon Valley Accelerator	 DE	Opening of new markets (USA), expert consulting, operating resources abroad, networks
Seedfinancing Program	 AU	Financing, opening of new markets, formation, expert consulting, business concepts and research studies, operating resources, networks
Torch Program	 CN	Financing, facilities, digital services, networking, including the linkage to various sources of government funding lines, angels and VCs
TechStars	 US	Financing (\$100,000 convertible debt note), free banking and discounted valuation services, free communications, consulting, various discounts from digital services (e.g. free PayPal processing fees up to \$10,000, \$25,000 in Amazon Web Services hosting credit, etc)
PACTI Programme	 BR	Support to innovation management and advisory services, including e-business, structural organisation and technology transfer
Czech ICT Alliance	 CZ	Training on the following subjects: Innovation and innovation processes, business model and business plans, digital products and services, risk management, PR/online marketing/media communication, cash flow/company valuation
Venturelab	 CH	Business coaching, advisory on specific business, technological, and legal issues, post-label support in difficult implementation areas

4 What type of financing was provided?

Interview
notes

Programme	Country	Financing description
EXIST	 DE	No financing- the universities don't take any equity share in the projects they finance
Barcelona Activa	 ES	No investment- the programme offers networking with VCs and preferential treatment from banks (currently there is a new experimental model of incubation within a facility owned and operated by Barcelona Activa, but with financing from partners)
Tekes	 FI	Grant of up to 1 million euro for innovative companies
Israel's Incubator Program	 IS	Grant up to \$300k for a maximum of two years (~ 85% of the approved budget), reimbursed through royalties on sales (3%). Initial start-up ownership structure: the developer/entrepreneur -at least 50%; the provider of supplementary financing for project implementation-up to 20%, the incubator - up to 20% , staff members - 10%
German Silicon Valley Accelerator	 DE	No financing for now, but could evolve if necessary
Seedfinancing Program	 AU	Grant, repaid in the case of the exit. The interest is 0% (change from 8.5% in the past): the maximum value the incubator gets is the nominal value of the initial payment
Torch Program	 CN	-
TechStars	 US	\$100,000 convertible debt note to every TechStars company immediately upon acceptance
PACTI Programme	 BR	Small grants (up to R\$200,000 =€96,552) offered by start-up PRIME program, part of Pacti Program, offers
Czech ICT Alliance	 CZ	USD 3k per identified company approved
Venturelab	 CH	No financing

Programme	Country	Governance Structure
EXIST	 DE	Flexible program. Government financing on an annual basis. No necessity of further approvals. Annual reporting to the Government
Barcelona Activa	 ES	100% owned by Barcelona. Chairman of Barcelona Activa also Vice-Mayor. On a lower level, co-ordination body with other stakeholders (Catalonia, Chamber of Commerce, etc)
Tekes	 FI	Very lean: financing decision taken by the Programme's Director and a panel of 5-6 experts (providing non-binding advice)
Israel's Incubator Program	 IS	Franchise system (in 2002 the Government privatized incubators)
German Silicon Valley Accelerator	 DE	Financing from the German Ministry of Economy
Seedfinancing Program	 AU	Owned by 2 Ministries (Ministry of Economic Affairs and Ministry of Technology and Science) and executed by ASW (agency with a 3-year contract)
Torch Program	 CN	Considerable capacity (involvement from the government is more evident: impact on the incubator models, organisation, and funding structure)
TechStars	 US	Owned by a network of independent VC firms and regional organisations (for-profit and non-profit)
PACTI Programme	 BR	Small capacity (8 tenant companies on average) and generally tied to research/academic environments
Czech ICT Alliance	 CZ	Run by Ministry of Industry and Trade and Czech Invest agency (by means of a public tender)
Venturelab	 CH	Private company that works as a contractor for the Government

6 How did management measure success?

Interview
notes

Programme	Country	Indicators
EXIST	 DE	Number of programs supported and people attending their events. No financial measures. Quoted in the Germany universities ranking system
Barcelona Activa	 ES	Very structured metrics
Tekes	 FI	No structured system. Success is measured by the compliance with an initially defined program of milestones
Israel's Incubator Program	 IS	% of companies graduated. If incubated companies raise half a million USD during the first year, it's considered a case of success
German Silicon Valley Accelerator	 DE	Benchmark of selected companies against the best of companies that were not selected, using these as a control group (this evaluation is done both on quantitative metrics and through qualitative interviews)
Seedfinancing Program	 AU	Number of companies financed per year. More qualitative than quantitative measures Regular evaluation of program's impact by a scientist committee every 3 year
Torch Program	 CN	Number of companies incubated and graduated
TechStars	 US	Number of companies acquired, failed and active compared to the total joining the programme
PACTI Programme	 BR	Number of companies incubated, job creation, a few quantitative indicators
Czech ICT Alliance	 CZ	Number of training days, trained companies, hours of mentoring and its impact on start ups
Venturelab	 CH	Number of entrepreneurs participating in the program, course modules offered per year, number of universities in the programme

При создании Фонда развития ИКТ следует руководствоваться рядом принципов

Резюме: информация из июньской презентации

Основное внимание – основным направлениям деятельности

- Сведите к минимуму количество направлений деятельности (хотя бы вначале)
- Изучайте возможности установления партнерских отношений

Четко разграничивайте действия, связанные с инвестициями, и действия, направленные на поддержку отрасли

- Не путайте их задачи и особенности управления, финансирования и бухгалтерского учета

Создайте стройную, эффективную систему управления и руководства

- Не раздувайте штат: сведите к минимуму количество иерархических уровней
- Сочетайте тщательный контроль со свободой действий команды
 - В работе, связанной с инвестициями, удобно иметь нормативный документ, регламентирующий порядок обращения с денежными средствами