



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

2REVIVE

PRZEWODNIK
DO SUKCESU
DLA PRZEDSIĘBIORCÓW
DRUGIEJ SZANSY



Spis treści

Dla kogo jest ten przewodnik?	4
1. Część 1. Jak zacząć od nowa?	5
1.1. Techniki i strategie przezwycięzania piętna porażki, nabierania motywacji i samoświadomości	7
2. Część 2. Podstawy przedsiębiorczości drugiej szansy	13
2.1. Podręcznik ponownego rozpoczęcia działalności gospodarczej	13
2.2. Zrozumienie propozycji pomysłów o wyjątkowej wartości	17
2.3. Wskazówki dotyczące (ponownego) napisania biznesplanu	20
2.4. Narzędzia do pobudzania biznesu	26
2.5. Biznesowa lista kontrolna	28
2.6. Przykłady dobrych praktyk	30
3. Część 3. Zasoby i regulacje lokalne	35
Wprowadzenie	35
POLSKA	35
BUŁGARIA	36
NIDERLANDY	36
WŁOCHY	37
MALTA	37
CHORWACJA	37
3.1. Raporty krajowe dotyczące otoczenia biznesowego w każdym kraju	39
3.1.1. Zasoby i regulacje lokalne	39
3.1.1.1. Ile przedsiębiorstw odniosło sukces?	39
POLSKA	39
BUŁGARIA	40
NIDERLANDY	41
WŁOCHY	43
MALTA	43
CHORWACJA	45
Obowiązki podatkowe	46
POLSKA	46
BUŁGARIA	46
NIDERLANDY	47
WŁOCHY	47
MALTA	47



CHORWACJA	47
3.1.1.2. Lokalne zasoby i regulacje służące pobudzaniu przedsiębiorczości drugiej szansy	48
Lokalne fundusze i programy	48
POLSKA	48
BUŁGARIA.....	49
NIDERLANDY	51
WŁOCHY	52
MALTA.....	54
CHORWACJA	56
Lokalne regulacje	57
POLSKA	57
BUŁGARIA.....	58
NIDERLANDY	59
WŁOCHY	61
MALTA.....	62
CHORWACJA	62
3.2. . Możliwości dynamicznego networkingu	63
POLSKA	63
BUŁGARIA.....	64
NIDERLANDY	65
WŁOCHY	65
MALTA.....	66
CHORWACJA	67
3.3. Linki do znalezienia dalszych informacji	68
POLSKA	68
BUŁGARIA.....	68
NIDERLANDY	70
WŁOCHY	71
MALTA.....	71
CHORWACJA	72
3.4. Wnioski.....	74
Bibliografia	78



Dla kogo jest ten przewodnik?

Jeśli posiadałeś firmę w przeszłości, nie udało Ci się i chcesz zacząć wszystko od nowa, ten Przewodnik jest dla Ciebie:

Ponieważ pomoże Ci to oszacować opłacalność Twojego nowego pomysłu na biznes.

Jeśli upadek twojej poprzedniej próby biznesowej zniszczył Twoją pewność siebie, poczucie własnej wartości i motywację do dalszych działań, ten Przewodnik jest dla Ciebie:

Ponieważ przeprowadzi Cię przez stopniowy proces akceptacji, uczenia się i ożywienia.

Jeśli jesteś młodym przedsiębiorcą, który właśnie rozpoczął działalność gospodarczą i chcesz być przygotowany na wszystkie scenariusze, ten Przewodnik jest dla Ciebie:

Ponieważ pokaże ci to, że niepowodzenie jest tylko częścią bycia przedsiębiorcą, więc lepiej się na nie przygotować.

Jeśli jesteś doświadczonym przedsiębiorcą dążącym do ciągłego doskonalenia, ten Przewodnik jest dla Ciebie:

Ponieważ będzie oferować narzędzia, które możesz wykorzystać w swojej firmie, aby usprawnić jej działanie.

Jeśli nigdy nie byłeś właścicielem firmy, ale zawsze interesowałeś się przedsiębiorczością, ten Przewodnik jest dla Ciebie:

Ponieważ zaprezentuje dobre i złe przykłady przedsiębiorczości, które mogą zainspirować Cię do zrobienia skoku w Twoją własną przygodę z biznesem.

Jeśli jesteś nauczycielem/trenerem lub prowadzisz centrum/organizację szkolenia zawodowego lub jesteś jakoś zaangażowany w sektorze szkolenia zawodowego, ten Przewodnik jest dla Ciebie:

Ponieważ korzystne będzie włączenie treści niniejszego Przewodnika do Twoich szkoleń, kursów i programów, co może dostarczyć Twoim słuchaczom:

- ***cennych wskazówek dotyczących przewyższania piętna porażki, zdobywania motywacji i osiągania samoświadomości;***
- ***odpowiednich przykładów i skutecznych narzędzi do ponownego rozpoczęcia działalności gospodarczej;***
- ***przeglądu specyficznego otoczenia biznesowego w każdym z krajów partnerskich pod względem przepisów i perspektyw prowadzenia działalności gospodarczej, przetrwania przedsiębiorstw oraz pożytecznych lokalnych źródeł finansowania, miejsc nawiązywania kontaktów i linków umożliwiających uzyskanie większej ilości informacji.***



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

2REVIVE

Tytuł projektu: "Revival entrepreneurship through
second chance" – 2REVIVE
Numer projektu: 2017-1-PL01-KA202-038525



Część 1

JAK ZACZAĆ OD NOWA?

Obecna sytuacja w Europie stawia byłych przedsiębiorców w trudnym otoczeniu nie tylko z punktu widzenia regulacji, ale także z punktu widzenia psychologicznego i społecznego. Powszechnie postrzega się **piętno porażki i strach przed sankcjami karnymi**, a także praktyczne trudności, z jakimi borykają się przedsiębiorcy, którzy wcześniej zbankrutowali, utrudniające im ponowne podjęcie działalności. W krajach, w których poziom stygmatyzacji jest uznawany za najwyższy, naukowcy odkryli, że jeśli jesteś przedsiębiorcą, który zawiódł, masz więcej trudności z ponownym rozpoczęciem działalności gospodarczej. Ale najpierw powiedzmy, czym dokładnie jest to piętno?

Według Goffmana (1963) piętno jest „zjawiskiem wielopoziomowym”, które obejmuje poziom makro - grupy społeczne i poziom mikro - osoby. Poziom makro wydaje zbiorową ocenę konsekwencji piętnowania, a poziom mikro niesie ze sobą fakt, że piętno jest socjalizowane w celu włączenia osądów szerszego społeczeństwa do własnego postrzegania danej osoby. Naukowcy odkryli, że część przedsiębiorców, którzy z jakiegoś powodu postanowili zakończyć swoją działalność, zostaje napiętnowana. Specjaliści w dziedzinie stygmatyzacji i jej skutków wskazali również, że indywidualne implikacje stygmatyzacji u przedsiębiorców, którzy przeszli przez wyjście z nieudanego przedsięwzięcia biznesowego, są niezwykle ważne, ponieważ rzadko są oni badani (Simmons S., *Stigma and Business Failure: Implications for Entrepreneurs' Career Choices*). Argumentuje się, że jeśli jesteś przedsiębiorcą, który doświadczył niepowodzenia firmy, jesteś podatny na rozwijanie poczucia „utrąty reputacji, wizerunku, statusu i doświadczenia”, co pogarsza perspektywę na rynku pracy. Ponieważ upadłość przedsiębiorstwa wiąże się przede wszystkim z upadłością przedsiębiorcy, który je stworzył i prowadzi, przyczyna niepowodzenia jest często przenoszona na niego i w ten sposób powstaje naznaczenie piętnem.

Zgodnie z badaniami grupy docelowej, które konsorcjum projektu 2REVIVE przeprowadziło w Polsce, Włoszech, Bułgarii, Chorwacji, na Malcie i w Niderlandach w ramach Rezultatu IO1: Badanie postaw behawioralnych wobec



przedsiębiorczości drugiej szansy, respondenci uważają, że otoczenie postrzega osoby, które nie odnoszą sukcesu w biznesie raczej negatywnie, a jeden z respondentów wyraził ten pogląd:

"Nawet mój terapeuta wyrażał się negatywnie na temat przedsiębiorców i podejmowania ryzyka, które się z tym wiąże."

Jednak niektórzy respondenci twierdzą, że zaobserwowali zmianę w postrzeganiu, jak to odpowiedział jeden z ankietowanych:

"Jestem przekonany, że dzisiaj ludzie uważają, że upadli przedsiębiorcy nie są niezdolni, ale po prostu nieszczęśliwi".

Dlatego wyniki mogą być interpretowane jako potwierdzenie ogólnego postrzegania porażki przez społeczeństwo.

Naukowcy sugerują również, że środki masowego przekazu uczestniczą w procesie stygmatyzacji, ponieważ okazało się, że kiedy twoja porażka jako przedsiębiorcy jest nagłaśniana, poczucie piętna jest bardziej prawdopodobne. Teoria atrybucji może być również tutaj analizowana w celu wyjaśnienia, dlaczego piętno ma taki wpływ na jednostki. Teoria ta zakłada generalnie, że ludzie próbują decydować, dlaczego jednostki działają w określony sposób i dlatego przypisują jedną lub więcej przyczyn swojemu zachowaniu (B. Weiner, 1974). Proces leżący u podstaw atrybucji składa się z trzech etapów: 1) osoba musi obserwować zachowanie innej osoby; 2) osoba musi ustalić, czy uważa, że zachowanie jest zamierzone; 3) osoba musi zdecydować, czy uważa, że druga osoba została zmuszona do danego zachowania, czy też nie. W kontekście stygmatyzacji i reakcji ludzi na nią, teoria ta uważa za naturę atrybucji, którą ludzie tworzą przy stygmatyzacji i jak się to stosuje, kiedy czują litość i potrzebę pomocy napiętnowanej osobie. Na przykład, pomoc jest częściej oferowana, gdy ludzie postrzegają osoby noszące piętno jako osoby o niskich zdolnościach, a okoliczności i bariery zewnętrzne pozostają poza ich kontrolą.

Według testowanych hipotez (Jenkins i in.), jednak przedsiębiorcy są uznawani jako odpowiedzialni za upadek swojej firmy bez względu na okoliczności, które naturalnie wpływają na ilość empatii wobec danej osoby. Zatem niepowodzenie jest czynnikiem stygmatyzującym, ale respondenci, którzy rozumieli niepowodzenie **jako nieodłączne ryzyko prowadzenia działalności gospodarczej, byli mniej skłonni przypisać niepowodzenie firmy samemu przedsiębiorcy**. Jenkins i in. sugeruje, że jeśli osiągnie się lepsze zrozumienie ryzyka towarzyszącego samozatrudnieniu i posiadaniu firmy, można zmniejszyć stygmatyzację upadłych przedsiębiorców. Dlatego też poprzez projekt 2REVIVE konsorcjum dąży do zmiany koncepcji porażki i postrzegania jej jako coś normalnego. Tak więc, niniejszy Przewodnik, który zawiera informacje, praktyczne narzędzia i techniki skutecznego wznowienia działalności gospodarczej, zostanie szeroko rozpowszechniony i wykorzystany do zmiany sposobu postrzegania niepowodzenia nie tylko przez grupy docelowe projektu, ale także przez społeczeństwo.

1 Jenkins, A., Hellerstedt, K., Hunter, E. and Davidsson, P. (2014). Stigmatization Of Failed Entrepreneurs: Prevalence And Solutions, Frontiers of Entrepreneurship Research, Vol. 34: Iss. 5, Article 2. Retrieved from: <http://digitalknowledge.babson.edu/fer/vol34/iss5/2>



1.1. Techniki i strategie przezwycięzania piętna porażki, nabierania motywacji i samoświadomości²

● **Technika 1** Analiza błędów przy zachowaniu szacunku dla samego siebie

Jednym ze sposobów na pozbycie się piętna porażki jest rozpoczęcie od siebie. To normalne, że po nieudanej próbie w biznesie będziesz mieć mniejsze poczucie własnej wartości i wątpliwości. Poświęć trochę czasu na odpoczynek i wyciągnij wnioski z doświadczeń, zanim podejmiesz kolejną inicjatywę biznesową. Dobrym punktem wyjścia byłoby rozwinięcie nowej świadomości swoich słabości. Pamiętaj: chodzi o to, jak interpretujesz negatywne wydarzenie. Ta interpretacja albo zniszczy twoją pewność siebie, albo ukształtuje lepszą wersję ciebie.

Zrób listę błędów, które popełniłeś w swoim pierwszym przedsięwzięciu biznesowym. Dokładne określenie niewłaściwych ruchów, które wykonałeś, pomoże Ci wyciągnąć wnioski z Twojej porażki i przyczyni się do odbudowy Twojej pewności siebie. Najtrudniejszą częścią tej techniki jest to, że prawdopodobnie utknąłeś w tej sytuacji. W takim przypadku w grę wchodzi dwa główne czynniki: **właściwe oszacowanie** tego, co poszło nie tak, przy jednoczesnym zachowaniu **szacunku dla samego siebie**. Zazwyczaj, gdy szacunek do samego siebie przejmie kontrolę, obwinia się zewnętrzne czynniki za swoje niepowodzenie. Natomiast jeśli ktoś odniesie sukces, przypisuje go swoim osobistym cechom i wiedzy! Zachowanie szacunku do samego siebie ma swoją cenę. Kiedy zamykasz oczy na swoje błędy, nie możesz się na nich uczyć. Aby uczyć się na swoich błędach, musisz rzeczywiście przyznać się wobec siebie samego, że je popełniłeś. Ale jak możesz utrzymać równowagę? Jak przyznać się do swoich błędów, zachowując szacunek do samego siebie? Wszystko sprowadza się do jednego zdania, które musisz sobie powtarzać: Poniosłem porażkę, ale to NIE JA jestem porażką. Oznacza to, że akceptujesz swoją porażkę, ale nie identyfikujesz całego siebie z porażką.

Po pogodzeniu się z porażką, poderwij swoją odwagę i wskaż niewłaściwe kroki, które podjąłeś. Przejdź przez następujące kluczowe punkty:

✓ **Rynek:** badanie rynku ma zasadnicze znaczenie dla sukcesu każdej firmy. Zadaj sobie następujące pytania:

- Czy przeprowadzałeś dogłębne badania rynku przed rozpoczęciem działalności gospodarczej?
- Czy opracowałeś produkt lub usługę, której nikt nie chce?
- Czy zidentyfikowałeś problem i zaproponowałeś odpowiednie jego rozwiązanie?

✓ **Klienci:** jeśli nie znasz swoich klientów, istnieje duże prawdopodobieństwo, że oni też cię nie znają.

² Simmons, S., Wiklund, J., Levie, J. (2014). Stigma and Business Failure: Implications for Entrepreneurs' Career Choices. Volume 42, Issue 3, pp 485–505. Retrieved from: https://strathprints.strath.ac.uk/45562/1/04_Paper_SIMMONS.pdf



Zmniejsza to drastycznie Twoje szanse na sprzedanie im towarów lub usług. Pomyśl o swojej poprzedniej próbie w biznesie.

- *Czy mógłbyś podać jasny opis swojego idealnego klienta?*
- *Czy nie rozpoznałeś swojego potencjalnego klienta?*
- *Czy Twoja kampania marketingowa rzeczywiście opierała się na idealnym kliencie?*

✔ **Sprzedaż:** jeśli nie ma sprzedaży, nie ma biznesu. To takie proste. Wydaje się to oczywiste, zwłaszcza jeśli spojrzeć wstecz na to, co pozostało z twojego nieudanego biznesu. Niemniej jednak, nie jest tak łatwo zidentyfikować błędy w sprzedaży, gdy jesteś zajęty budowaniem swojej firmy. Bądź ze sobą szczerzy.

- *Skupiłeś się wystarczająco na sprzedaży?*
- *Czy miałeś jasny cel dotyczący sprzedaży?*
- *Czy monitorowałeś swój cel?*
- *Poprawiłeś to, kiedy było to konieczne?*

✔ **Ceny:** Musisz wycenić swój produkt/usługę na podstawie jego wartości dla klienta, a nie na podstawie jego kosztów powiększonych o pożądany zysk.

- *Czy obliczyłeś zbyt niskie ceny?*
- *Czy cena odpowiadała rzeczywistej wartości Twojego produktu/usługi, czy też pokrywała jedynie koszty jego produkcji?*

✔ **Zysk:** nie chodzi o to, ile pieniędzy zarobiłeś, ale ile z nich pozostanie po pokryciu wydatków. Stabilny dochód jest ważny, ale to zysk jest istotny dla rozwoju firmy i jej rentowności.

- *Czy koncentrowałeś się raczej na dochodach niż na zyskach?*

✔ **Wydatki:** jest wiele rzeczy, na które możesz wydawać pieniądze, ale musisz się upewnić, że wzrost wydatków odpowiada wzrostowi zysku. Zminimalizuj swoje wydatki i inwestuj tylko w niezbędne aktywa.

- *Czy poniosło Cię i zainwestowałeś w rzeczy, które nie były naprawdę konieczne?*
- *Poszedłeś do fantazyjnego biura, które nie było potrzebne?*
- *Czy podpisałeś długoterminowe umowy najmu aktywów, które nie pozwoliły Ci zoptymalizować wydatków, kiedy musiałeś to zrobić?*

Powyższe pytania są przykładami. Możesz pójść dalej i być bardziej konkretny, możesz dodać pytania lub kategorie, które miały wpływ na Twoją działalność. Chodzi o to, aby zastanowić się szczegółowo, badając każdy etap swojej podróży w biznesie. Kiedy lista będzie już gotowa, zidentyfikujesz przyczyny niepowodzenia i zaczniesz brać z nich lekcje.



● Technika 2 Zainspiruj się dobrymi przykładami

Uczenie się na błędach to zawsze dobry pomysł. Jednak uczenie się na błędach innych ludzi jest również korzystne. Zwłaszcza, gdy ta druga osoba jest kimś sławnym lub na kogo się patrzy. Istnieje wiele przykładów przedsiębiorców, którzy teraz odnieśli sukces, ale wcześniej doznali porażki w swojej działalności gospodarczej. Prześledź następujące sytuacje niepowodzeń. Jak Twoim zdaniem zareagowały osoby, które przeżyły te rozczarowania? Czy identyfikują siebie z porażką? Czy udało im się osiągnąć sukces w późniejszym okresie życia?

1. Został zwolniony z gazety z powodu braku wyobraźni i dobrych pomysłów. Później jego pomysł na postać z kreskówki został uznany za nie mający potencjału.
2. W wieku 22 lat była dziennikarką i została zwolniona, ponieważ nie nadawała się do telewizji. Następnie została gospodarzem wiadomości telewizyjnych, ale została usunięta z tej funkcji z powodu niskiej oglądalności.
3. Był nauczycielem języka angielskiego, który dodatkowo zarabiał pisząc opowiadania. Miał pomysł na książkę, ale zrezygnował z niego po tym, jak 30 wydawnictw odmówiło jej wydania.
4. Na początku istnienia zespołu zostali oni odrzuceni przez wytwórnię płytową, która powiedziała im, że nie mają przyszłości w show-biznesie.
5. Pięć razy zbankrutował.
6. Nie mówił aż do 4 roku życia. Nie potrafił czytać aż do 7 roku życia. Jego rodzice i nauczyciele uważali go za upośledzonego umysłowo/niepełnosprawnego. Został wyrzucony ze szkoły.
7. Była bezrobotna, rozwiedziona, bez grosza i z dzieckiem na utrzymaniu. Cierpiała na depresję, w końcu udała się po wsparcie do państwowej pomocy społecznej.
8. Nauczyciele powiedzieli mu, że jest "zbyt głupi, by się cokolwiek nauczyć".
9. Jego pierwsza historia otrzymała sześćset powiadomień o odrzuceniu.
10. Po jednym występie kierownik powiedział mu: "Nigdzie nie dojdiesz, synu. Powinieneś wrócić do jazdy ciężarówką."

Czy w takich sytuacjach bylibyś zniechęcony? Czy uważasz, że te osoby poniosły porażkę?

Teraz spójrz na poniższą listę. Rozpoznajesz nazwiska? Czy uważasz, że te osoby poniosły porażkę czy też odniosły sukces? Czy którąkolwiek z nich skojarzylibyś z powyższymi sytuacjami?

1. Walt Disney i jego najsłynniejsza postać z kreskówki Myszka Mickey
2. Oprah Winfrey
3. Stephen King i jego książka "Carrie"
4. The Beatles
5. Henry Ford



6. Albert Einstein
7. J.K. Rowling
8. Thomas Edison
9. Jack London
10. Elvis Presley

Patrząc na sytuacje niepowodzenia, łatwo można się zniechęcić. Jednak patrząc na te osoby, najprawdopodobniej uważasz że odniosły sukces. Ich historie sukcesu zaczęły się od porażki, czasem nawet dwóch lub trzech z rzędu. Niemniej jednak, nie pozwoliły one, aby niepowodzenie ich zdefiniowało. Ważne jest tutaj rozróżnienie między złym okresem życia, kiedy zawodzisz, a twoją holistyczną wartością jako osoby i profesjonalisty.

Spróbuj opisać swoją nieudaną próbę biznesową w jednym lub dwóch zdaniach. Czy jest to podobne do powyższych sytuacji? Możesz umieścić ją jako numer 11 na liście? Jak myślisz, dokąd cię to zaprowadzi? Czy to może być sytuacja, która w końcu zaprowadzi cię o krok dalej do sukcesu? Czy uważasz, że twoja porażka będzie pierwszym rozdziałem historii, który ostatecznie umieści twoje imię pod numerem 11 tuż po Elvisie Presley'u?

Jest jeszcze wiele innych przykładów ludzi sukcesu, którzy początkowo ponieśli porażkę. Jeśli potrzebujesz inspiracji, która zwiększy Twoją pewność siebie, możesz przyjrzeć się historiom sukcesu: <http://2revive.eu/success-storybook/>

● Technika 3 Ucz się na złych przykładach

Nie tylko nieznane małe firmy upadają. Czasami znane na całym świecie duże korporacje podejmują szereg złych decyzji, które prowadzą je do bankructwa. Firmy te są publicznie eksponowane, a cały świat staje się świadkiem ich niepowodzenia. Dobrą rzeczą jest to, że stają się one przedmiotem dogłębnej analizy, a ich porażki zamieniają się w czerwone flagi dla innych przedsiębiorców. Poniżej znajduje się sześć przykładów firm, które były niegdyś czołowymi graczami w swoich branżach.

LA Gear

W ciągu 4 lat firmie udało się zwiększyć sprzedaż z 11 mln do 820 mln dolarów. Złym krokiem strategicznym była decyzja o **wprowadzeniu na rynek wielu z jej produktów z tak dużym rabatem**, że konsumenci zaczęli postrzegać LA Gear jako **markę o niskiej jakości**. Innym błędem firmy było to, że zainwestowała dużo w produkty, które są dalekie od tego, z czego jest najbardziej znana - obuwie sportowe do koszykówki. Zaczęli oferować tanie buty w sieci Walmart i **przestali koncentrować się na tym, w czym są najlepsi**.



Polaroid

Firma osiągnęła szczyt dla swojej marki - ta marka jest zarówno nazwą produktu, jak i synonimem „wysokiej jakości”. To, co oddala ją od rynku, to jej własna **niezdolność do przystosowania się do zmienionej rzeczywistości** – jej użytkownicy z lat 80. i 90. używają już swoich telefonów do robienia zdjęć. Ich produkt jest eksponatem w muzeum marek odnoszących sukcesy w przeszłości.

Kmart

Kmart była pierwszą krajową siecią sklepów spożywczych w Stanach Zjednoczonych i odniósł wielki sukces. Następnie zaczęła starać się pozyskać bogatszą klientelę. Od początku nowego tysiąclecia Walmart koncentrował się całkowicie na tańszych towarach, a Target skupiał się na klientach zainteresowanych nowymi trendami w modzie. Kmart starała się konkurować z obiema firmami i oferować produkty w różnych kategoriach cenowych. Firma **nie miała określonej grupy docelowej**, jej klienci pogubili się, a marka straciła udziały w rynku. W 2002 roku zbankrutowała.

MySpace

Założycielom portalu społecznościowego MySpace nie było łatwo przyznać się do porażki. W 2006 roku, News Corp. wydała 580 milionów dolarów na MySpace i dokonała inwestycji na lata, ale cały czas MySpace tracił grunt wobec Facebooka i ostatecznie został sprzedany za 34 miliony dolarów. Jeśli zainwestowałeś w coś dużo pieniędzy i energii, nie chcesz tego sprzedać, ale jeśli tego nie zrobisz, **możesz stracić o wiele więcej**.

Lululemon

Firma Lululemon, produkująca spodnie do jogi, popełniła ogromny strategiczny błąd, **obwiniając ciała klientów za wady swoich produktów**. Założyciel firmy, Chip Wilson, odpowiedział na ataki na firmę mówiąc, że wyrób dobrze się nosi i krytykując kobiety za nadwagę, co powoduje szybsze wytarcie spodni od wewnętrznej strony uda. Rezultatem był prawdziwy tajfun w mediach społecznościowych od wściekłych kobiecych przemówień przeciwko marce.

Pets.com

Firma produkująca wyroby dla zwierząt domowych **nie zdołała osiągnąć sprzedaży dużych ilości swoich najlepszych marżowo produktów** - zabawek dla zwierząt. Te, które były najczęściej zamawiane na stronie www - kocie toalety i puszki z karmą dla psów były ciężkie i drogie w transporcie. Inną rzeczą, która popchnęła firmę w dół była ich decyzja, aby polegać na **zbyt wielu upustach w celu przyciągnięcia klientów**.



Patrząc na historie tych niegdyś potężnych firm, łatwo jest zidentyfikować niewłaściwe kroki biznesowe, które ostatecznie doprowadziły do ich upadku. Były to duże firmy; prawdopodobnie posiadały zarząd oraz wielu doradców finansowych, marketingowych i prawnych, aby zapobiec niewłaściwemu przebiegowi wydarzeń. Jednak im się to nie udało. Świadomość, że nawet znane na całym świecie marki mogą upaść, może pomóc w uzdrowieniu poczucia własnej wartości.

Jakie lekcje możesz wyciągnąć z porażki dużych graczy? Wyobraź sobie, że Twoja firma była tak samo duża i sławna jak te wymienione powyżej. Zapisz swoją krótką historię porażki, opisując kluczowe czynniki, które doprowadziły Cię do bankructwa. Postaraj się być obiektywny, jakbyś był zewnętrznym analitykiem. Teraz przejdź do lekcji wyciągniętych z tych niepowodzeń biznesowych (wymienionych poniżej) i zapisz lekcje, które inni przedsiębiorcy mogą wyciągnąć z Twojego doświadczenia. Czy rozpoznajesz tu swoje błędy? A może dodasz coś do tej listy?

- **Nie przestań koncentrować się na tym, w czym jesteś najlepszy.** Nawet jeśli zdecydujesz się na dywersyfikację linii produktów lub usług, zrób to ostrożnie.
- **Uważaj z rabatami.** Z pewnością mogą one być sposobem na przyciągnięcie klientów, ale zbyt duże obniżenie ceny może skutkować niskim zyskiem. Niski zysk pozbawi Cię środków na pokrycie nieprzewidzianych wydatków lub wydatków bieżących w przypadku spadku sprzedaży.
- **Bądź konsekwentny.** Jeśli próbujesz nadać marce wysoką jakość, nie idź na kompromisy. Twoi klienci wpadną w zakłopotanie, a to ich odpycha.
- **Poznaj swoją grupę docelową.** Już na etapie planowania inicjatywy biznesowej powinieneś mieć jasny obraz tego, do kogo zwracasz się ze swoim produktem/usługą. Dopasuj swój produkt do grupy docelowej i bądź wobec niej lojalny. Nie rozpraszaj się między bardzo zróżnicowanymi grupami klientów, ponieważ istnieje ryzyko utraty ich wszystkich.
- **Szanuj swoich klientów.** Nawet jeśli nie zgadzasz się z ich opinią, traktuj ją z szacunkiem.
- **Zawsze staraj się sprzedawać jak najwięcej swoich produktów z najwyższą marżą.** To są produkty, które przynoszą ci zyski. Dlatego powinieneś zbudować wokół nich swoją strategię marketingową.
- **Dostosuj się do zmieniającej się rzeczywistości.** Jeśli nie ma już popytu na Twój produkt, spróbuj ustalić, co możesz zmienić, aby nadać się za nowymi trendami. Nie lekceważ trendów w swojej branży i postępuj zgodnie z nimi.
- **Przestań inwestować, gdy jest to już bezcelowe.** Powinieneś rozpoznać i zaakceptować porażkę. Czasami lepiej jest poddać się niż ryzykować popadnięcie w większe zadłużenie tylko dlatego, że jesteś uparty. Zanim zainwestujesz więcej, zastanów się, czy lepszym rozwiązaniem nie byłoby cofnięcie się o krok.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

2REVIVE

Tytuł projektu: "Revival entrepreneurship through
second chance" – 2REVIVE
Numer projektu: 2017-1-PL01-KA202-038525



Część 2

PODSTAWY PRZEDSIĘBIORCZOŚCI DRUGIEJ SZANSY

2.1. Podręcznik ponownego rozpoczęcia działalności gospodarczej

✓ Znajdź mentora

Przedsiębiorczość jest niesamowitym doświadczeniem, ale prawdopodobnie zrozumiałeś już, że nie dla wszystkich. Choć możesz być ekspertem w konkretnej dziedzinie, prowadzenie nowego biznesu lub wznowienie działalności gospodarczej wymaga zupełnie nowego zestawu umiejętności i kompetencji, które większość właścicieli firm nabywa tylko w pracy. Jeśli nie uczęszczałeś do szkoły biznesu lub nie wychowywałeś się w środowisku rodzinnym, w którym ludzie prowadzą własne firmy, prawdopodobnie musisz się wiele nauczyć.

Mentorzy i trenerzy biznesowi mogą zaoszczędzić Ci dużo czasu, energii i zasobów. Mentorzy są kluczowi w kształtowaniu Twojego myślenia i działania i mogą udzielić ogromnego wsparcia w najbardziej stresujących momentach, prowadząc Cię przez kolejne etapy i pomagając Ci nie tylko być bardziej świadomym, ale także być bardziej cierpliwym, optymistycznym i odpornym. Osiągnięcie tej zmiany w twoim sposobie myślenia może być bezcenne i zagwarantuje Ci dodatkową energię i szybsze wyniki w nowym biznesie.

Mentorzy mogą również przeszkolić Cię, abyś skupił się na kolejnych krokach, zamiast gonić za irracjonalnymi marzeniami i wynikami. Wspierają cię, by wnieść swoją energię do działań, które są potrzebne na każdym kroku.

Nie musisz szukać najlepszego mentora w mieście, ponieważ w rzeczywistości znalezienie osoby, która jest trenerem przez kilka dobrych lat, może dać Ci cenne wskazówki, jak wznowić pracę. Taki mentor może nauczyć Cię podstaw, których być może nie znałeś, albo po prostu przegapiłeś podczas poprzedniej próby



bycia przedsiębiorcą.

Przy wyborze osoby, z którą pracujesz, musisz mieć pewność, że się dogadasz. Twój mentor powinien być łatwy w rozmowie i być dobrym słuchaczem, kimś, kogo szanujesz i z kim się cieszysz na współpracę. Będziesz chciał, aby ta osoba słuchała twoich pomysłów bez przerywania lub ustanawiania ograniczeń, aby zadawała istotne pytania i sugerowała możliwe do wdrożenia rozwiązania. Nie bój się, jeśli Twój mentor pochodzi z innej dziedziny biznesu, niż ta, w której planujesz rozpocząć działanie. Może to przynieść dodatkowe korzyści i dać Ci niezwykłą perspektywę, która dobrze działa. A co ważniejsze, możesz być z nim bardziej otwarty i szczery, ponieważ Twój mentor nie będzie częścią Twojej konkurencji.

Ważne jest, aby po wybraniu kogoś trzymać się jego/jej i zobowiązać się do współpracy przynajmniej przez rok. Mentoring jest procesem, w związku z czym muszą być ustalone długoterminowe oczekiwania i cele a następnie konsekwentnie realizowane.

✓ **Zidentyfikuj swoje wartości i cel**

Marcus Aurelius, stoicki filozof, powiedział 2000 lat temu:

'Nie trać czasu na kłótnie o to, jaki powinien być dobry człowiek. Bądź taki.'

Być może wiesz, że wielu przedsiębiorców popełnia błąd, wierząc w coś, ale nie działając zgodnie z tym. Wartości powinny być nienegocjowalne. Jeśli twoje wartości są znane, twoja pozycja i wizerunek będą autentyczne i niezawodne i będą przewyższać pozycję wielu twoich konkurentów.

Powiązanie firmy z celem znacznie zwiększy szanse powodzenia przedsięwzięcia nawet w przypadku wystąpienia spowolnienia gospodarczego. Przedsiębiorcy z solidnymi, celowymi pomysłami pozostają w kontakcie ze swoimi klientami, którzy z kolei promują ich u przyjaciół i krewnych. Jest to jedna z najlepszych praktyk marketingowych, które można zastosować w firmie.

Nie wspominając już o tym, że kiedy ogłaszany jest stan wyjątkowy związany z klimatem, przedsiębiorstwa obciążane są ogromną odpowiedzialnością i oczekiwaniami wobec nich, jeśli chodzi o wypełnianie ich roli na rzecz zrównoważonego rozwoju. Jednym z najważniejszych kroków, które można rozważyć, jest to, jak zredukować i wyeliminować odpady w procesach i zminimalizować ślad węglowy. MŚP mają również przewagę w łańcuchu dostaw nad większymi firmami, ponieważ łatwiej jest im kontrolować, z kim prowadzą interesy. Upewnij się, że stosujesz i wspierasz działania na rzecz zrównoważonego rozwoju i oczekujesz tego samego od wszystkich swoich partnerów.

Konsumenci w obecnym okresie podnoszenia świadomości chcą się dowiedzieć, komu mogą ufać i kim są podmioty rynkowe bardziej dbające o ludzi i planetę.



✓ Oceń, gdzie teraz jesteś

W ciągu całego życia rozwinąłeś prawdopodobnie silne zdolności, zdobyłeś umiejętności i wiedzę, nauczyłeś się od profesorów, przyjaciół, kolegów, szefów, konkurentów, a co najważniejsze, z własnego doświadczenia życiowego i biznesowego. Przyjrzyj się temu, co osiągnąłeś, jak się wzbogaciłeś i jaką sieć, umiejętności i wiedzę już posiadasz. Oceniaj i wymieniaj wszystkie swoje zasoby oraz to, w jakim stopniu mogą one przyczynić się do Twojego sukcesu w następnym okresie. Buduj na nich, rozwijaj się i inwestuj w nie.

Badając to, co Cię pasjonuje, zadaj sobie przede wszystkim pytanie: "Dlaczego chcę założyć własny biznes?". Następnie rozpocznij burzę mózgów na temat tego, co przeszkadza Ci w Twojej branży i jak możesz to zrobić lepiej. Czy masz już doświadczenie, aby wymyślić nowy pomysł na biznes? Czego potrzebujesz, aby zebrać wszystkie informacje i zasoby do nowego startu? Nie obawiaj się prosić o radę swojej sieci. Prowadź badania w sposób ciągły, zbieraj dobre praktyki oraz lokalizuj i odnotowuj wszystkie ważne informacje, które do tej pory przeoczyłeś. Badanie rynku da Ci znać, czy istnieje możliwość zarobienia przyzwoitego zysku w obszarze, w którym planujesz pracować.

Według Carol Roth i jej książki "The Entrepreneur Equation", istnieje 10 sposobów myślenia, które każdy przedsiębiorca powinien rozwinąć przed rozpoczęciem własnej działalności gospodarczej. Poświęć trochę czasu na refleksję nad sobą i przejdź przez nie:

1. **Krytycznie oceń swoją motywację:** oprócz tego, że wiesz, jaki jest główny powód dla Ciebie, spróbuj odpowiedzieć na to, co powiesz swoim partnerom biznesowym, wierzycielom, klientom i inwestorom.
2. **Bądź gotowy na wielu szefów:** możesz myśleć, że jesteś wolny i nikt nie kontroluje cię jako przedsiębiorcy. W rzeczywistości twoi wierzyciele, inwestorzy i klienci będą twoimi nowymi szefami.
3. **Oceniaj, jak pracujesz z innymi:** komunikacja i umiejętności ludzi są niezbędne w sektorze biznesowym. Być może będziesz musiał skupić się na rozwijaniu swoich umiejętności komunikacyjnych, współpracy lub rozwiązywania problemów, będzie to konieczne w przypadku pracy z księgowymi, prawnikami, klientami i innymi współpracownikami.
4. **Zwiększaj swoje obowiązki:** prowadzenie firmy może być odczuwane jako praca 24/7. Zadaj sobie pytanie, czy jesteś na to gotowy i czy należy podjąć jakieś kroki, które pozwolą Ci osiągnąć akceptowalną równowagę między pracą a życiem prywatnym.
5. **Rozwijaj swoje umiejętności w zakresie zarządzania i przywództwa:** prawdopodobnie już w poprzednim okresie przedsiębiorczości zdałeś sobie sprawę, że zarządzanie zespołem ma kluczowe znaczenie dla sukcesu Twojej firmy. Motywacja zespołu jest silnie skorelowana z jego



wydajnością i zaangażowaniem.

6. **Nie chodzi o to, co wiesz, ale o to, kogo znasz:** zrób listę różnych specjalistów, z którymi jesteś już w kontakcie, i szukaj możliwości poszerzenia swojej sieci na różnych imprezach, spotkaniach biznesowych, seminariach itp.
7. **Bądź uczciwy w kwestii relacji z pieniędzmi:** nie tylko w pierwszym okresie, ale w trakcie całej swojej działalności, będziesz musiał podjąć wiele decyzji dotyczących wydatków, inwestycji itp. Jeśli uważasz, że Twoje umiejętności w zakresie zarządzania finansami nie są wystarczająco silne, dokańcz się w tym zakresie. Poszukaj źródeł, skontaktuj się z ekspertami, weź udział w spotkaniach i obejrzyj filmy wideo lub śledź kursy online. Każdy wysiłek może potencjalnie zwiększyć szansę na ustabilizowanie firmy.
8. **Oceń swoją osobowość:** przede wszystkim zastanów się, jak radzisz sobie ze stresem. Bycie właścicielem firmy oznacza, że musisz być gotowy na nieoczekiwane zdarzenia. Być elastycznym i zarządzać wszystkim, co się zdarzy. Jeśli jesteś bardzo zestresowany, kiedy sprawy nie idą zgodnie z planem - bardzo ważne jest, abyś zaczął świadomie rozwijać nowe mechanizmy radzenia sobie ze stresem. Istnieją różne zasoby i metodologie dostępne online, ale można również poprosić o wsparcie trenera, doradcy lub na przykład trenera mentalnego.
9. **Zbadaj swoich konkurentów i rynek:** aby oznaczyć swoją firmę i przekonać ludzi do jej wspierania, musisz zrozumieć, dlaczego i w jaki sposób możesz prześcignąć konkurencję.
10. **Sprawdź swoją skalowalność:** wiele odnoszących sukcesy firm polega na automatyzacji i delegowaniu zadań. Jako lider musisz wiedzieć, jak i komu przekazać pracę.

✓ **Napisz biznes plan**

Jest to tak ważna i złożona część, że więcej szczegółów podamy w następnej sekcji 2.3. Wskazówki dotyczące pisania biznesplanu.

✓ **Zbuduj swoją nową firmę stosując wszystkie niezbędne kroki i narzędzia**

Jak zapewne wiesz z wcześniejszych doświadczeń, dla oficjalnej rejestracji firmy, będziesz musiał:

- Określić strukturę i formę swojej firmy;
- Nazwać ją;
- Zarejestrować w odpowiednich urzędach;
- Otrzymać numer podatkowy;
- Uzyskać zezwolenia i licencje;
- Założyć konto bankowe;



- Zarejestrować znak towarowy lub prawa autorskie.

Po pierwsze, musisz być świadomy wszystkich tych niezbędnych kroków. Jeśli potrzebujesz wsparcia, powinieneś uzyskać pomoc prawną lub adwokata.

Następnym, bardzo rekomendowanym krokiem, jest rozpoczęcie używania różnych narzędzi cyfrowych do zarządzania różnymi aspektami. Możesz rozejrzeć się po forach lub poprosić znajomych o rekomendacje, aby dowiedzieć się, które narzędzia i marki będą dla Ciebie najlepszym wyborem. Pomyśl o następujących rzeczach:

- Pozyskanie oprogramowania księgowego umożliwiającego łatwe śledzenie wydatków;
- Stworzenie strony internetowej, którą można również zbudować na własną rękę, co nie będzie wymagać dodatkowych środków finansowych;
- Uzyskanie lub stworzenie logo - można również znaleźć darmowe platformy do projektowania podstawowych logotypów. Jeśli jednak wolisz profesjonalną wersję, musisz zatrudnić grafika;
- Zakładanie kont w mediach społecznościowych i poznawanie sposobów właściwego nimi zarządzania (zaplanuj posty, angażuj się w działania followerów, opracuj dobrą strategię komunikacji). Jeśli potrzebujesz szkolenia na ten temat, możesz zapytać swoich znajomych, specjalistę lub sprawdzić online narzędzia i instrukcje.
- Konfiguracja poczty e-mail oraz bezpiecznej i dobrze funkcjonującej platformy w chmurze internetowej do przechowywania dokumentów i plików;
- Wykorzystanie narzędzia do zarządzania projektami również może być bardzo pożyteczne. Jest ich wiele dostępnych i wybierając należy uwzględnić skalę działalności oraz liczbę pracowników, których planujesz zatrudnić. Na tej podstawie można znaleźć narzędzie o najbardziej odpowiedniej strukturze dla swoich potrzeb;
- Zbadanie, w jaki sposób możesz prowadzić marketing swojej firmy online w najprostszy i najbardziej efektywny sposób;
- Ustalenie kalendarza i zaznaczanie ważnych wydarzeń/spotkań;
- Zakładanie konta obsługi klienta;
- Rozważenie pozyskania narzędzia do przechowywania i zabezpieczenia haseł i do zapamiętywania haseł dla wszystkich nowych rejestracji.

2.2. Zrozumienie propozycji pomysłów o wyjątkowej wartości

Zrozumienie prawdziwej wartości Twojego pomysłu biznesowego oznacza jego ocenę, zlecenie jego weryfikacji przez inną osobę (osoby) i udoskonalenie go poprzez zidentyfikowanie potencjalnych słabości



we wdrożeniu i odpowiednich środków służących ich przewyższeniu.

Istnieje kilka metod, które mogą pomóc Ci ocenić Twoje pomysły. Jeśli pominąłeś tę część przed rozpoczęciem poprzedniego przedsięwzięcia biznesowego, dobrze byłoby poświęcić więcej czasu na oszacowanie prawdziwej wartości Twojego produktu/usługi.

Poniżej znajdziesz kilka metod, które pomogą Ci oszacować wartość Twojej inicjatywy biznesowej i skoncentrują Twoją uwagę na potencjalnych słabościach:

✓ Ocena Pass-fail

Metoda ta sprawdza się najlepiej w przypadkach, gdy wahasz się pomiędzy kilkoma pomysłami. Każdy z nich może wydawać się wystarczająco dobry dla Ciebie, ale skupienie się na właściwym może okazać się sporym wyzwaniem. Szczególnie, jeśli doświadczysz trudności związanych z niepowodzeniem w pierwszej próbie prowadzenia działalności gospodarczej. Pierwszym krokiem do wybrania "zwycięskiego" pomysłu biznesowego byłoby sporządzenie listy kryteriów pozwalających ustalić, czy dany pomysł jest warty rozważenia. Zapisz kilka kluczowych kryteriów, na przykład:

Tabela 1 Ocena Pass-fail

Kryterium	Pass (Tak)	Fail (Nie)
Czy wypuszczenie mojego produktu/usługi mieści się w ramach mojego ustalonego budżetu?		
Czy będę w stanie wypuścić mój produkt/usługę w ustalonych ramach czasowych?		
Czy będę w stanie dostarczyć mój produkt/usługę z wykorzystaniem posiadanych zasobów (ludzkich/finansowych/czasowych/materialnych itp.)?		
Czy mój produkt/usługa wypełnia lukę na rynku?		
Czy mój produkt/usługa jest skalowalna? Czy zaspokoi on potrzeby klientów bez konieczności ciągłego jego odnawiania?		

Możesz dodać do listy tyle kryteriów, ile uznasz za istotne. Nie zapomnij o swoich wcześniejszych doświadczeniach z przedsiębiorczością. Być może określiłeś dodatkowe kluczowe kryteria, które są specyficzne dla Twojej dziedziny działalności i które nie zostały spełnione w poprzednim czasie. Kiedy twoja lista będzie gotowa, ustaw próg. Może się zdarzyć, że jeśli jakiś pomysł nie spełni co najmniej 90



% kryteriów, powinien zostać odrzucony jako niewykonalny. Aby móc przeprowadzić tego rodzaju ocenę, musisz być bardzo obiektywny i pewny co do udzielonych odpowiedzi. Nie ma tu kolumny "może" lub "częściowo". Tylko tak lub nie. Jeśli jednak uważasz, że Twój pomysł mógłby zostać zmodyfikowany, aby spełnić pewne kryterium, zrób to. Dobrze będzie, jeśli w ocenę tę zaangażujesz inną osobę - czy to Twojego partnera biznesowego, czy pracownika. Poproś ich, aby dokonali własnej oceny pass/fail. Mogą one dać inną perspektywę w odniesieniu do wykonalności produktu/usługi. Porównanie dwóch lub trzech ocen może pomóc w zidentyfikowaniu słabości, której nie dostrzegłeś.

▼ Matryca oceny

Metoda ta jest przydatna w przypadkach, gdy masz dwa lub trzy pomysły na produkt/usługę lub modyfikacje tego samego produktu, z których trudno Ci wybierać. W odróżnieniu od oceny pass/fail, metoda ta zachęca do przyznania w każdym kryterium oceny punktacji od 0 do 5.

Poniżej znajdziesz przykład matrycy oceny, którą możesz modyfikować zgodnie ze specyfiką swojej działalności:

Tabela 2 Matryca oceny

		KRYTERIA					
		Wypełnia lukę na rynku (0 - min, 5 - max)	Koszt/ korzyść (0 - min, 5 - max)	Wykonalne przy użyciu dostępnych zasobów (0 - min, 5 - max)	Ma potencjał do skalowania (0 - min, 5 - max)		Łączny wynik
IDEAE	Idea 1						
	Idea 2						
	Idea 3						



Oceń każde kryterium w skali od 0 do 5, przy czym 0 oznacza najniższy wynik, a 5 najwyższy. Ostatnia kolumna podsumowuje wyniki ze wszystkich kryteriów. Pomysł z najwyższym wynikiem jest uważany za najbardziej wykonalny.

Możesz dodać kryteria w zależności od specyfiki produktu/usługi. Nie ignoruj swoich wcześniejszych doświadczeń. Może to pomóc w zidentyfikowaniu aspektów, które wcześniej zostały zaniedbane, a które okazały się kluczowe dla rozwoju firmy.

✓ Analiza SWOT

Klasyczna analiza mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń (SWOT) jest dobrą kontynuacją matrycy oceny. Pozwala to na głębszą ocenę Twoich pomysłów, ponieważ rozpatruje je z różnych perspektyw.

Tabela 3 Analiza SWOT

Silne strony	Słabe strony
Jakie są zalety tego pomysłu? Jaki będzie pozytywny wpływ tego pomysłu? Co wyróżnia ten pomysł?	Jak można ulepszyć ten pomysł? Jakie trudności wiążą się z tym pomysłem? Jakie aspekty tego pomysłu powodują stratę czasu i zasobów?
Szanse	Zagrożenia
Dlaczego rynek będzie entuzjastycznie nastawiony do tego produktu/usługi? Co jeszcze możemy zrobić z tym produktem/usługą? Jakie nowe trendy się pojawiają?	Jakie bariery stoją na drodze do sukcesu? Czego nam brakuje, żeby to zadziałało? Jakie zmiany zachodzą w otoczeniu naszego rynku?

Po wypełnieniu tabeli dla swojego pomysłu(ów), daj 0 do 5 punktów za każdą siłę i szansę oraz odbierz 0 do 5 punktów za każdą słabość i zagrożenie. Ostateczne wyniki będą stanowić dobre porównanie wartości różnych pomysłów. Ponownie, dobrze będzie zaangażować w tę ocenę inną osobę, aby zapewnić bezstronną perspektywę. Kiedy ocena będzie gotowa, możesz zapytać członków swojego zespołu/partnera biznesowego lub nawet przyjaciół o sugestie dotyczące przezwyciężenia zidentyfikowanych słabości i zagrożeń. To pomoże Ci ukształtować Twój pomysł na biznes, aby lepiej pasował do rynku.

2.3. Wskazówki dotyczące (ponownego) napisania biznesplanu

✓ Zachowaj prostotę

Kluczem do sukcesu małego przedsiębiorstwa, zwłaszcza w fazie rozruchu, jest utrzymanie prostoty i niskich kosztów. A koszty obejmują nie tylko koszty finansowe, ale także czas i energię. Wielu przedsiębiorców



rozpoczynających działalność wpada w pułapkę chęci stworzenia najlepszego biznesplanu na świecie, zwłaszcza jeśli już wcześniej się nie powiodło. Na pewno będziesz potrzebował świetnego planu, jeśli szukasz inwestycji lub reinwestycji i finansowania, ale mimo to, wysoce zalecane jest przetestowanie swoich pomysłów przed poświęceniem dużej ilości czasu, pieniędzy i innych zasobów.

Pierwszym krokiem jest stworzenie prostego, jednostronicowego biznesplanu podsumowującego wszystkie aspekty działalności, którą zamierzasz rozpocząć lub wznowić.

To, co jest konieczne do zdefiniowania, to:

- Twoja wizja - Jaki byłby końcowy rezultat Twojego biznesu?
- Twoja misja - Jaki jest powód powstania Twojej firmy? Dlaczego twoja firma istnieje?
- Twoje cele - Jakie cele prowadzą do osiągnięcia Twojej wizji i misji?
- Twoje podstawowe strategie - Jak zamierzasz osiągnąć wyznaczone cele?

Po udzieleniu odpowiedzi na te pytania, wszystko, co musisz zrobić, to stworzyć krok po kroku zorientowany na zadania plan działania dotyczący tego, jak zaczniesz pracować na rzecz realizacji swoich celów.

✓ Stosowanie odpowiednich ram działania

Prawdopodobnie słyszałeś o modelu biznesowym Canvas - narzędziu, które jest doskonałym wzorcem do opracowania nowego modelu biznesowego. Ten wykres z 9 oddzielnymi blokami daje miejsce na opisanie:

- Kluczowych partnerów biznesowych, jak dostawcy lub przedsiębiorstwa komplementarne;
- Kluczowych działań: najważniejsze działania w realizacji proponowanych wartości Twojej firmy;
- Kluczowych zasobów: zasoby niezbędne do utrzymania i wspierania działalności gospodarczej, takie jak zasoby ludzkie, finansowe, fizyczne i intelektualne;
- Proponowanych wartości: zbiór produktów i usług, które Twoja firma oferuje klientom;
- Segmentów klientów: zidentyfikowane grupy klientów, którym próbujesz służyć;
- Relacji z klientami: rodzaj relacji, jakie planujesz stworzyć z segmentami klientów;
- Kanałów: poprzez które kanały możesz dostarczyć swoje proponowane wartości dla swoich klientów;
- Struktury kosztów: struktura finansowa, według której będzie działać Twoja firma;
- Strumieni przychodów: sposób generowania przychodów z różnych segmentów klientów.

Wypełnienie modelu biznesowego Canvas wraz z innymi kolegami i profesjonalistami może przynieść wiele korzyści, takich jak zwiększona kreatywność i możliwość otwartego przedstawiania różnych poglądów, które mogą zarówno ułatwić ważne dyskusje, jak i zapewnić lepsze zrozumienie zarządzania Twoją przyszłą działalnością.

Innym sposobem (re)konfiguracji planu jest wykorzystanie metodologii Logical Framework Approach. Składa się on z dwóch etapów: analizy i planowania.



W ramach etapu analizy przygotujesz następujące elementy:

- Analiza zainteresowanych stron
- Analiza problemu
- Analiza obiektywna
- Analiza strategii

W ramach fazy planowania opracujesz matrycę ram logicznych, zaplanujesz swoje działania i stworzysz plan budżetowy.

Jest to w jakiś sposób prostsza i głębsza analiza podstaw Twojego biznesu. Wszechstronna faza analityczna może pomóc w przemyśleniu wszystkich aspektów danego obszaru. Jednakże, po ukończeniu Logframe, możesz potrzebować więcej szczegółów biznesowych - jest to czas, kiedy narzędzie Canvas może być bardzo pomocne.

✓ **Koncentracja na kliencie**

Różnica między przedsiębiorstwem odnoszącym sukcesy a przedsiębiorstwem zmagającym się z trudnościami często sprowadza się do jednego aspektu: które przedsiębiorstwo może lepiej zadowolić swoich klientów. Najlepiej działające organizacje rozumieją, że koncentracja na kliencie wymaga połączenia atrakcyjności, zaangażowania, satysfakcji i utrzymania. Badania często pokazują, że liderzy biznesowi nie znają swoich klientów wystarczająco dobrze.

Inną kwestią jest to, że organizacje często nie dotrzymują obietnic złożonych swoim klientom lub co gorsze - nawet nie dotrzymują obietnic złożonych swoim pracownikom. Badacze odkryli, że aby stać się bardziej skoncentrowanym na kliencie, konieczne jest zaangażowanie ludzi na szczycie organizacji.

Jak możesz się skupić na kliencie?

Po pierwsze, musisz przestawić się na mentalność skupiania się na klientach. Oznacza to rezygnację z własnych potrzeb i życzeń, a zamiast tego pytanie: **jak mogę pomóc mojemu klientowi?** Możesz również trenować swoje umiejętności skupiania się na kliencie, gdy jesteś w sytuacji bycia klientem i zastanawiać się, zadając sobie pytanie: jak czuję się u sprzedawców lub usługodawców? Czy interesują ich moje potrzeby, sytuacja, priorytety i pragnienia? A może są zainteresowani tylko zamknięciem sprzedaży? Czy usługa, którą otrzymałem i uwaga, jaką otrzymałem, sprawiły, że poczułem się lepiej?

Inną bardzo ważną praktyką jest przyjmowanie i wykazywanie zachowań zorientowanych na klienta, które jest czymś innym niż zmiana sposobu myślenia na zorientowany na klienta. Możesz zwiększyć swoje zrozumienie tego stylu zachowania poprzez ponowne zastanowienie się nad tym, w jaki sposób jesteś traktowany jako klient. Jak zachowują się sprzedawcy / usługodawcy, co robią i jak to robią?

Kiedy już wystarczająco wyostrzyłeś zarówno swój sposób myślenia, jak i swoje zrozumienie zachowań,



połącz je! Skoncentruj się na pomocy klientowi i postępuj tak, jak jest to dla niego najlepsze. Bądź uczciwy i szczerzy. I **zawsze** dotrzymuj swoich obietnic.

✓ **Badania, badania, badania**

Aby napisać świetny biznesplan, musisz znać swój rynek, konkurencję oraz własne umiejętności i mocne strony. Ocena, myślenie i badania powinny zająć około dwa razy więcej czasu niż faktyczny akt pisania biznesplanu.

Co powinny zawierać twoje badania? Przeprowadzenie analizy branżowej, analizy rynku docelowego i analizy konkurencji.

Analizując branżę, należy ocenić ogólne środowisko, w którym planowana jest działalność. Poszukaj statystyk dotyczących skali przemysłu; sprzedaży i tempa wzrostu; czy rozwija się, kurczy się, czy utrzymuje się na stałym poziomie? Jakie są obecne trendy w branży? Czy istnieją zmiany na rynku docelowym lub w wykorzystywanej technologii? Informacje można wyszukiwać za pośrednictwem różnych źródeł: rządowych baz danych, branżowych baz danych i publikacji, danych stowarzyszeń handlowych itp.

Analiza rynku docelowego pomoże Ci dowiedzieć się, czy na rynku jest wystarczająco dużo ludzi, którzy są gotowi zakupić Twój produkt lub usługę po cenie, której potrzebujesz, aby osiągnąć zysk. Oczywiście, aby dokonać takiej analizy, musisz dobrze znać swoich potencjalnych klientów.

Analiza konkurencji pozwoli Ci zapoznać się z najważniejszymi graczami w Twojej branży. Możesz nie konkurować z nimi wszystkimi, ale ważne jest, aby wiedzieć, kto tam jest, kto co i jak robi. Możesz studiować ich działania reklamowe i promocyjne, kampanie i materiały, sposób, w jaki komunikują się i prezentują się klientom. Z pewnością można określić, czym są dobre praktyki, czego można się nauczyć i co można jeszcze lepiej zrobić. Ponadto, nie zapomnij rozejrzeć się, aby zidentyfikować dostawców konkurencji.

✓ **Znalezienie przyczyny dla swojej działalności gospodarczej**

Odpowiedzialność społeczna jest jednym z kluczowych czynników budowania udanego biznesu. Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) często łączona jest z dużymi korporacjami, które zazwyczaj posiadają osobny dział zarządzający działaniami CSR. Nie oznacza to jednak, że mikroprzedsiębiorstwa i małe przedsiębiorstwa nie mogłyby przyjąć takich praktyk. Obecnie stało się to jeszcze bardziej istotne, ponieważ klienci, inwestorzy i inne ważne zainteresowane strony poszukują nie tylko najbardziej opłacalnej opcji inwestycyjnej, ale również takiej, która przyniesie korzyści całemu społeczeństwu. W wyniku tego nowego trendu wszystkie nowe przedsiębiorstwa dążą do powiązania swojego przedsięwzięcia ze sprawami społecznymi. Przyjęcie społecznej odpowiedzialności biznesu oznacza również osiągnięcie trwałości przedsięwzięcia biznesowego, dlatego też, gdy pisziesz ponownie biznesplan, powinieneś zastanowić się, jaką część swoich finansów możesz



zainwestować w realizację celów społecznych.

Społeczna odpowiedzialność biznesu jest często mylona z filantropią, która dosłownie oznacza miłość do ludzkości, czyli prowadzenie prywatnych inicjatyw na rzecz dobra publicznego. Filantropia próbuje zająć się pierwotną przyczyną problemu, podobnie jak w przysłowiu, zamiast dawać ludziom ryby, uczy ludzi jak łowić ryby. Filantropia korporacyjna (CP) jest bardziej specjalistycznym terminem związanym z biznesem i taka filantropia może obejmować darowizny w formie wkładu finansowego wraz z innymi zasobami, takimi jak czas, zasoby ludzkie itp. Inicjatywy filantropijne mogą również obejmować śledzenie całego programu filantropijnego z zarządzaniem różnymi darowiznami i oferowanymi zasobami (praktykowanymi głównie w korporacjach). Ty, przedsiębiorca, możesz zdecydować, czy marka Twojej firmy zostanie publicznie wskazana przez organizację otrzymującą darowiznę. Filantropia jest niezbędna we współczesnym społeczeństwie i jest również bardzo ważna dla przedsiębiorstw na całym świecie, zwłaszcza w obecnym kryzysie moralnym i klimatycznym. Właściwie wszystkie rentowne przedsiębiorstwa powinny przeznaczyć część swoich zasobów na służbę społeczeństwu lub dobru wspólnemu.

Więc jaka jest różnica między społeczną odpowiedzialnością biznesu a filantropią korporacyjną - możesz zapytać?

Społeczna odpowiedzialność biznesu ma być włączona do modelu biznesowego i praktyk w firmie. Można powiedzieć, że obejmuje ona filantropię korporacyjną, ponieważ ma ona długofalowe cele i program, który powinien bezpośrednio angażować firmę w rozwiązywanie wybranego problemu lub problemów społeczności. Na przykład, jeśli firma produkuje odzież i używa barwnika do barwienia odzieży, powinna być bardzo ostrożna, kiedy pozbywa się odpadów pochodzących z tych operacji i inicjować programy mające na celu złagodzenie wpływu na środowisko i zdrowie społeczeństwa. Jeśli firma nie zastosuje się do takiego planu, wpływ na jej wizerunek może być dość negatywny. Wręcz przeciwnie, jeśli firma nie inwestuje w filantropię korporacyjną, nie będzie miała dużego wpływu na to, jak postrzegają ją jej klienci i świat biznesu. Decyzja ta nie miałaby bardzo negatywnych skutków dla społeczeństwa.

Powody, dla których Twoja mała firma powinna być powiązana ze sprawami społecznymi:

Aby przyciągnąć i utrzymać bazę klientów

Zgodnie z badaniem opublikowanym w the International Journal of Environmental Research and Public Health, społeczna odpowiedzialność biznesu i troska o środowisko wzmacnia relacje między konsumentem a sprzedawcą, a ogólny stosunek konsumenta do marki/przedsiębiorstwa staje się bardziej

3 Ho, Ching-Wei. (2017). Does Practicing CSR Makes Consumers Like Your Shop More? Consumer-Retailer Love Mediates CSR and Behavioral Intentions. Int J Environ Res Public Health. 14(12): 1558. doi: 10.3390/ijerph14121558 Published online 2017 Dec 12. doi: 10.3390/ijerph14121558



pozytywny. Ustalenia te mogą prowadzić do wniosku, że jeżeli konsumenci będą mieli do czynienia z wyborem pomiędzy dwoma przedsiębiorstwami oferującymi podobne usługi/produkty, wybierają te, które są bardziej odpowiedzialne społecznie. Konsumenci mogą nawet uznać Twoje usługi za usługi o wyższej jakości i wartości oraz zainwestować więcej pieniędzy w Twoje usługi/produkty. Zaangażowanie twojej firmy w sprawę społeczną może przenieść się również na konsumentów. Innymi słowy, mogliby rozwinąć podobne zaangażowanie w Twoją markę/biznes.

Twoi klienci, bez których Twój biznes nie może istnieć, są Twoimi faktycznymi szefami. Sprostanie ich potrzebom jest kluczem do prowadzenia udanego biznesu, więc mądrze jest zbudować swój biznesplan, wiedząc i rozumiejąc, którą z ich potrzeb można zaspokoić i jak. Klienci mogą łatwo poczuć, jak firma ich traktuje. Mogą oni wykryć, jak bardzo ci na nich zależy. Społeczna odpowiedzialność biznesu lub filantropia Twojej firmy powinna być czymś więcej niż tylko czymś do zrobienia, ponieważ jest to "ładne". Powinno to być główną misją w Twoich wysiłkach na rzecz rozwoju Twojej firmy i nawiązywania kontaktów z klientami.

✓ **Aby Twoi pracownicy czuli się wartościowi i rekrutowali więcej talentów**

Tak jak aspekt społeczny przyciąga i utrzymuje bazę klientów/konsumentów, taki sam wpływ ma też na pracowników. Według badania przeprowadzonego przez Deloitte, "sensowna praca, która daje pracownikom poczucie celu" należy do wymiarów prostej nieodpartej organizacji, która napędza zaangażowanie. Nadanie twojej firmie wymiaru społecznego może również łatwo przyciągnąć nowych, utalentowanych pracowników.

Prawdopodobnie można stwierdzić, że zdecydowana większość firm prowadzi działalność gospodarczą, aby zarabiać pieniądze, ale posiadanie wizji i zobowiązań, które wykraczają poza cel osiągnięcia zysku, może dać Twojej firmie szersze poczucie celu. Kiedy Twoja firma jest zbudowana wokół większej misji przynoszącej korzyści społeczeństwu, wtapiasz tę pasję we wszystkie swoje produkty, usługi, a nawet w swoich pracowników i klientów. Dążenie to może przejawiać się w pracy Twojego zespołu i wywołać większą kreatywność, zaangażowanie, a co za tym idzie, wzrost.

✓ **Znaleźć nową szansę na rozwój**

Budowanie bardziej osobistych relacji z klientami i pracownikami poprzez cele społeczne, które firma przyjęła, może pomóc w dalszym rozwoju firmy. Na przykład, możesz przeprowadzić ankietę wśród swoich

4 Deloitte Consulting LLP. (2016). Engaging the workforce/ Deloitte Employee Engagement Perspectives. Retrieved from: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/us-cons-engaging-the-workforce.pdf>



klientów i pracowników, aby dowiedzieć się, co ich pasjonuje i czym są zainteresowani. Można liczyć na to, że będą oni bardziej skłonni do szczerego dzielenia się swoimi opiniami, ponieważ sami są zaangażowani w sprawę. W ten sposób można zebrać cenne informacje na temat tego, w jakim kierunku powinna podążać firma, być zainspirowana i dostrzec nowe możliwości, które nie były wcześniej brane pod uwagę, a tym samym rozpocząć działania, które mogą przynieść korzyści nie tylko dla sprawy, ale również dla Twojego przedsięwzięcia.

Wszystkie te powody mogą przyczynić się do rozwoju lub odtworzenia działalności gospodarczej, która obejmuje zrównoważony cel społeczny. Jeśli wahasz się, które aspekty społeczne, ekonomiczne, środowiskowe lub inne wspierać poprzez swoją działalność gospodarczą, możesz skonsultować się ze stowarzyszeniami non-profit na swoim terenie i zapoznać się z kontekstem, w jakim pracują i z jakimi problemami próbują się zmierzyć. Można również zapoznać się z literaturą na temat celów zrównoważonego rozwoju (SDG), w której określono 17 celów globalnych i 169 celów wyznaczonych przez Zgromadzenie Ogólne ONZ w 2015 r., które mają zostać osiągnięte do 2030 r. W agendzie 2030 wzywa się wszystkie instytucje prywatne i publiczne do wniesienia wkładu w osiągnięcie tych celów. Możesz wybrać, czy chcesz coś zmienić i zobowiązać swój biznes do realizacji jednego lub więcej celów. Z czasem zobaczysz zwrot z inwestycji w pieniądzu i innych niefinansowych aspektach i na pewno nie będziesz tego żałować.

2.4. Narzędzia do pobudzania biznesu

✓ **Regularne badania konsumentów**

Kiedy Twoja firma zacznie działać, pamiętaj, aby często pytać klientów różnymi kanałami i formularzami - dlaczego wybrali Ciebie i co cenią z tego co oferujesz? Możesz być całkiem zaskoczony tym, że może ich przyciągnąć coś zupełnie innego niż myślałeś.

Badania opinii klientów są podstawą silnej kampanii marketingowej z dwóch powodów: po pierwsze, potwierdza to, czym jesteś i co Twoja marka obiecuje, a po drugie, tworzy nową obietnicę marki.

Ankiety dla klientów powinny być przeprowadzane co najmniej raz lub dwa razy w roku, ale można też robić to częściej. Dane, które zbierzesz, pomogą Ci zorganizować kolejne 12 miesięcy prowadzenia biznesu - zarówno w zakresie produktu/usługi, jak i komunikacji.

Ważne jest, aby nigdy nie zakładać, że znasz informacje o swoich klientach bez ich zapytania. Naprawdę musisz zapytać ich o wszystko, co chcesz wiedzieć: czego potrzebują i jak możesz im to dać. Możesz być jeszcze bardziej doceniony, jeśli po zakończeniu badania przekażesz informacje zwrotne i podziękujesz im za ich cenny wkład.

Świetną praktyką jest również to, aby poprosić klientów o recenzję lub referencje. Kiedy masz już kilka na



swojej stronie internetowej lub na swoich kontach w mediach społecznościowych, zyskasz większe zaufanie, ponieważ pochodzą one od innych. W ten sposób będziesz budować swoją reputację.

✓ **Inwestuj w swój zespół**

We wszystkich przypadkach, gdy nie prowadzisz jednoosobowej działalności gospodarczej, będziesz pracować z zespołem. Możesz być pewien, że aby zbudować zaangażowany i wysoce wydajny zespół, będziesz musiał być motywującym liderem. Ale sekretem tworzenia proaktywnego, produktywnego i silnego zespołu jest zachęcanie kolegów do samodzielnego rozwijania umiejętności przywódczych. Badania pokazują, że główną siłą napędową zaangażowania pracowników jest silne przywództwo i możliwości rozwoju. Wszystko, co musisz zrobić, to zaprezentować silne przywództwo i zaoferować swoim pracownikom takie same możliwości.

Inwestowanie w rozwój zespołu jest również istotne w innych obszarach. Organizacje, które inwestują w edukację i rozwój zawodowy swoich pracowników, mogą utrzymać swoich pracowników w znacznie większym stopniu zmotywowanych i zaangażowanych. Henry Ford powiedział kiedyś:

"Jedyną gorszą rzeczą od tego, że szkolimy pracowników którzy potem odchodzą, jest to, że ich nie szkolimy a oni zostają".

Są duże możliwości nauki i rozwoju podczas profesjonalnych spotkań, konferencji, wydarzeń handlowych. Twoi pracownicy mogą otrzymać wiele cennych informacji zwrotnych, inspirujących ich do dalszego rozwoju. Nie musisz wysyłać ludzi daleko w poszukiwaniu możliwości nauki. Możesz również zorganizować szkolenie wewnętrzne lub możliwość śledzenia pracy osób bardziej doświadczonych. Na przykład, możesz dać komuś możliwość spędzenia dnia z kolegą od którego będzie się uczyć. Dostępna jest również nieskończona ilość szkoleń online, a może niektórzy z Twoich pracowników byliby zainteresowani zainwestowaniem swojego czasu w śledzenie wybranego kursu lub programu w wybranym przez siebie tempie.

Organizacje mogą również znaleźć wiele innych sposobów na to, aby ich pracownicy byli zadowoleni. Niektóre z nich pozwalają im dostosować swoje miejsca pracy. Opcje pracy z domu lub elastyczne godziny pracy są również bardzo mile widziane. Niektóre firmy pozwalają pracownikom spędzać 20% czasu angażując się w projekty, które uważają za ważne ich czasu. Inni nawet płacą za urlop rodzinny lub dają ci płatny urlop na dwa miesiące każdego lata, aby walczyć z wypaleniem. W przypadku, gdy nie wiesz, co powinieneś zaoferować, najlepiej zapytać o to bezpośrednio swoich pracowników.

Słuchanie pracowników i angażowanie ich w strategiczne decyzje nie tylko sprawi, że poczują się oni wartościowi, ale również otrzymasz wiele nieoczekiwanych, świeżych i kreatywnych pomysłów i nowych perspektyw.



✓ Media społecznościowe

Istnieje wiele powodów, dla których można korzystać z mediów społecznościowych. Oto kilka wskazówek, które pomogą Ci je osiągnąć:

- Podziel się tym, co jest modne: jeśli zamieścisz informacje, które są istotne dla Twojego segmentu klientów, dotrzesz do nich bezpośrednio, podczas gdy Twoi konkurenci będą o krok dalej od nich;
- Używaj właściwego języka: na portalach społecznościowych musisz używać różnych rodzajów komunikacji i komunikatów. Zdjęcia, filmy wideo i infografiki działają cuda;
- Używaj płatnych reklam: znacznie zwiększy to liczbę Twoich zwolenników, subskrybentów, a rozszerzona baza może być bardzo ważna dla prowadzenia skutecznej kampanii w mediach społecznościowych;
- Wykorzystuj automatyzację: właściwe zarządzanie mediami społecznościowymi wymaga czasu i energii. Bardzo zalecane jest zapoznanie się z automatyzacją niektórych procesów, takich jak posty, komunikaty, aktualizacje.

2.5. Biznesowa lista kontrolna

Jeśli już doznałeś niepowodzenia w biznesie, na pewno będziesz chciał dwukrotnie sprawdzić swoją gotowość do rozpoczęcia wszystkiego od nowa. Niezależnie od tego, czy jest to nowa inicjatywa, czy też ożywienie wcześniejszego pomysłu na biznes, masz teraz doświadczenie, które pomoże Ci zastosować inną perspektywę planowania. Poniżej znajdziesz listę kontrolną, która pomoże Ci bardziej szczegółowo rozważyć Twój pomysł na biznes. Zaznaczając pola, pomyśl o swojej poprzedniej próbie biznesowej. Być może zidentyfikujesz nowe obszary ulepszeń, na których musisz się skupić przed ponownym rozpoczęciem swojej przygody z przedsiębiorczością.



Tabela 4 Biznesowa lista kontrolna

Kategoria	Tak	Nie	Komentarze
Twój produkt/usługa			
Czy przeanalizowałeś rynek i postawy klientów?			
Czy istnieje zapotrzebowanie na Twój produkt/usługę?			



Czy Twój produkt/usługa jest użyteczny ORAZ konieczny?			
Budżet			
Czy dokonałeś szczegółowych obliczeń swojej inwestycji?			
Czy masz zapasowy budżet na nieprzewidziane sytuacje?			
Czy zidentyfikowałeś źródła finansowania?			
Zespół			
Czy masz pracowników?			
Czy Twoi pracownicy są kompetentni i wykwalifikowani na swoje stanowiska?			
Czy misja Twojej firmy odpowiada wartościom Twoich pracowników?			
Czy oferowane przez Ciebie możliwości rozwoju zawodowego odpowiadają oczekiwaniom Twoich pracowników?			
Czy Twoi pracownicy są zmotywowani?			
Konkurencja			
Czy znasz swoją konkurencję?			
Czy jesteś pewien, że w Twojej sferze nie ma zbyt wiele konkurencji?			
Czy masz dużych konkurentów?			
Czy jesteś pewien, że Twój produkt/usługa nie jest identyczny z produktem/usługą Twojej konkurencji?			
Jeśli uważasz, że Twój produkt/usługa ma unikalną zaletę, czy będziesz miał wystarczająco dużo zasobów, aby ją promować aż do momentu jej rozpoznania?			
Ustalanie cen			
Czy przy obliczaniu ceny produktu/usługi uwzględniłeś wszystkie wydatki poniesione na jego produkcję?			
Czy jesteś pewien, że twoja cena nie jest zbyt wysoka? (ryzyko niskiej sprzedaży)			
Czy jesteś pewien, że twoja cena nie jest zbyt niska? (ryzyko niewielkiego zysku)			
Model biznesowy			
Czy masz jasną strategię biznesową?			
Czy przygotowałeś szczegółowy biznesplan?			
Czy rozważyłeś wszystkie możliwe przeszkody na każdym kroku biznesplanu?			
Marketing			
Czy masz wystarczająco dużo reklamy swojego produktu/usługi?			



Czy masz jasną strategię marketingową?			
Czy zidentyfikowałeś swoją grupę docelową?			
Czy Twój budżet na marketing stanowi więcej niż 10% całej inwestycji?			
Klienci			
Czy śledzisz postawy swoich klientów?			
Czy wiesz, że postawy i potrzeby klientów często się zmieniają?			
Czy dostosowujesz swoje strategie marketingowe do tych zmian?			
Czy masz mechanizmy otrzymywania informacji zwrotnych od swoich klientów?			
Czas			
Czy nadszedł właściwy czas, aby Twój produkt/usługa znalazły się na rynku?			
Czy jesteś pewien, że nie jest trochę za wcześnie? (ryzyko niskiego popytu)			
Czy jesteś pewien, że nie jest trochę za późno? (ryzyko utraty udziału w rynku)			
Ryzyka			
Czy zidentyfikowałeś ryzyko związane z produkcją? (zasoby, sprzęt, zespół itp.)			
Czy zidentyfikowałeś swoje ryzyko handlowe?			
Czy zidentyfikowałeś swoje ryzyko finansowe?			
Czy rozważyłeś ewentualne ryzyko siły wyższej? (pożary, burze, powódzie, włamania itp.)			
Czy opracowałeś strategię monitorowania ryzyka i ograniczania ryzyka?			

Zaznacz "tak" tylko wtedy, gdy jesteś pewien, że to jest właściwa odpowiedź. Jeśli masz jakieś wątpliwości, umieść je w kolumnie "komentarze". Rozważ każde "nie", które zaznaczyłeś i zastanów się, co możesz zrobić, aby zamienić je na "tak". Pomyśl o "nie" jako o obszarze ulepszeń i czymś, co mogło przeszkodzić Ci w pierwszej próbie biznesowej.

2.6. Przykłady dobrych praktyk

- ✓ **Przestrzenie co-workingowe:** przy rozpoczynaniu lub wznawianiu działalności gospodarczej zawsze warto uważać na wydatki. Zwłaszcza jeśli doświadczyłeś niekorzystnych opłat długoterminowych. W dzisiejszych czasach wiele firm decyduje się na wynajem stanowisk pracy w co-workingowych przestrzeniach, ponieważ jest to sposób na optymalizację wydatków. Inne korzyści, jakie przestrzenie te przynoszą przedsiębiorcom, to m.in:



- **Lepsze możliwości tworzenia sieci kontaktów:** w tych przestrzeniach działa wielu przedsiębiorców i firm. Jest rzeczą całkowicie naturalną, że będąc tam nawiądziesz profesjonalne kontakty. Przestrzenie do współpracy zachęcają społeczności. Możesz również mieć szansę na znalezienie nowych klientów i zwiększenie swoich dochodów, talentów i ludzi, z którymi możesz pracować. Często w pomieszczeniach co-workingowych organizowane są różne imprezy - wykłady, szkolenia czy nieformalne koktajle. Przy ekspresie do kawy odbywają się również zwykłe pogawędki. Wszystkie te możliwości ułatwiają kontakty i poszerzają profesjonalną sieć kontaktów. Jeśli sieć była słabym punktem pierwszej próby biznesowej, przestrzenie co-workingowe mogą pomóc w pracy nad tym aspektem i zbudować zaufanie do swoich umiejętności sieciowych.
- **Mniejsze wydatki biurowe:** Płacąc za biurko (biurka), otrzymujesz w pełni wyposażone biuro, płacąc jednocześnie mniej niż za tradycyjne biuro. Dlatego jest to najlepszy sposób na pracę w biurze przy minimalnych nakładach inwestycyjnych. Pracując w przestrzeni do pracy zespołowej, możesz prowadzić swoją firmę bez ponoszenia wydatków związanych z założeniem biura. Zazwyczaj członkowie mogą korzystać z udogodnień biurowych przy elastycznym ustalaniu cen członkowskich zgodnie z ich preferencjami. W ten sposób zaoszczędzisz na rachunkach za media, ponieważ przestrzenie co-workingowe pokrywają te wydatki same w sobie. Nie musisz się też martwić o kontakty z dostawcami usług lub naprawy. Jeśli coś pójdzie nie tak w przestrzeni co-workingowej, odpowiedzialność za jej naprawienie spoczywa na właścicielu. Innym plusem jest to, że masz adres biznesowy, który jest bardzo ważny do wysyłania i odbierania poczty, co dodaje wiarygodności Twojemu biznesowi.
- **Elastyczność:** przestrzenie co-workingowe oferują różne opcje członkostwa i możesz wybrać to, co jest najlepsze dla Ciebie i Twojej firmy. Można bywać tam od czasu do czasu lub codziennie. Członkowie przestrzeni co-workingowych mają również możliwość elastycznego ustalania własnego harmonogramu i pracy, zgodnie z własną wolą. Sprawdzają się również pod względem stanowisk pracy. Możesz zacząć od wynajęcia dwóch biurek, a następnie rozbudować je do trzech lub czterech w miarę rozwoju firmy. Działa również w drugą stronę - jeśli musisz zwolnić niektórych pracowników, łatwo jest zmniejszyć liczbę stanowisk pracy i odpowiednio zmniejszyć wydatki.
- **Możliwości kształcenia:** Przestrzenie co-workingowe wspierają regularne imprezy społecznościowe zaprojektowane i rozwijane tak, aby ułatwić ich członkom zdobycie nowych umiejętności. Te wspólne przestrzenie biurowe pomagają swoim członkom współpracować z innymi ludźmi i korzystać z formalnych lub nieformalnych możliwości uczenia się na miejscu. Bardzo często ludzie pracujący we wspólnej przestrzeni biurowej stają się dla siebie nawzajem inspiracją i mentorują się nawzajem, pracując na swojej drodze do sukcesu.



- **Lepsze możliwości zatrudnienia i bycia zatrudnionym:** możesz rozpoznać kolejnego pracownika w osobie zajmującej sąsiednie biurko. Możesz również przyciągnąć klientów, ponieważ będziesz miał okazję do bezpośredniego zaprezentowania swojego produktu lub usługi społeczności zajmującej wspólną przestrzeń.

✓ **Crowdfunding:** być może w swojej poprzedniej próbie biznesowej jako przedsiębiorca skupiłeś swoje wysiłki na przyciągnięciu jednego lub dwóch dużych inwestorów. Czasami okazuje się to trudne zadanie. Czy kiedykolwiek rozważałeś finansowanie społecznościowe jako opcję? W swojej istocie działa to w ten sam sposób, ale zamiast przyciągać jednego dużego inwestora, starasz się przyciągnąć dużą liczbę małych inwestorów. Zgodnie z definicją Investopedii *"Crowdfunding to wykorzystanie niewielkich kwot kapitału pochodzącego od dużej liczby osób fizycznych w celu sfinansowania nowego przedsięwzięcia gospodarczego. Crowdfunding wykorzystuje łatwą dostępność rozległych sieci ludzi poprzez media społecznościowe i strony internetowe crowdfundingowe, aby połączyć inwestorów i przedsiębiorców, z potencjałem zwiększenia przedsiębiorczości poprzez rozszerzenie puli inwestorów poza tradycyjne kręgi właścicieli, krewnych i inwestorów kapitału podwyższonego ryzyka"*.

Oprócz gromadzenia większych funduszy, potencjalne platformy finansowania crowdfundingowego mogą być postrzegane jako ułatwiające inne ważne aspekty działalności:

- **Badanie rynku:** prezentacja produktu lub usługi w kampanii crowdfundingowej pozwala na uzyskanie szybkiej, realnej informacji zwrotnej. Im więcej potencjalnych klientów zobaczy go i skomentuje, tym lepiej zorientujesz się w ich preferencjach. Niezależnie od tego, czy preferencje dotyczą innego koloru, rozmiaru czy cechy, informacje zwrotne pomogą Ci dostosować produkt do potrzeb rynku. Możesz również zaoferować szereg możliwości wyboru w swojej kampanii i zobaczyć, co jest najbardziej popularne. Otrzymane komentarze pomogą Ci szybko dostosować produkt/usługę do potrzeb klientów i zwiększyć sprzedaż.
- **Podnieś swój profil:** jeśli Twoja kampania zakończy się sukcesem, to może mieć duży wpływ na Twoją popularność. Możesz zyskać bezpłatną reklamę, zwłaszcza jeśli gazety, blogerzy lub media społecznościowe zwrócą uwagę na Twój produkt/usługę. Obecność w mediach daje legitymizację oferty, co z kolei może prowadzić do zwiększenia sprzedaży.
- **Przyciągnij inwestorów:** czasami poprzednia udana kampania fundraisingowa jest bezpośrednim sposobem na przyciągnięcie większych inwestorów po Twojej stronie. Inwestorzy-aniółowie i inwestorzy venture capital mogą znaleźć potencjał w Twoim pomysśle biznesowym, śledząc Twoją kampanię na platformie crowdfundingowej.



✓ "Szybka porażka, często porażka" czy dobra praktyka tolerowania porażki

Wyżej wymienione dobre praktyki są ważne dla przedsiębiorców drugiej szansy, którzy mogą uznać je za pomocne w obcięciu wydatków i pozyskaniu finansowania. Czy istnieje jednak przykład dobrej praktyki, który może zmienić postrzeganie ludzi, społeczności, a nawet całych społeczeństw, które nadal postrzegają porażkę jako słabość? Kiedy jesteś przedsiębiorcą zmagającym się z tworzeniem nowego przedsięwzięcia biznesowego pomimo utraty pewności siebie, motywacji lub utraty pieniędzy, której mogłeś doświadczyć podczas poprzedniej próby biznesowej, ostatnią rzeczą, jakiej potrzebujesz, jest ostra ocena ze strony ludzi wokół ciebie. Zmiana sposobu postrzegania przez społeczeństwo (a zwłaszcza negatywnego postrzegania) jest procesem złożonym, którego nie można dokonać w ciągu jednej nocy. Niemniej jednak, wskazanie dobrego przykładu, kiedy przyjmuje się porażkę, a nie potępia, może być krokiem w kierunku bardziej tolerancyjnej postawy.

Spójrzmy na Dolinę Krzemową. Jakie są skojarzenia, które przychodzą ci do głowy, gdy słyszysz tę nazwę? Innowacyjność. Szybki wzrost. Umysły myślące przyszłościowo. Pionierzy. Prawdopodobnie te są najczęstsze. Ale co z podejmowaniem ryzyka, eksperymentowaniem, porażką, seryjną przedsiębiorczością? W świadomości przedsiębiorców z Doliny Krzemowej zakorzenione jest przekonanie, że nie ma sukcesu bez porażki, że porażka powinna być świętowana i że porażka prowadzi do innowacji znacznie częściej niż sukces. Ich mantrą jest "Szybko ponosić porażkę, często ponosić porażkę" i ten sposób myślenia jest motorem szybkiego wzrostu i sukcesu regionu. Według Matthijasa Rosmana, partnera w RevelX i wzrastającego przedsiębiorcy, koncepcja ta odnosi się do pojęcia, że "stałe starając się osiągnąć swoje cele, jesteś zmuszony do popełnienia wielu błędów, ale jednocześnie nauczysz się nowych umiejętności i zdobędziesz świeże spojrzenie". W rzeczywistości, ideą stojącą za tym spostrzeżeniem jest wypróbowanie czegoś (produktu lub usługi), następnie otrzymanie informacji zwrotnej na jego temat, dostosowanie go, a jeśli uzna się, że istnieje wysoki poziom niepewności, pozostawienie go i rozpoczęcie czegoś nowego.

Innymi słowy, istnieje wysoki poziom tolerancji wobec porażki, głównie dlatego, że mentalność społeczności w Dolinie Krzemowej koncentruje się na następujących pozytywnych cechach porażki:

- **Uczenie się na podstawie doświadczenia:** nie będziesz wzrastać, jeśli nie poniesiesz porażki. Błędy są doświadczeniem uczenia się, które kształtuje cię w lepszą wersję przedsiębiorcy. Ostatecznie to się opłaca.
- **Innowacja poprzez eksperymentowanie:** podejmowanie ryzyka jest jedyną drogą do innowacji. Przełomy nie następują poprzez podejmowanie małych kroków, ale poprzez wykonywanie odważnych skoków.
- **Budowanie wytrwałości:** twoje porażki nauczą cię, jak wrócić do domu i zacząć wszystko od nowa.



Sprawią, że będziesz bardziej odporny w drodze do sukcesu.

- **Zdolność adaptacji:** dostosowywanie się do zmian w środowisku prowadzi do większej zwinności, co zwiększa Twoją zdolność do doganiania i wyprzedzania konkurencji.
- **Tolerancja ryzyka:** filozofia szybkiego upadku nie tylko zwiększa świadomość ryzyka, ale także promuje tolerancję ryzyka - wśród przedsiębiorców i społeczeństwa. Dlatego też porażka nie jest noszona jako piętno, lecz jako odznaka honorowa.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

2REVIVE

Tytuł projektu: "Revival entrepreneurship through
second chance" – 2REVIVE
Numer projektu: 2017-1-PL01-KA202-038525



Część 3

ZASOBY I REGULACJE LOKALNE

Wprowadzenie

Otoczenie biznesowe w każdym z krajów partnerskich projektu (Polska, Bułgaria, Malta, Niemcy, Włochy, Chorwacja) jest specyficzne ze względu na lokalne zasoby, przepisy, programy, fundusze, dynamiczne sieci i inne inicjatywy dostępne w danych krajach. Interesujące zmiany można zaobserwować w spektrum przedsiębiorczości w niektórych analizowanych krajach Unii Europejskiej, ale we wszystkich z nich można wyciągnąć wspólny wniosek: przedsiębiorczość drugiej szansy jest nadal tematem raczej nieznanym i niezbadanym. W związku z tym należy opracować i przyjąć bardziej konkretne i specyficzne środki, narzędzia i instrumenty w celu stymulowania i zachęcania upadłych przedsiębiorców do działania w ramach nowego przedsięwzięcia. Niniejszy Przewodnik jest kolejnym krokiem na drodze wybrukowanej ekscytującymi, ale wymagającymi ścieżkami, którymi powinni przejść restarterzy i które prowadzą do miejsca przeznaczenia, którym jest SUKCES. Dlatego też wraz z niniejszym przewodnikiem stworzono dodatkowe narzędzie wspomagające przedsiębiorców w ponownym uruchamianiu działalności gospodarczej - kieszonkową mapę prowadzącą do sukcesu przedsiębiorców drugiej szansy (patrz w oddzielnym załączniku).

Oto krótki przegląd tego, czego możesz się spodziewać jeśli będziesz uruchamiać nowy biznes w Polsce, Bułgarii, Malcie, Niemczech, Włoszech, Chorwacji:



POLSKA

Klimat biznesowy w Polsce w zakresie przedsiębiorczości drugiej szansy ciągle się zmienia. Zgodnie z zaproponowanym w badaniu "Bankructwo i druga szansa dla uczciwych przedsiębiorców będących w



stanie upadłości" "Second chance composite index", Ecorys for European Commission - DG Enterprise & Industry, 2014, Polska została oceniona wskaźnikiem 1,8, co jest dość niskim wynikiem. Wprowadza się jednak ważne środki, które mogą mieć wpływ na tę liczbę. Na przykład program Polityka Nowej Szansy (PNS) został przyjęty przez Radę Ministrów. Celem programu jest stworzenie kompleksowego systemu wsparcia dla przedsiębiorców zorientowanego na przeciwdziałanie upadłości przedsiębiorstw poprzez budowę i promocję systemów wczesnego ostrzegania i pozasądowych oraz sądowych form napraw i restrukturyzacji. Program ułatwia również wznowienie działalności gospodarczej. Do najważniejszych działań, które właśnie wprowadzono w Polsce, należą nowe prawo upadłościowe i naprawcze oraz projekt Early Warning Poland. Wdrażanie takich środków angażuje nie tylko instytucje publiczne, ale także organizacje pozarządowe i uniwersytety.



BUŁGARIA

W Bułgarii środowisko biznesowe jest bardzo dynamiczne, ponieważ wielu inwestorów przyciągają elastyczne możliwości rozpoczęcia i prowadzenia działalności gospodarczej w tym kraju. Zgodnie z dokumentem Small Business Act 2016 Bułgaria ma "jeden z najniższych odsetek osób z możliwościami biznesowymi, które obawiają się potencjalnych niepowodzeń". Zgodnie z tym samym dokumentem Bułgaria osiąga nieco lepsze wyniki niż średnia UE w zakresie wskaźników stopnia wsparcia dla drugiej szansy (Bułgaria - 84% i średnia UE - 82%), obawy przed niepowodzeniem (Bułgaria 33,3%; średnia UE - 40,7%). Jeśli pominiemy wskaźnik strachu przed upadkiem i połączymy go z rosnącą liczbą nowo zarejestrowanych firm i firm aktywnych ogółem w Bułgarii w 2016 r., można zasugerować, że więcej osób zakłada nowe firmy, ponieważ mniej osób obawia się porażki. Publiczne środki na rzecz przedsiębiorców drugiej szansy w kraju istnieją w krajowych strategiach, programach i prawie handlowym, chociaż potrzeba więcej informacji o tym, w jaki sposób środki te są rzeczywiście wdrażane.



NIDERLANDY

W Niderlandach klimat biznesowy może stanowić pewne wyzwanie, ale obserwuje się oznaki poprawy w zakresie rozpoczynania nowych przedsięwzięć. Na przykład nastąpił wzrost liczby rejestracji nowych spółek, ponieważ w 2015 r. zarejestrowano 162 955, a w 2016 r. 166 820 nowo zarejestrowanych firm. Tendencja ta wskazuje na wyjście z ostatniego kryzysu gospodarczego i finansowego. Wskaźnik zamknięć przedsiębiorstw pozostaje daleko w tyle, a ogólna stopa bezrobocia podąża za tą tendencją. Najbardziej spektakularnie rozwijającymi się sektorami są usługi i budownictwo, przy czym duży odsetek stanowią przedsiębiorcy indywidualni.



WŁOCHY

Temat przedsiębiorczości drugiej szansy jest bardzo istotny dla rozkwitu klimatu biznesowego we Włoszech. Ustawa krajowa oparta na motto: "nigdy nie bądź zdesperowany, możesz zacząć od nowa" została ostatecznie zatwierdzona w październiku 2017 roku, co ma na celu usunięcie piętna porażki i stworzenie nowej drogi dla przedsiębiorców, którzy wcześniej nie odnieśli sukcesu. Liczba zamknięć firm we Włoszech w 2017 r. wyniosła około 35 000 jednostek, co wskazuje na pozytywny trend w środowisku biznesowym. W okresie od stycznia do czerwca 2017 r. liczba zamknięć była o 15,6 % niższa niż w tym samym okresie w 2016 r., przy czym we wszystkich sektorach i regionach kraju nastąpiła znaczna poprawa. Ponadto interesującą inicjatywą prywatną we Włoszech jest pomoc dla przedsiębiorców drugiej szansy. Nazywany jest on "telefono arancione" – jest to telefoniczna usługa wsparcia dla przedsiębiorców, którym się nie powiodło lub którzy zamierzają zamknąć firmę.



MALTA

Maltańskie środowisko biznesowe charakteryzuje się zmianami i dywersyfikacją. Z tradycyjnej bazy biznesowej Malta poszerzyła się o biotechnologię, farmację, opiekę zdrowotną, inżynierię, logistykę, lotnictwo, transport morski, elektronikę, hotelarstwo, technologie informacyjno-komunikacyjne i rozwój oprogramowania oraz usługi finansowe. Liczba aktywnych firm wydaje się rosnać z roku na rok, gdyż na koniec 2015 r. było ich 49 634, a w 2016 r. 52 949. Istnieje szereg lokalnych funduszy i programów, które, choć nie są skierowane specjalnie do przedsiębiorców drugiej szansy, mogą być wykorzystywane przez nich do ponownego uruchomienia biznesu.



CHORWACJA

Klimat biznesowy w Chorwacji rozwija się w dobrym kierunku, ponieważ w 2014 r. działało 104 116 firm, a w 2015 r. 106 221. Istnieją różne rodzaje organizacji zapewniających wsparcie dla przedsiębiorców, w tym przedsiębiorców drugiej szansy w Chorwacji, takich jak: agencje rozwoju, izby handlowe, inkubatory przedsiębiorczości, organizacje pozarządowe itp. Chorwacka Izba Handlowa w szczególności pomaga przedsiębiorcom zapisać się do partnerów biznesowych na poziomie krajowym i międzynarodowym, zapewniając kształcenie w zakresie umiejętności biznesowych i przedsiębiorczości oraz źródła finansowania. Jedną z chorwackich agencji rozwoju wdraża program wsparcia skierowany do przedsiębiorców, którzy mają trudności z zarządzaniem własnym biznesem. Celem jest zapobieganie niepowodzeniu rynkowemu



potencjalnych przedsięwzięć gospodarczych, jak również łagodzenie negatywnego postrzegania często związanego z trudnościami biznesowymi.



3.1. Raporty krajowe dotyczące otoczenia biznesowego w każdym kraju

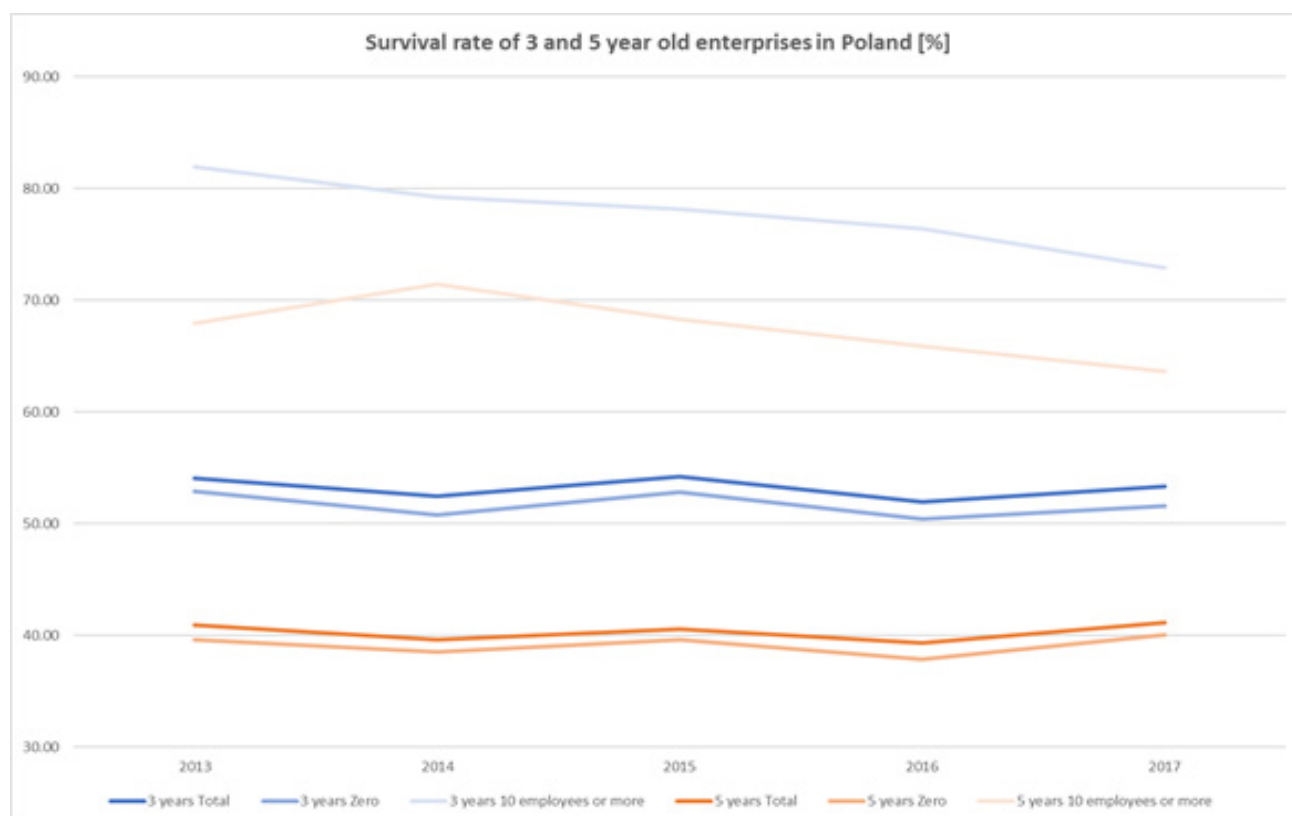
3.1.1. Zasoby i regulacje lokalne

3.1.1.1. Ile przedsiębiorstw odniosło sukces?

Przedstawione poniżej statystyki i analizy opierają się na różnych źródłach i wskaźnikach w każdym z krajów partnerskich. Trudno jest zatem dokonać autentycznego porównania wyników, więc bardziej efektywna będzie raczej osobna analiza danych liczbowych.



POLSKA



Rysunek 1 Wskaźniki przetrwania przedsiębiorstw 3-letnich i 5-letnich w Polsce (%). (2013 – 2017). Źródło: Eurostat, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics/entrepreneurship/indicators>

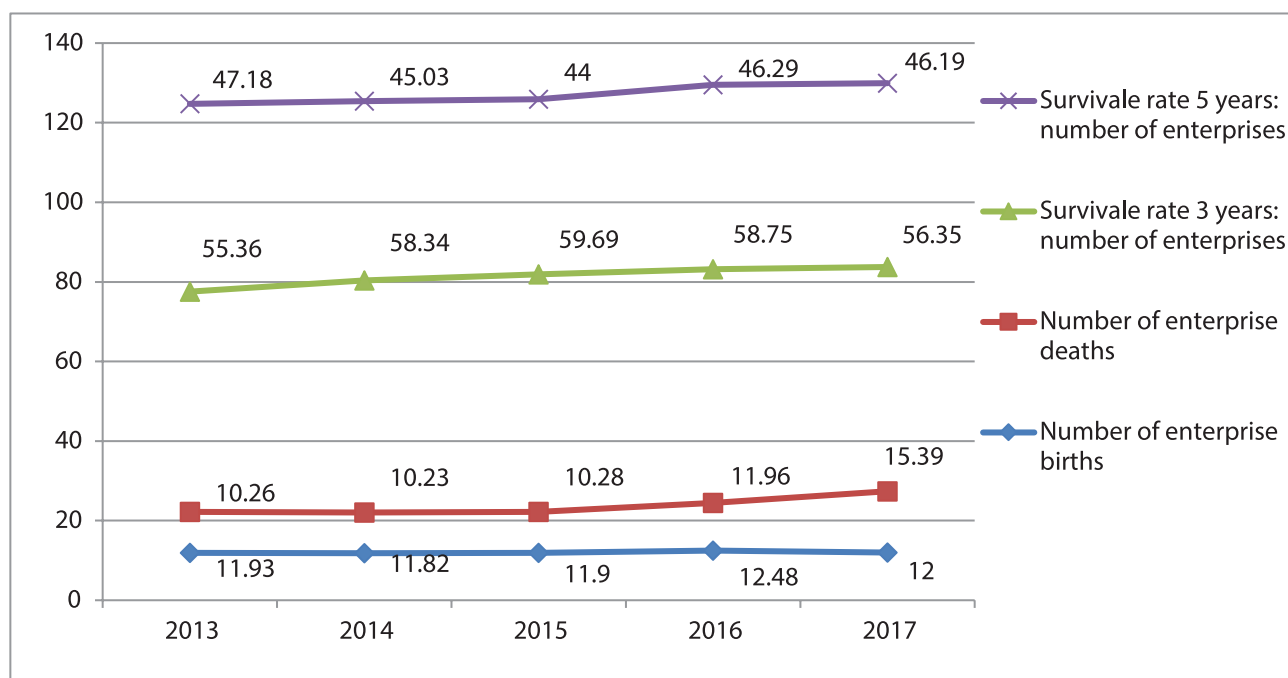
Według danych Eurostatu, wskaźnik przetrwania wszystkich polskich przedsiębiorstw w ostatnich latach pozostał stabilny: około 55% istnieje nadal po 3 latach, a około 40% po 5 latach. Wskaźniki dla grupy najmniejszych firm jednoosobowych wyglądają podobnie, co oznacza, że warunki ich rozwoju można uznać za stosunkowo stabilne. Jednak inną tendencję wykazują większe firmy (z co najmniej 10 pracownikami): w sumie przeżywa ich więcej (60-80%), ale w ciągu ostatnich 5 lat ich wskaźnik przeżycia spadł o około 10%.



Dane zilustrowane powyżej pokazują, że ta sama liczba przedsiębiorstw w dalszym ciągu przeżywa i nie obserwuje się rzeczywistego wzrostu. Wskaźniki te prowadzą do wniosku, że sytuacja w Polsce powinna ulec zmianie i przy pomocy niniejszego Przewodnika więcej przedsiębiorców drugiej szansy mogłoby być zmotywowanych do wznowienia udanego przedsięwzięcia biznesowego. Lokalne zasoby i inicjatywy dostępne w Polsce mogą być motorem zmian.



BULGARIA



Rysunek 2 Demografia przedsiębiorstw w Bułgarii w latach 2013-2017 (%) Źródło: Eurostat, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics/entrepreneurship/indicators>

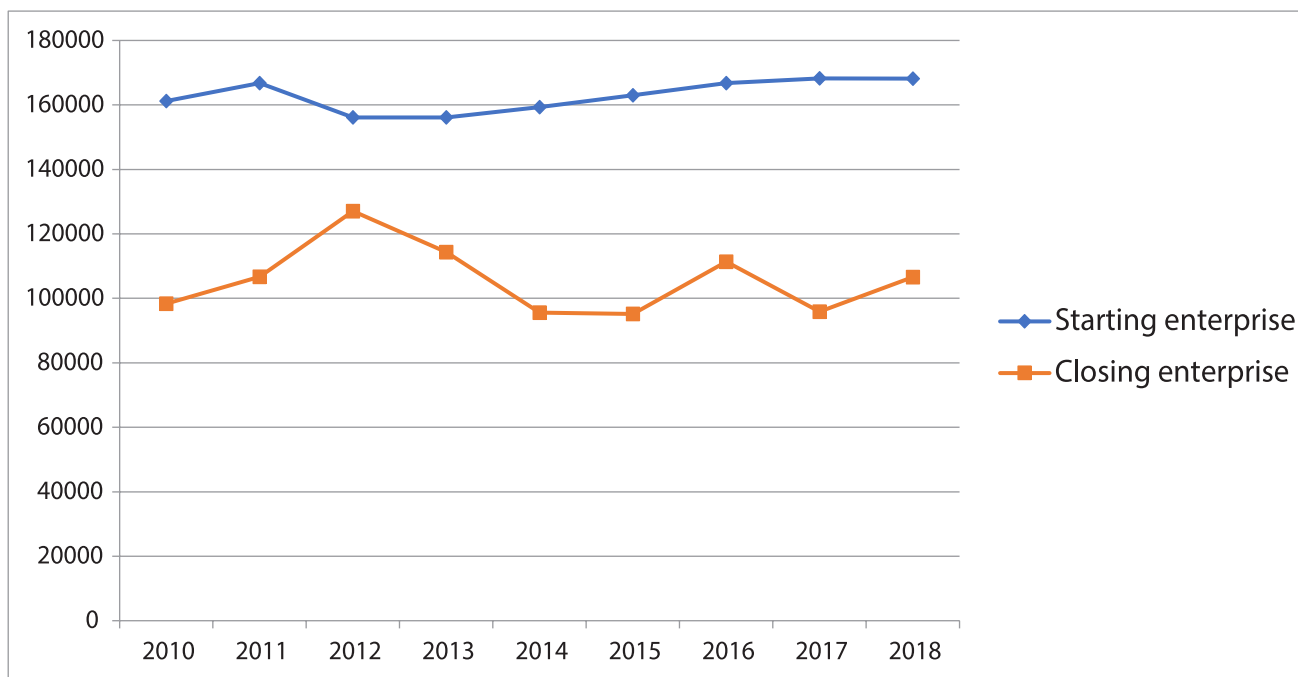
Jak wynika z powyższego wykresu, wskaźnik założonych przedsiębiorstw (mierzony liczbą założonych przedsiębiorstw podzieloną przez liczbę przedsiębiorstw aktywnych) był stosunkowo stabilny w okresie 2013-2017, na poziomie około 12% rocznie. Wskaźnik zamknięć przedsiębiorstw (mierzony liczbą zamknięć przedsiębiorstw podzieloną przez liczbę przedsiębiorstw działających) był bardziej niestabilny, a odsetek ten wzrósł drastycznie z około 10% w latach 2013-2015 do 11,96% w 2016 r. i 15,39% w 2017 r. Wskaźniki przetrwania przedsiębiorstw 3-letnich i 5-letnich (mierzone liczbą przedsiębiorstw w okresie referencyjnym, które powstały w pierwszym roku i przetrwały, podzielone przez liczbę założonych) w okresie 2013-2017 nieznacznie różnią się od siebie. Trzyletnie przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu przetrwały do 2015 r. (z 55,36% do 59,69%) i podczas gdy w 2016 r. obserwuje się niewielki spadek (58,75%), w 2017 r. wskaźnik przeżycia spadł do 56,35%. Podobne tendencje obserwuje się w przypadku mikro- i małych przedsiębiorstw, ale z krótszym spadkiem wskaźników przeżycia. Tendencja przetrwania 5-letnich firm jest bardziej stabilna w ciągu pięciu lat, co zilustrowano powyżej. W 2015 r. nastąpił gwałtowny spadek wskaźników przeżycia (z



47,18% w 2013 r. do 44% w 2015 r.), ale w kolejnych dwóch latach zaobserwowano wzrost odpowiadający 46% pięcioletnich firm utrzymujących swoje istnienie. Wyniki wskazują, że mniej przedsiębiorstw pozostaje rentownych po trzecim roku istnienia, co może oznaczać, że przedsiębiorcy potrzebują długoterminowego planowania rozwoju swojej działalności od samego początku. Większa pomoc w postaci różnych lokalnych boosterów i funduszy mogłaby zostać wykorzystana na pomoc w utrzymaniu rentowności firmy, szczególnie w trzecim roku funkcjonowania firmy w celu jej rewitalizacji.



NIDERLANDY

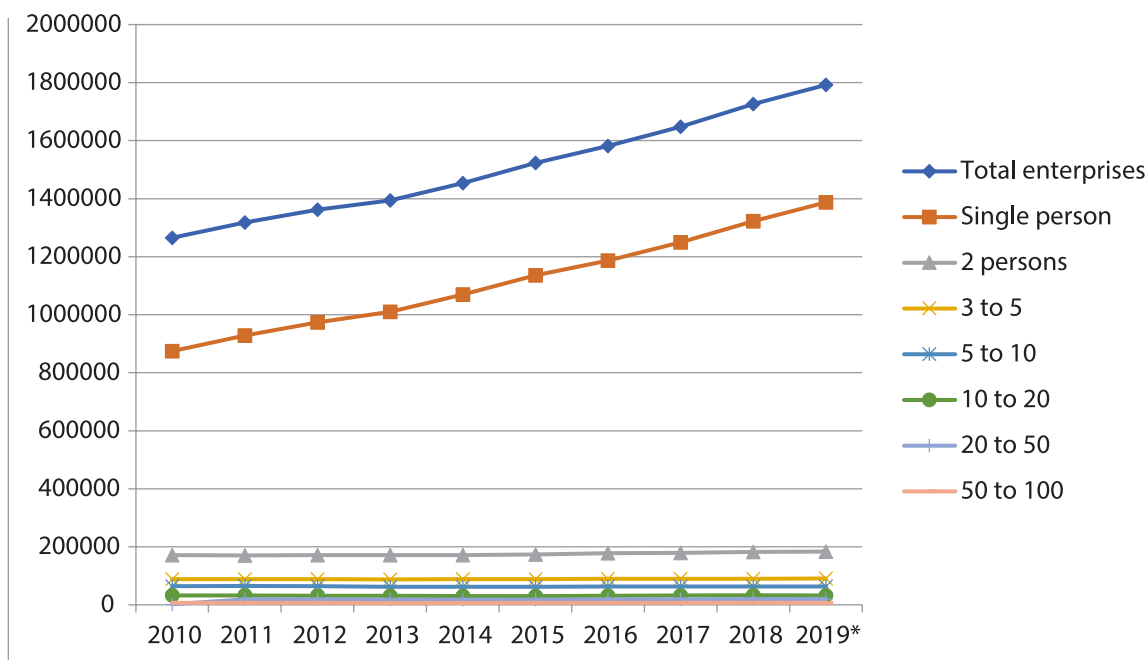


Rysunek 3 Rozpoczęcie i zamknięcie działalności gospodarczej w Niderlandach w latach 2010-2018.

Źródło: www.cbs.nl

Pod koniec 3 kwartału 2019 r. w Niderlandach zarejestrowanych było łącznie 1 792 145 przedsiębiorstw, co stanowi wzrost o 307 000 w porównaniu z tym samym kwartałem 3 lata wcześniej, wyraźnie wskazując oznaki wysokiej koniunktury. Jednak lepszym wskaźnikiem stanu gospodarki jest sprawdzenie, ile z tych przedsiębiorstw istnieje jeszcze po pewnym czasie, a także o jakiej wielkości przedsiębiorstw mówimy.

Ogólnie rzecz biorąc, całkowita liczba przedsiębiorstw w Niderlandach rośnie, co widać na wykresach 3 i 4. Jest jednak jasne, że zdecydowana większość tego wzrostu jest spowodowana wzrostem liczby przedsiębiorstw jednoosobowych. Wydaje się, że jest to wyraźna tendencja w Niderlandach, gdzie na koniec 2018 r. około 19% ogółu ludności czynnej zawodowo było niezależnym przedsiębiorcą.



Rysunek 4 Wielkość przedsiębiorstw w Niderlandach w latach 2010-2019. Źródło: www.cbs.nl

*3. kwartał 2019

Oczekiwana długość życia nowo założonych przedsiębiorstw została przedstawiona w poniższej tabeli. Niezależnie od wielkości firmy, pojawia się ona w badaniu dalszych danych. Oczekuje się, że około 60% nowo powstałych przedsiębiorstw będzie nadal działać po 5 latach. Wyniki te są dość pozytywne w porównaniu z pozostałymi krajami partnerskimi. Wykorzystanie różnych zasobów, sieci współpracy i innej pomocy świadczonej na lokalnym terytorium przyczyniłoby się do utrzymania tej liczby, a nawet do zwiększenia wskaźnika udanego przetrwania przedsiębiorstw.

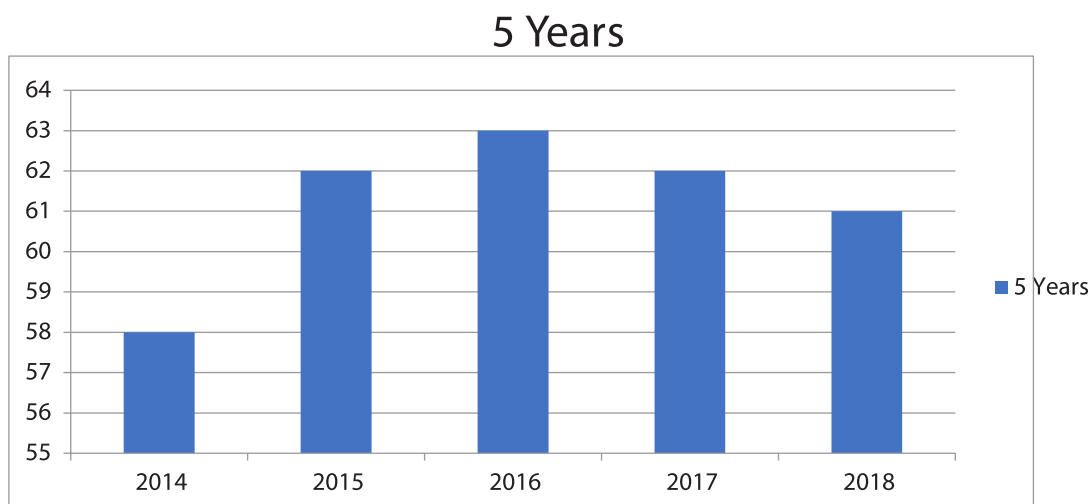
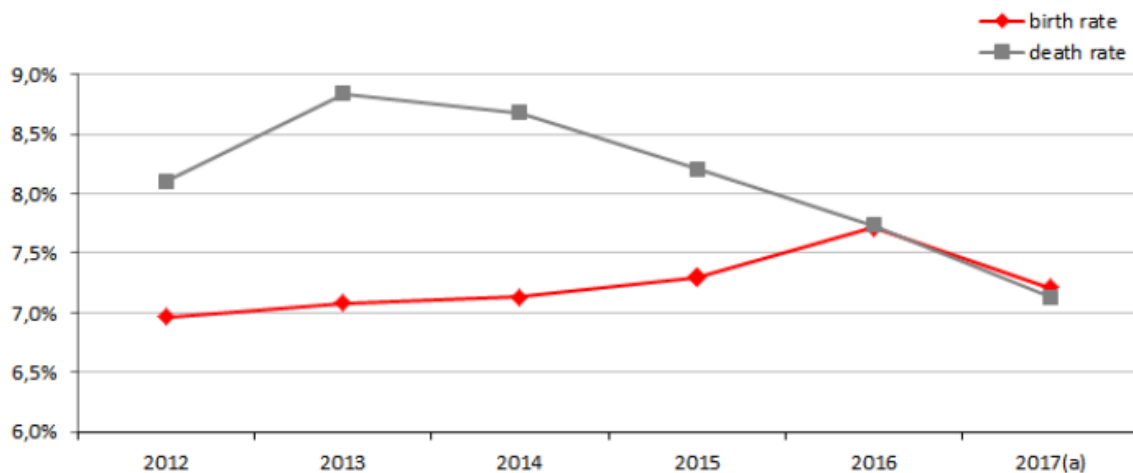


Figure 5 Life expectancy after 5 years of starting of enterprise in The Netherlands 2014 - 2018. Source: www.kvk.nl



WŁOCHY



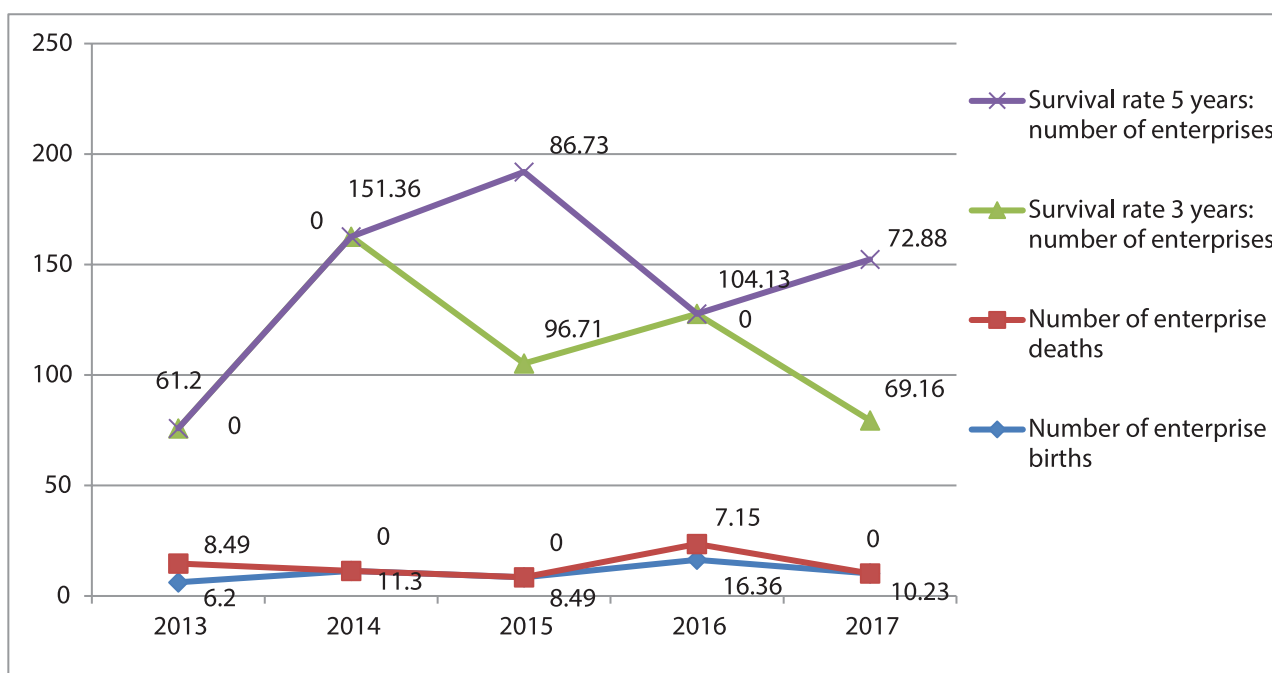
(a) death rate estimates for 2017

Rysunek 6 Wskaźniki zakładania i likwidacji firm we Włoszech, Lata: 2012-2017, procent. Źródło: ISTAT

W 2017 r. liczba realnych nowych firm wyniosła 276 890, czyli o 20 000 mniej niż w 2016 r. Po pozytywnym trendzie odnotowanym w ciągu ostatnich 5 lat, wskaźnik zakładania firm zmniejszył się i wynosi 7,2%, czyli o 0,5 punktu procentowego mniej w porównaniu z rokiem poprzednim. Wskaźnik likwidacji kontynuował tendencję stopniowego zmniejszania się, która rozpoczęła się w 2014 r.: w 2017 r. szacowana liczba likwidacji wynosi 273 818, przy czym wskaźnik likwidacji wynosi 7,1 % (co odpowiada 0,6 punktu procentowego mniej niż w 2016 r.). Dynamika tych dwóch wskaźników doprowadziła do nieznacznie dodatniego wskaźnika netto w 2017 roku (+0,1%), co zmieniło niekorzystną tendencję odnotowaną od 2007 roku. Tendencje obserwowane we Włoszech pokazują, że nawet jeśli mniej przedsiębiorstw przestaje istnieć, to liczba przedsiębiorstw zakładanych jest również mniejsza. Pod warunkiem, że przedsiębiorcy, którzy kiedyś nie odnieśli sukcesu, będą wyposażeni w odpowiednie narzędzia, statystyki mogą zmienić się i ustanowić prawdziwy pozytywny trend.



MALTA

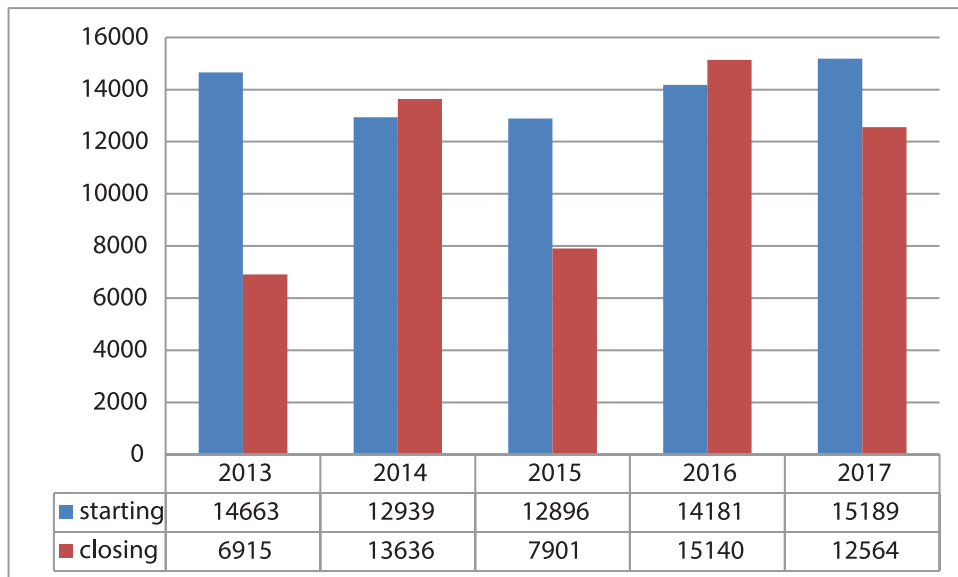


Rysunek 7 Demografia przedsiębiorstw na Malcie w latach 2013-2017 (%) Źródło: Eurostat, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics/entrepreneurship/indicators>

Przedstawione powyżej dane nie mogły w rzeczywistości prowadzić do wyciągnięcia wniosków na temat konkretnych tendencji, ponieważ w niektórych latach informacje pozostawały poufne i dlatego są oznaczone jako "0". W okresie od 2016 r. (16,36%) do 2017 r. (10,23%) obserwuje się znaczny spadek wskaźnika nowych firm, ale ponieważ nie można go porównać ze wskaźnikiem likwidacji przedsiębiorstw, można jedynie stwierdzić, że istnieje raczej negatywna tendencja w zakładanych przedsiębiorstwach. Wskaźnik przetrwania 3-letnich przedsiębiorstw jest raczej dynamiczny, przy czym gwałtownie spada z 104,13% w 2016 roku do 69,16% w 2017 roku. Statystyki dotyczące wskaźnika przetrwania przedsiębiorstw pięcioletnich są niewystarczające do wyciągnięcia wniosków. Brak danych wskazuje, że badania nad przedsiębiorczością na Malcie są w trakcie realizacji i powinny być dalej rozwijane. Większe wsparcie lokalne w formie finansowania, tworzenia sieci kontaktów i mentoringu powinno promować przedsiębiorcze przedsięwzięcia i podejmowanie kolejnej szansy na rozpoczęcie działalności gospodarczej.



CHORWACJA



Rysunek 8 Rozpoczęcie i zamknięcie działalności gospodarczej w Chorwacji w latach 2013-2017 (liczba). Źródło: Bisnode, <http://www.poslovni.hr/hrvatska/s-novih-15189-tvrtki-pao-rekord-iz-zlatne-2013-336073>

Wzrost gospodarczy w Chorwacji w 2017 r. jest oczywisty na podstawie danych liczbowych dotyczących przedsiębiorstw rozpoczynających działalność gospodarczą. Do rejestru sądowego wpisanych zostało łącznie 15 189 przedsiębiorstw, co stanowi wzrost o 7,1% w porównaniu z rokiem 2016 i o 3,6% więcej niż kwota zarejestrowana w "złotym" dla Chorwacji roku 2013. Pozytywną wiadomością jest to, że liczba firm typu start-up przekracza o 20% liczbę tych, które zostały zamknięte (12 564). Liczba likwidacji przedsiębiorstw w ostatnich latach wzrosła po tym, jak prawo upadłościowe przyspieszyło automatyczne zamykanie firm, które były zawieszone przez ponad 120 dni.

Pod względem formy dominowała prosta "spółka z ograniczoną odpowiedzialnością" z udziałem prawie 52%, chociaż atrakcyjność tego stosunkowo niedrogo sposobu rozpoczynania działalności gospodarczej powoli maleje. W 2017 r. w Chorwacji działało 36 367 prostych spółek z ograniczoną odpowiedzialnością, podczas gdy w sumie zarejestrowano 234 967 podmiotów gospodarczych prowadzących działalność gospodarczą (ze stowarzyszeniami, partiami, instytucjami religijnymi i innymi 327 121), z czego 150 687 to przedsiębiorstwa, a 84 280 to rzemieślnicy. Jeżeli do powyższych danych dodano dane statystyczne dotyczące rzemiosła i działalności niezależnej, w 2017 r. otwarto łącznie 25 680 podmiotów gospodarczych i zamknięto 20 829 podmiotów gospodarczych. Przytoczone dane pokazują, że Chorwacja szybko przekształca się w gospodarkę rzemieślniczą, co jest trendem obserwowanym również w innych krajach europejskich.



Nowo powstałe przedsiębiorstwa są zdominowane przez branże usługowe w zakresie IT i konsultingu. Wiodącym sektorem działalności firm był handel, w którym powstało 17,5% nowych przedsiębiorstw, a także sektor hotelarski, intelektualny, budowlany i produkcyjny. W tych pięciu sektorach powstało ponad 62% wszystkich firm, ale większość z nich również została zamknięta (72%)

(Źródło: <http://www.poslovni.hr/hrvatska/s-novih-15189-tvrtki-pao-rekord-iz-zlatne-2013-336073>)

✓ **Obowiązki podatkowe**

W dzisiejszych czasach przedsiębiorcy chętnie i często się przenoszą i zakładają lub ponownie zakładają nowe firmy lub oddziały swoich firm poza granicami kraju urodzenia lub stałego pobytu. Dużym bodźcem do rozpoczęcia działalności gospodarczej za granicą są uproszczone i nieobciążające systemy podatkowe. Jak to ocenił jeden z zewnętrznych ewaluatorów rezultatów pracy intelektualnej projektu 2REVIVE: "Wraz z rosnącą liczbą transgranicznych transakcji biznesowych, coraz ważniejsze staje się rozważenie i ocena skutków podatkowych". Ponieważ krajowe systemy podatkowe są stale modyfikowane, jeśli chcesz rozpocząć działalność gospodarczą w Polsce, Bułgarii, na Malcie, we Włoszech, w Niemczech i Chorwacji, radzimy na bieżąco śledzić najnowsze zmiany w przepisach podatkowych w każdym z krajów partnerskich projektu, korzystając z poniższych linków:



POLSKA

- Serwis przeznaczony dla osób zamierzających rozpocząć i prowadzących działalność gospodarczą <https://www.biznes.gov.pl>
- Bazy danych przedsiębiorców, spółek i płatników VAT: <https://www.firma.gov.pl/>
- Informacje nt. podatków obowiązujących w Polsce: <https://www.podatki.gov.pl/>



BUŁGARIA

- Podatek korporacyjny w Bułgarii z informacją o rejestracji, rachunkowości i zwrotach podatków: https://europa.eu/youreurope/business/taxation/business-tax/company-tax-eu/bulgaria/index_en.htm
- Ustawa o podatku dochodowym od firm: <https://www.lex.bg/laws/ldoc/2135540562>
- Narodowa Agencja ds. Dochodów: <https://nap.bg/page?id=327>
- Okienko jednego kontaktu (PSC), Bułgaria: <http://psc.egov.bg/psc-tax-scheme> & <https://mi.government.bg/bg/pages/point-of-single-contact-for-service-providers-50.html> - PSC to portal elektronicznych usług administracyjnych utworzony w każdym państwie członkowskim UE w celu ułatwienia



przedsiębiorcom pragnącym rozpocząć i prowadzić działalność gospodarczą w dziedzinie usług w całej UE.

- Praktyczny przewodnik o robieniu biznesu w Europie: https://europa.eu/youreurope/business/index_en.htm
- Ustawa o podatku: <https://www.minfin.bg/en/790>
- Ustawa o podatku dochodowym od osób fizycznych: <https://www.lex.bg/laws/ldoc/2135538631>
- Rejestr handlowy i rejestr NGO: <https://www.registryagency.bg/bg/registri/targovski-registar/>



NIDERLANDY

- Rozpoczynanie biznesu (organy podatkowe): https://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/zakelijk/ondernemen//onderneming_starten
- Każdy biznes musi być najpierw zarejestrowany w Izbie Handlowej: <https://www.kvk.nl/inschrijven-en-wijzigen/inschrijven> (Izba dalej informuje organy podatkowe, które rejestrują numer VAT)
- Strona z wszystkimi linkami do wszystkich rejestracji/ podatków/ zasad dot. VAT/itp.: <https://www.ikgastarten.nl/bedrijf-starten/internationaal/internationaal-zakendoen-wat-zijn-de-dos-en-donts>



WŁOCHY

- Ministerstwo Gospodarki i Finansów - Departament Finansów: www.finanze.gov.it
- Agencja ds. Dochodów: www.agenziaentrate.gov.it



MALTA

- Mały Biznes: <https://cfr.gov.mt/en/Small%20Businesses/Pages/SME-Registration.aspx>
- Pracodawcy: <https://cfr.gov.mt/en/Small%20Businesses/Pages/SME-Registration.aspx>
- Podatek korporacyjny: <https://cfr.gov.mt/en/Corporate/Pages/Corporate-Tax.aspx>
- Podatki międzynarodowe: <https://cfr.gov.mt/en/inlandrevenue/itu/Pages/International-Taxation.aspx>
- Podatki i cła EU: https://ec.europa.eu/taxation_customs/business_en



CHORWACJA

- Informacja o podatkach, regulacjach i podatkach międzynarodowych w Chorwacji – na stronie Ministerstwa Finansów: <https://www.porezna-uprava.hr/en/Pages/default.aspx>



3.1.1.2. Lokalne zasoby i regulacje służące pobudzaniu przedsiębiorczości drugiej szansy



LOKALNE FUNDUSZE I PROGRAMY



POLSKA

Nowy Start

<https://www.parp.gov.pl/component/grants/grants/nowy-start>

W jaki sposób pobudza przedsiębiorczość drugiej szansy? Nabór na projekty mające na celu zapewnienie szkoleń i doradztwa dla przedsiębiorców (łącznie co najmniej 1000 osób), którzy ponieśli porażkę w poprzedniej firmie i wznowili działalność gospodarczą. Budżet naboru wynosi 15 mln zł i jest finansowany z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach programu POWER 2014-2020. Zgłoszono 24 projekty, których ocena zostanie zakończona do końca 2019 roku. Następnie rozpocznie się realizacja wybranych projektów do finansowania.

Projekt Early Warning Poland

<https://www.parp.gov.pl/component/site/site/early-warning>

W jaki sposób pobudza przedsiębiorczość drugiej szansy? Projekt Early Warning jest realizowany przez PARP i Fundację Firm Rodzinnych. Jego celem jest wspieranie przedsiębiorczości i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Najważniejszym zadaniem Early Warning jest opracowanie systemu, który pomoże firmom ze wszystkich sektorów w stawianiu czoła wyzwaniom, zarządzaniu kryzysowym i wykorzystywaniu drugiej szansy w przypadku niepowodzenia. System składa się z ogólnopolskiej sieci konsultantów, do których przedsiębiorcy mogą zwrócić się o pomoc w diagnozowaniu kondycji firmy i wskazywaniu im możliwości wsparcia, ogólnopolskiej sieci mentorów, czyli doświadczonych przedsiębiorców, którzy będą pracować pro bono z przedsiębiorcą, wspierając go w procesie wychodzenia z kryzysu, służąc radą i doświadczeniem oraz sieci doradców specjalizujących się w prawie restrukturyzacyjnym.

Projekt REBORN

<https://www.interregeurope.eu/reborn/>

W jaki sposób pobudza przedsiębiorczość drugiej szansy? REBORN to trwający projekt, który zapewni regionom UE możliwość transferu polityki szkoleniowej i dobrych praktyk w zakresie przedsiębiorczości drugiej szansy, ponieważ w Europie nie ma wystarczających narzędzi i wiedzy, aby pomóc przedsiębiorstwom, które poniosły porażkę, pobudzić MŚP z kluczowych sektorów regionalnych, pokonać istniejące obecnie



wąskie gardła itp. REBORN jest doskonałym narzędziem wspomagającym województwo lubelskie - jeden z regionów partnerskich, we wzmacnianiu polityk i rozwoju regionalnego poprzez wdrażanie planów wspierania "restarterów" poprzez lepsze wykorzystanie EFRR i innych funduszy uzupełniających, dostosowując wysiłki do wspólnego celu. Pozostałe regiony bezpośrednio objęte projektem to Liguria, Murcia, Walonia i środkowe Węgry.

● Regionalne programy operacyjne / POWER

<http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/wyszukiwarka/osobafizyczna/#/3756=Osoba%20fizyczna>

W jaki sposób pobudza przedsiębiorczość drugiej szansy? W ramach Regionalnych Programów Operacyjnych i programu POWER (finansowanego przez Europejski Fundusz Społeczny) realizowane są setki projektów, adresowanych do osób próbujących założyć własną działalność gospodarczą, w tym do osób rozpoczynających ponownie działalność gospodarczą. Każdy projekt ma określoną grupę docelową i formę wsparcia, np. opracowanie indywidualnej ścieżki kariery z doradcą, dostosowane szkolenia, staże, dotacje na założenie firmy i pomoc mentora. Przedsiębiorcy drugiej szansy zainteresowani tym wsparciem mogą znaleźć projekt, który spełni ich potrzeby.



BUŁGARIA

● LAUNCHHub Ventures

<https://www.launchhub.vc/>

W jaki sposób pobudza przedsiębiorczość drugiej szansy? Celem LAUNCHHub Ventures jest pomoc przedsiębiorcom w przekształcaniu własnych pomysłów i wizji w przedsiębiorstwa odnoszące sukcesy. Zapewniają one nie tylko wsparcie finansowe, ale również pozyskiwanie środków finansowych i doradztwo w zakresie tworzenia sieci kontaktów. LAUNCHHub Ventures jest firmą typu seed stage venture capital z siedzibą w Sofii, inwestującą w start-upy w Bułgarii i w szerszym regionie Europy Południowo-Wschodniej. Założony w 2012 r. pierwszy fundusz LAUNCHHub o wartości 9 mln EUR aktywnie inwestował do końca 2015 r. i został wykorzystany na inwestycje pre-seed do 200 tys. EUR. W ramach poprzedniego funduszu wsparto 62 nowe przedsiębiorstwa, które przyciągnęły ponad 20 mln EUR w ramach finansowania uzupełniającego. Drugi fundusz LAUNCHHub Ventures o wartości 18 mln EUR powiększa się oferując inwestycje o wartości od 300 tys. do 700 tys. euro, z możliwością zwiększenia do 2 mln euro na przedsiębiorstwo. Poprzednia historia finansowa i ogólne wyniki drugiej szansy są brane pod uwagę przy podejmowaniu decyzji o finansowaniu i zwiększaniu potencjału firm.

● Eleven Ventures

<https://www.11.me/>

W jaki sposób pobudza przedsiębiorczość drugiej szansy? Eleven Ventures to fundusz pre-seed i VC z



siedzibą w Sofii w Bułgarii, zorientowanym na przedsiębiorców z Europy Południowo-Wschodniej. Drugi fundusz Eleven Ventures - Fundusz Założycieli zebrał po raz pierwszy kwotę 6 mln EUR. Jest to całkowicie prywatny fundusz inwestycyjny sponsorowany przez niektórych z najbardziej utytułowanych lokalnych przedsiębiorców i menedżerów. Opiera się na wielkiej społeczności założycieli, mentorów i inwestorów, aby stać się preferowanym inwestorem pierwszego wyboru dla wszystkich aspirujących przedsiębiorców w Europie Południowo-Wschodniej. Mógłby promować przedsiębiorczość drugiej szansy, głównie poprzez inwestycje finansowe.

● Program Operacyjny "Innowacja i konkurencyjność" 2014-2020

<http://en.opic.bg/>

W jaki sposób pobudza przedsiębiorczość drugiej szansy? Program nakreśla wsparcie dla bułgarskiego biznesu z europejskich funduszy strukturalnych i inwestycyjnych na lata 2014-2020. OPIC koncentruje się na zaspokajaniu potrzeb, pokonywaniu wyzwań i wykorzystywaniu możliwości rozwoju bułgarskiej gospodarki. Środki zawarte w programie mają na celu kompleksowe przyczynienie się do stworzenia trwałej, długoterminowej przewagi konkurencyjnej bułgarskich przedsiębiorstw oraz przyspieszenie przejścia do gospodarki opartej na wiedzy. Wsparcie koncentruje się na innowacjach, przedsiębiorczości, wzroście potencjału małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), efektywności energetycznej i zasobowej przedsiębiorstw. W ramach programu wszczynane są różne procedury, np: "Promocja przedsiębiorczości", która nadaje się dla ponownie rozpoczynających działalność gospodarczą; "Wsparcie dla rozwoju innowacji przez start-upy", odpowiednie również dla przedsiębiorców, którzy kiedyś nie odnieśli sukcesu i chcą rozpocząć nową działalność gospodarczą; Procedura w ramach wspólnotowego podejścia do rozwoju lokalnego o nazwie "LGD Kotel, Sungurlare i Varbitsa - Zwiększenie konkurencyjności MŚP na terytorium LGD, poprzez stworzenie możliwości dla lokalnego biznesu, w tym poprzez dywersyfikację i działalność alternatywną", skierowana również do przedsiębiorstw, które właśnie powstały, aby przedsiębiorca drugiej szansy mógł ponownie rozpocząć działalność gospodarczą, korzystając ze wsparcia procedury.

● Program Finansowania Innowacyjnych Start-upów (FISP)

<https://ogf-sofia.com/en/>

W jaki sposób pobudza przedsiębiorczość drugiej szansy? FISP został uruchomiony przez Miejski Fundusz Gwarancyjny dla MŚP (MGFSME) i jest to nowy program gwarancyjny dodany do udanego Ogólnego Systemu Gwarancyjnego. Program FISP jest specjalistycznym programem gwarancyjnym MGFSME i został opracowany w ramach wdrażania innowacyjnej strategii inteligentnej specjalizacji w Sofii. Ma on na celu ułatwienie dostępu przedsiębiorców i ich innowacyjnych start-upów do środków finansowych w związku z realizacją i rozwojem ich projektów biznesowych. Program jest więc bardzo odpowiedni dla przedsiębiorców, którzy chcą wznowić działalność gospodarczą, ponieważ ich działalność powinna być



utworzona nie później niż 3 lata od momentu złożenia wniosku o wsparcie gwarancyjne. MGFSME posiada udziały w banku kredytującym część ryzyka kredytowego, zabezpieczając do 50% kapitału kredytu i maksymalnie do wysokości 30.000 BGN, niezależnie od kwoty kapitału udzielonego kredytu. Gwarancja jest zabezpieczeniem uzupełniającym w stosunku do zabezpieczenia kapitału z tytułu przyjętego przez Bank kredytu. Maksymalna kwota, w ramach której MGFSME będzie udzielać gwarancji w ramach tego instrumentu finansowego, wynosi 600 000 BGN.



NIDERLANDY

● Qredis Micrococredit

<https://qredits.nl/krediet/microkrediet>

W jaki sposób pobudza przedsiębiorczość drugiej szansy? Jest to wspierany przez rząd program wspierania rozpoczynających (i wznowiających działalność) przedsiębiorców za pomocą kredytu, zwłaszcza w czasie, gdy zwykle instytucje finansowe (np. banki) nie udzielały jeszcze kredytu. Pożyczka może wynieść do 50.000 euro i może być połączona z bezpłatnym coachingiem w sprawach finansowych oraz regularnym zarządzaniem przedsiębiorstwem (np. wyszukiwaniem klientów). Organizacja (Qredis) oferuje również większe pożyczki, do 250.000 euro od większych start-upów. Informacje na temat tego programu można znaleźć tutaj: <https://qredits.nl/krediet/mkb-krediet>

W obu przypadkach nie jest to prosty proces przekazywania biznesplanu i planu finansowego, który jest odrzucany lub zatwierdzany. Jest to bardziej proces współpracy, w ramach którego otrzymuje się wskazówki dotyczące podejmowania kroków w celu opracowania bardziej skutecznego wniosku o finansowanie. Dlatego oferowane są szkolenia i coaching na najwcześniejszych etapach przedsiębiorstw.

● Borgstelling MKB

<https://www.rvo.nl/subsidies-regelingen/borgstelling-mkb-kredieten-bmkb/aanvraaginformatie-borgstelling-mkb-kredieten>

W jaki sposób pobudza przedsiębiorczość drugiej szansy? Program Borgstelling MKB (program gwarancji dla MŚP) jest programem gwarancji, wspieranym przez rząd niderlandzki, w ramach którego początkujący przedsiębiorcy mogą skierować swoją instytucję finansową (np. bank) do banków udzielających kredytów, przy wsparciu takiej gwarancji, mogą zaoferować lepsze warunki (np. niższe rezerwy/odsetki) dla początkujących przedsiębiorców w celu zaspokojenia ich potrzeb finansowych. Przedsiębiorcy nie mogą sami ubiegać się o tę gwarancję, a mimo to zwracają się do swojej instytucji finansowej o jej uzyskanie. Ponieważ łączna suma wszystkich kredytów z gwarancją jest ograniczona w skali roku, przedsiębiorcy powinni sprawdzić ten program na początku roku.



● Erasmus for Young Entrepreneurs (Erasmus dla młodych przedsiębiorców)

<https://www.erasmus-entrepreneurs.eu>

W jaki sposób pobudza przedsiębiorczość drugiej szansy? Erasmus dla młodych przedsiębiorców to program wymiany transgranicznej, który oferuje nowym i ambitnym przedsiębiorcom możliwość uczenia się od doświadczonych przedsiębiorców prowadzących małe firmy w jednym z pozostałych krajów współpracujących. Wymiana doświadczeń ma miejsce podczas pobytu u doświadczonego przedsiębiorcy, co pomaga nowemu przedsiębiorcy zdobyć umiejętności niezbędne do prowadzenia małej firmy. Otrzymujący przedsiębiorca korzysta z nowych perspektyw biznesowych i ma możliwość pracy z partnerami zagranicznymi oraz poznania nowych rynków. Program jest postrzegany przez większość ludzi jako otwarty jedynie dla rozpoczynających działalność gospodarczą lub tych, którzy chcą zmienić swój obecny biznes, ale oczywiście ma być otwarty również dla przedsiębiorców drugiej szansy. W Holandii wkrótce wyraźnie o tym będzie wspomniane na stronie internetowej programu!

● NL Groeit (NL Grows)

www.nlgroeit.nl

W jaki sposób pobudza przedsiębiorczość drugiej szansy? NL Groeit (NL Grows) jest inicjatywą wspieraną np. przez Ministerstwo Spraw Gospodarczych i Klimatu, Izby Handlowe i oferuje narzędzia do planowania działalności gospodarczej, sprawdzając, jak bardzo jesteś gotowy do podjęcia kolejnego kroku i wiele więcej. Ale to, co czyni je wyjątkowymi, to fakt, że posiadają sieć około 80 przedsiębiorców, którzy są dostępni jako mentorzy, aby pomóc przedsiębiorcom, w tym przedsiębiorcom działającym po raz drugi. Dość wielu z tych 80 mentorów ma własne doświadczenia z "porażką" i najlepiej wiedzą, co wiąże się z radzeniem sobie z takimi sytuacjami.



WŁOCHY

● Smart&Smart Italia

<http://www.smartstart.invitalia.it/site/smart/home.html>

W jaki sposób pobudza przedsiębiorczość drugiej szansy? Smart&Smart Italia jest subsydiowanym programem finansowania dla nowopowstających innowacyjnych przedsiębiorstw z siedzibą we Włoszech. Całkowity wkład finansowy programu wynosi 200 mln EUR i jest dostępny do wyczerpania środków na innowacyjne projekty, których wydatki na dobra inwestycyjne i/lub koszty zarządzania wynoszą od 100 000 EUR do 1,5 mln EUR. System finansowania obejmuje takie programy wydatków poprzez nieoprocentowane kredyty hipoteczne w wysokości 70 % ich całkowitej kwoty. Wskaźnik pokrycia wzrasta do 80%, gdy większość partnerów biznesowych i pracowników to kobiety lub osoby poniżej 35 roku życia. Ponadto,



gdy beneficjentem jest innowacyjny start-up na południu Włoch, 20 % finansowania przekształca się w bezpośrednią dotację. Dostęp do tych środków jest również otwarty dla osób, które są zobowiązane do założenia nowego innowacyjnego przedsiębiorstwa w ciągu kolejnych 60 dni. Start-upy nie starsze niż 12 miesięcy mogą również korzystać z usług tutoringu w zakresie zagadnień technicznych i zarządzania, co sprawia, że system jest odpowiedni dla przedsiębiorców rozpoczynających ponownie działalność gospodarczą lub zakładających nową.

● Italia Startup Hub

<http://italiastartuphub.mise.gov.it/>

W jaki sposób pobudza przedsiębiorczość drugiej szansy? Italia Startup Hub jest programem rozszerzającym przyspieszone procedury Italia Startup Visa na osoby niebędące obywatelami UE, które już posiadają pozwolenie na pobyt stały (uzyskane na przykład w celu odbycia studiów), które zamierzają pozostać we Włoszech po upływie terminu ważności tego pozwolenia, aby rozpocząć innowacyjną działalność. Program ten pozwala na przekształcenie większości rodzajów pozwoleń na pobyt w "pozwolenia na samozatrudnienie w innowacyjnym start-upie" bez opuszczania terytorium Włoch i korzystania z tych samych uproszczonych środków przewidzianych w odniesieniu do wizy na rozpoczęcie działalności gospodarczej. To sprawia, że The Hub jest użyteczny dla przedsiębiorców, którzy ponieśli porażkę w tym tych, którzy próbowali prowadzić działalność gospodarczą w innym kraju, ponieważ mogą rozpocząć działalność we Włoszech od nowa.

● Microcredit

<https://microcredito.gov.it/finanziamenti.html>

W jaki sposób pobudza przedsiębiorczość drugiej szansy? Microcredit jest instrumentem finansowym, którego celem jest zaspokojenie potrzeb finansowych osób mających trudności z dostępem do tradycyjnych kredytów. Nie jest to po prostu niewielka pożyczka, ale zintegrowana oferta usług finansowych i niefinansowych. To, co odróżnia Microcredit od zwykłego kredytu, to zwrócenie uwagi na osobę, co przekłada się na przyjmowanie, słuchanie i wspieranie beneficjentów od fazy przed wypłatą do fazy po wypłacie, jak również zwrócenie szczególnej uwagi na ważność i trwałość projektu.

Narzędzie mikrokredytu, w formie "mikrokredytu dla przedsiębiorców", jest skierowane do wszystkich tych, którzy zamierzają rozpocząć lub wzmocnić działalność w ramach mikroprzedsiębiorstwa lub samozatrudnienia, lub którzy mają trudności z dostępem do kredytu bankowego. Jest to zatem cenne narzędzie, które może być pomocne przy rozpoczynaniu i wznowianiu działalności gospodarczej.

W szczególności dostępne są następujące możliwości finansowania:

- Osoby prowadzące działalność na własny rachunek, które zarejestrowały numer identyfikacyjny VAT nie wcześniej niż 5 lat i zatrudniające maksymalnie 5 pracowników;



- Indywidualne działalności, które zarejestrowały numer identyfikacyjny VAT nie wcześniej niż 5 lat i zatrudniające maksymalnie 5 pracowników;
- Spółka osób, spółka specjalistów, uproszczone spółki z ograniczoną odpowiedzialnością i spółdzielnie, posiadające rejestr VAT nie wcześniej niż 5 lat i zatrudniające maksymalnie 10 pracowników.

● Resto al Sud (Zostają na Południu)

<https://www.restoalsud.it/>

W jaki sposób pobudza przedsiębiorczość drugiej szansy? Resto al Sud jest zachętą wspierającą tworzenie nowych rodzajów działalności zawodowej rozpoczętej w jednym z 8 regionów południowych Włoch. Oferuje do 200 000 euro dla młodych profesjonalistów do 45 roku życia. Finansowanie pokrywa 100% wydatków kwalifikowalnych i składa się z:

- bezzwrotnego wkładu w wysokości 35% całkowitej wartości inwestycji;
- finansowania przez bank w wysokości 65% całości inwestycji, gwarantowanego przez Fundusz Gwarancyjny dla MŚP. Odsetki od pożyczki są w całości pokrywane z dotacji na spłatę odsetek.



MALTA

● Business First

<https://businessfirst.com.mt/>

W jaki sposób pobudza przedsiębiorczość drugiej szansy? Najlepszym miejscem do rozpoczęcia działalności gospodarczej na Malcie jest skontaktowanie się z Business First - ponieważ są tam eksperci ze wszystkich ważnych programów wsparcia biznesowego i mogą oni również pomóc w najlepszym sposobie założenia nowego biznesu. Mogą one również doradzić w sprawie właściwej formy prawnej, w której chcesz działać. Jest to jedna z najważniejszych decyzji, które należy podjąć na wczesnym etapie, ponieważ to ona zadecyduje o tym, jak będziesz prowadzić działalność gospodarczą w przyszłości. Więcej informacji na temat wszystkich typów prawnych można znaleźć na stronie: <https://businessfirst.com.mt/en/planning/Pages/business-formation.aspx>

● Business Advisory Service Scheme 2018-2020 (Usługi doradcze)

<https://www.maltaenterprise.com/support/business-advisory-services>

W jaki sposób pobudza przedsiębiorczość drugiej szansy? The Business Advisory Scheme ma na celu wspieranie przedsiębiorstw działających na Malcie w dostępie do usług doradczych odpowiednich do ich konkretnej sytuacji. Program ma na celu pomoc przedsiębiorcom, menedżerom i właścicielom przedsiębiorstw w formułowaniu strategii biznesowych mających na celu zapewnienie zrównoważonego rozwoju i wzrostu. Beneficjenci otrzymują voucher na doradztwo biznesowe (ważny przez 6 miesięcy), który



może być wykorzystany do opłacenia doradcy lub konsultanta w celu pomocy w rozwiązaniu konkretnych trudności lub inicjatyw rozwojowych w ramach przedsięwzięcia biznesowego. Wartość vouchera nie może przekroczyć 500 euro przy minimum 5 godzinach usług doradczych. Wszelkie dodatkowe usługi doradcze będą wspierane w formie ulgi podatkowej obliczonej od 50% kosztów poniesionych przez beneficjenta do maksymalnej wysokości wsparcia 2 000 euro. W ten sposób przedsiębiorcy rozpoczynający działalność po raz drugi mogą uzyskać wsparcie w prowadzeniu nowego przedsięwzięcia.

● Investment Aid Tax Credits Scheme 2014 - 2020 (Wsparcie podatkowe)

<https://www.maltaenterprise.com/support/investment-aid-tax-credits-2014-2020>

W jaki sposób pobudza to przedsiębiorczość drugiej szansy? Investment Aid Tax Credits są pomyślane jako wsparcie regionalnego rozwoju przemysłowego i gospodarczego Malty. Środek ten ułatwia początkowe inwestycje poprzez zachęcanie do zakładania nowych firm oraz rozszerzania i rozwoju istniejących przedsiębiorstw. Dzięki tym kredytom można znacznie zwiększyć motywację osób ponownie rozpoczynających działalność gospodarczą.

● Micro Invest

<https://www.maltaenterprise.com/support/micro-invest>

W jaki sposób pobudza przedsiębiorczość drugiej szansy? Celem tego programu jest zachęcenie przedsiębiorstw do inwestowania w swoją działalność, do wprowadzania innowacji, rozszerzania i wdrażania dyrektyw dotyczących zgodności lub do rozwijania swojej działalności. Takie przedsiębiorstwa, do których mogą należeć osoby prowadzące działalność na własny rachunek, otrzymają wsparcie w postaci ulgi podatkowej stanowiącej pewien procent wydatków kwalifikowalnych, w tym wynagrodzeń nowo zatrudnionych pracowników. Dzięki tym środkom Micro Invest może zapewnić wystarczające wsparcie nowym, doświadczonym i zakładającym powtórnie firmę przedsiębiorcom.

● B-Start

<https://www.maltaenterprise.com/support/business-start-bstart>

W jaki sposób pobudza przedsiębiorczość drugiej szansy? Jest to dotacja w wysokości do 25.000 euro, którą osoby rozpoczynające działalność gospodarczą mogą wykorzystać w ciągu pierwszych 3 lat istnienia firmy. Ponieważ ma ona formę dotacji, może być rzeczywiście formą finansowania, która pobudza przedsiębiorców drugiej szansy, mogących potrzebować tego dodatkowego impulsu, aby rozpocząć działalność na nowo. Jest to stosunkowo nowy rodzaj wsparcia, więc najprawdopodobniej gdy przedsiębiorcy otwierają pierwszy raz działalność gospodarczą, nie otrzymałoby takiej pomocy, więc będzie to dodatkowy impuls.



CHORWACJA

● Croatian Bank for Reconstruction and Development (HBOR) Chorwacki Bank Odbudowy i Rozwoju

<https://www.hbor.hr/>

W jaki sposób pobudza przedsiębiorczość drugiej szansy? W ramach chorwackiego systemu bankowego, HBOR odgrywa rolę banku rozwoju i eksportu ustanowionego w celu finansowania odbudowy i rozwoju chorwackiej gospodarki. Programy pożyczkowe z niskimi stopami procentowymi, długimi okresami spłaty i brakiem opłat są zorganizowane dla 13 grup: młodzież, kobiety i start-upy, inwestycje sektora prywatnego, finansowanie przedeksportowe, kredyt dla nabywcy, kredyt dla dostawcy, pożyczki inwestycyjne na rozwój obszarów wiejskich, restrukturyzacja finansowa, inwestycje sektora publicznego, projekty UE, kapitał obrotowy, wzrost i ekspansja ESIF, energia ESIF, efektywność w budynkach sektora publicznego i kredyty ESIF na oświetlenie publiczne. W przypadku przedsiębiorców drugiej szansy, jeżeli zostanie stwierdzone, że potrzebują oni pomocy w zamknięciu upadającej działalności, taki kredyt w ramach restrukturyzacji finansowej mógłby zostać wykorzystany do uregulowania istniejących zobowiązań wobec dostawców, instytucji finansowych i innych wierzycieli (z wyłączeniem jednostek powiązanych, z wyjątkiem potrzeb zwykłej i bieżącej działalności gospodarczej, pod warunkiem, że jednostki powiązane są współdłużnikami kredytobiorcy). W celu pobudzenia nowych przedsiębiorstw można wykorzystać inne programy pożyczkowe, z wyjątkiem programów dla młodzieży, kobiet i start-upów, ponieważ przedsiębiorcy drugiej szansy nie są tutaj kwalifikowalnymi beneficjentami.

● European Structural and Investment Funds (Unijne fundusze strukturalne i inwestycyjne)

<https://strukturnifondovi.hr/>

W jaki sposób pobudza przedsiębiorczość drugiej szansy? Śledząc internetową <https://strukturnifondovi.hr/>, można przeszukiwać otwarte nabory i konkursy, aby znaleźć taki, który pasuje do twojego obszaru zainteresowań. Używając różnych filtrów, możesz wyszukiwać według obszaru, typu wnioskodawcy, rodzaju konkursu, jak również innych kategorii. Programy przedsiębiorczości są dostępne dla wszystkich przedsiębiorców, zwracając uwagę, że każdy konkurs jest odrębny, a warunki uczestnictwa i kwalifikowalności muszą być dokładnie przeczytane.

● Erasmus For Young Entrepreneurs (Erasmus dla młodych przedsiębiorców)

<https://www.erasmus-entrepreneurs.eu/index.php?lan=en>

W jaki sposób pobudza to przedsiębiorczość drugiej szansy? Erasmus for Young Entrepreneurs to program wymiany transgranicznej, który oferuje nowym i aspirującym przedsiębiorcom możliwość



uczenia się od doświadczonych przedsiębiorców, którzy prowadzą małe firmy w jednym z pozostałych współpracujących krajów. Wymiana doświadczeń odbywa się podczas pobytu u doświadczonego przedsiębiorcy, co pomaga nabyć umiejętności potrzebne do prowadzenia małej firmy. Przyjmujący przedsiębiorca korzysta z poznania nowych perspektyw biznesowych i ma możliwość współpracy z partnerami zagranicznymi oraz poznania nowych rynków. Istnieją 4 lokalne punkty kontaktowe w Chorwacji, które mogą pomóc przedsiębiorcom stać się uczestnikiem programu: <https://www.erasmus-entrepreneurs.eu/page.php?cid=5&pid=018&ctr=HR&country=Croatia>. Program jest otwarty dla początkujących przedsiębiorców, dla firm działających krócej niż trzy lata, oraz dla przedsiębiorców drugiej szansy, jeśli mają nie więcej niż trzy lata doświadczenia w prowadzeniu działalności gospodarczej.

● Active employment policy measures (Działania aktywnej polityki zatrudnienia)

<http://mjere.hr/>

W jaki sposób pobudza to przedsiębiorczość drugiej szansy? Ministerstwo Pracy i Systemu Emerytalnego oraz Chorwackie Służby Zatrudnienia wdrażają szereg środków aktywnej polityki zatrudnienia, mających na celu promowanie zatrudnienia, dodatkowe kształcenie pracowników i utrzymania miejsc pracy. Istnieje 9 środków aktywnej polityki zatrudnienia. Dla przedsiębiorców, jak również dla przedsiębiorców drugiej szansy, środki te polegają na pomocy finansowej w otwarciu nowego przedsiębiorstwa lub wsparciu w zakresie współfinansowania dalszego kształcenia pracowników lub zatrudnienia dodatkowych pracowników.

✓ LOKALNE REGULACJE



POLSKA

● Polityka Nowej Szansy (PNS)

<https://www.gov.pl/web/przedsiębiorczosc-technologie/polityka-nowej-szansy>

PNS to program przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 22 lipca 2014 roku. Jego celem jest stworzenie kompleksowego systemu wsparcia dla przedsiębiorców, ukierunkowanego na przeciwdziałanie upadłości przedsiębiorstw poprzez budowę i promowanie systemów wczesnego ostrzegania oraz pozasądowych i sądowych form naprawy i restrukturyzacji, a także ułatwianie ponownego rozpoczęcia działalności gospodarczej osobom, które poniosły porażkę w działalności gospodarczej. Wsparcie to realizowane jest poprzez działania doradcze i szkoleniowe, coachingowe, mentoringowe, informacyjne i promocyjne mające na celu przeciwdziałanie stygmatyzacji tych osób. Cel ten będzie realizowany poprzez następujące działania bezpośrednie:



- 1) zapobieganie sytuacjom kryzysowym przedsiębiorstw (systemy wczesnego ostrzegania);
 - 2) zmniejszenie ryzyka likwidacji przedsiębiorstw (pozasądowe i sądowe formy napraw i restrukturyzacji);
 - 3) sprawna likwidacja przedsiębiorstw (sądowe formy restrukturyzacji i likwidacji);
 - 4) wsparcie dla ponownego rozpoczynania działalności gospodarczej - tzw. nowy początek.
- PNS przedstawia działania programowe, instytucjonalne, organizacyjne i legislacyjne oraz określa harmonogram ich realizacji. Wraz z tym wskazuje instytucje odpowiedzialne za realizację każdego z działań.



BUŁGARIA

- **National strategy for promotion of SMEs 2014 – 2020 and National Development Programme**
(Krajowa strategia promocji MŚP 2014-2020 i Krajowy Program Rozwoju)

<https://www.mi.government.bg/en/themes/national-strategy-for-small-and-medium-sized-enterprises-2014-2020-small-business-act-11-285.html> & <https://www.eufunds.bg/archive2018/archive/documents/1357828564.pdf>

Krajowa Strategia Promocji Małych i Średnich Przedsiębiorstw na lata 2014-2020, zwana również "Small Business Act" (SBA) jest dokumentem politycznym o charakterze średniookresowym, w którym rząd Republiki Bułgarii przedstawił swoją wizję polityki rządowej w zakresie wspierania małych i średnich przedsiębiorstw w kraju, harmonizując ich politykę w tym obszarze z polityką UE.

Narodowy Program Rozwoju: Bułgaria 2020 (NDP BG2020) jest wiodącym dokumentem strategicznym i programowym określającym szczegółowo cele polityki rozwojowej kraju do 2020 roku. Wizja, cele i priorytety NPR BG2020 są określane na podstawie sporządzonej w tym celu analizy społeczno-gospodarczej oraz na podstawie zgłoszeń otrzymanych w wyniku dyskusji publicznych na każdym etapie opracowywania dokumentu. Sformułowane cele polityki rządu zapewnią osiągnięcie przyspieszonego wzrostu gospodarczego i podniesienie poziomu życia obywateli Bułgarii w perspektywie średnio- i długoterminowej.

W obu wyżej wymienionych dokumentach znajdują się następujące działania związane z przedsiębiorczością drugiej szansy:

- powołanie rzecznika finansowego odpowiedzialnego za zapobieganie nadużyciom finansowym i ułatwianie przedsiębiorstwom dostępu do kredytów;
- zapewnienie uczciwym przedsiębiorcom możliwości wywiązywania się ze swoich zobowiązań w maksymalnym okresie 3 lat.



● **Bulgarian Commercial Law (Bułgarskie prawo handlowe)**

www.minfin.bg

W prawie handlowym określono następujące środki mające wpływ na ponowne podjęcie działalności gospodarczej przez przedsiębiorców restartujących i prowadzących działalność gospodarczą w trudnej sytuacji:

- stabilizacja przedsiębiorstw przed ogłoszeniem ich niewypłacalności (projekt wniosku);
- umożliwienie przedsiębiorcom negocjowania restrukturyzacji zobowiązań i stworzenie warunków do odzyskania należności (projekt wniosku);
- przedprocesowe procedury upadłościowe dla przedsiębiorstw znajdujących się w trudnej sytuacji ekonomicznej i finansowej (projekt wniosku);

Celem wymienionych środków jest pomoc istniejącym i nieudanym przedsiębiorcom w odzyskaniu i przezwyciężeniu ich trudnej sytuacji gospodarczej i finansowej.



NIDERLANDY

● **Action Plan Ambitious Entrepreneurship (Plan działania dla ambitnej przedsiębiorczości)**

<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/regeldruk/regeldruk-bij-ondernemers>

Przedsiębiorcy potrzebują przestrzeni do prowadzenia działalności gospodarczej, do wprowadzania innowacji i eksperymentowania. Ze względu na nadmiar przepisów, przedsiębiorcy mają na to mniej czasu i pieniędzy. Prowadzi to do niepotrzebnej irytacji, kosztów lub przeszkód. Rząd opowiada się za nowym podejściem w celu zmniejszenia obciążeń regulacyjnych dla przedsiębiorców, dając im więcej przestrzeni do innowacji i eksperymentowania.

Nowe podejście do zmniejszenia obciążenia regulacyjnego

Rząd chce postawić przedsiębiorców w bardziej centralnej pozycji i współpracować z nimi w celu znalezienia właśnie tych problemów, które w praktyce powodują największą uciążliwość. Celem jest nie tylko wyeliminowanie zbędnych kosztów, ale przede wszystkim przyjrzenie się im:

- wykonalność ustawodawstwa i regulacji;
- sposób, w jaki zorganizowany jest nadzór i świadczenie usług;
- w jaki sposób rząd może lepiej pomóc przedsiębiorcom wykorzystać pole do eksperymentowania przez ustawodawstwo i przepisy. Pozwoli to przedsiębiorcom optymalnie reagować na nowe zjawiska społeczne i technologiczne.

Dzięki temu nowemu podejściu rząd chce podjąć dalsze kroki w nadchodzącym okresie, aby stworzyć więcej przestrzeni dla innowacji i zmniejszyć obciążenia regulacyjne dla przedsiębiorców.



Sposoby radzenia sobie z obciążeniami regulacyjnymi

Kilka ministerstw zajmuje się kwestią obciążeń regulacyjnych dla przedsiębiorców. Czynią to w ramach programów działań, które wyznaczają jasno określone cele w zakresie poprawy regulacji i świadczenia usług. Poza specyficznym i indywidualnym podejściem przyjętym przez ministerstwa, istnieją również inne instrumenty służące rozwiązywaniu problemu presji regulacyjnej.

Współpraca z sektorem przedsiębiorstw

Zbyt wiele przepisów może mieć wpływ na cały sektor przedsiębiorstw. Pomyślmy na przykład o takich sektorach, jak opieka zdrowotna czy sektor detaliczny. Przedstawiciele tych sektorów rozpoczynają rozmowy z różnymi rządami w celu rozwiązania najważniejszych problemów. Jest to tzw. podejście "szyte na miarę".

Podejście do presji regulacyjnej wokół ważnych momentów w cyklu życia firmy

Podobnie jak w przypadku ludzi, życie firmy składa się z ważnych wydarzeń życiowych. Pomyśl o rozpoczęciu działalności gospodarczej, zakupie budynku lub zatrudnieniu pracowników. Rząd nazywa je "wydarzeniami życiowymi" i chce zająć się związanymi z nimi obciążeniami regulacyjnymi.

Radzenie sobie z obciążeniami regulacyjnymi dotyczącymi innowacji i inwestycji

Presja regulacyjna może hamować innowacje i inwestycje. Jeśli przedsiębiorcy czują się hamowani, mogą zgłosić to do programu "Room in Rules". Jest to program Ministerstw Gospodarki i Klimatu oraz Infrastruktury i Robót Publicznych.

Komitety doradcze ds. lepszych uregulowań prawnych dla przedsiębiorstw

Strategiczny Komitet ds. lepszych uregulowań prawnych dla przedsiębiorstw doradza rządowi w zakresie problemów międzysektorowych w istniejących regulacjach.

Angażowanie indywidualnych przedsiębiorców z sektora MŚP w nowe przepisy i regulacje

Indywidualni przedsiębiorcy z sektora MŚP mogą myśleć o nowych przepisach prawnych lub regulacjach już na wczesnym etapie. Kiedy powstanie nowa ustawa lub rozporządzenie, które może mieć istotny wpływ na MŚP, zostanie utworzony panel indywidualnych przedsiębiorców z sektora MŚP. Nazywa się to testem MŚP.

Niezależna ocena nowych ustaw i rozporządzeń

Komitet Doradczy ds. Oceny Ciśnienia Regulacyjnego (ATR) ocenia, czy nowe przepisy ustawowe i



wykonawcze są odpowiednie do rozwiązywania problemów. Ocenia on również, czy nowe przepisy ustawowe i wykonawcze nie stwarzają nowych problemów. Za pośrednictwem wskazanego powyżej linku można dokonać szczegółowej oceny wszystkich środków. Na jego podstawie można dowiedzieć się, jakie polityki są realizowane, które z nich nadchodzą i jakie są inne możliwości.



WŁOCHY

● Italian Start-up Act (Włoska ustawa o start-upach)

http://italiastartupvisa.mise.gov.it/media/documents/Executive_Summary_Italy's_Startup_Act_02_03_2016.pdf

Od końca 2012 r. we Włoszech obowiązuje kompleksowa strategia mająca na celu promowanie tworzenia i rozwoju przedsiębiorstw z branży zaawansowanych technologii, zgodnie z ustawą 179/2012, tzw. "Italian Start-up Act". Ustawodawstwo wspierające innowacyjne start-upy nie ma zastosowania do wszystkich nowo powstałych przedsiębiorstw, lecz tylko do tych, które mają wyraźny charakter innowacji technologicznej. Poza tym rozróżnieniem nie wprowadzono żadnych ograniczeń branżowych: przepisy te potencjalnie mają zastosowanie do przedsiębiorstw działających w dowolnym sektorze gospodarki, od gospodarki cyfrowej po przemysł wytwórczy, od handlu po rolnictwo.

Definicja innowacyjnego start-upu jest następująca: wszelkie przedsiębiorstwa – spółki kapitałowe (tj. spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, spółki kapitałowe), w tym spółdzielnie, których udziały kapitałowe - lub ich odpowiedniki - nie są notowane na rynku regulowanym ani na wielostronnym systemie negocjacji. Przedsiębiorstwa te muszą również spełniać następujące wymagania:

- być nowo utworzone lub działające od mniej niż 5 lat (w każdym razie nie wcześniej niż 18 grudnia 2012 r.);
- mieć siedzibę główną we Włoszech lub w innym państwie UE, ale posiadać co najmniej oddział zakładu produkcyjnego we Włoszech;
- posiadać roczny obrót niższy niż 5 mln EUR;
- nie dokonują wypłaty zysków;
- mają wyłączny lub dominujący przedmiot działalności spółki - zgodnie z aktami założycielskimi - produkcji, rozwoju i komercjalizacji innowacyjnych towarów lub usług o wysokiej wartości technologicznej;
- nie są wynikiem połączenia, podziału lub sprzedaży spółki lub oddziału;
- innowacyjny charakter przedsiębiorstwa jest identyfikowany na podstawie co najmniej jednego z poniższych kryteriów:

1. co najmniej 15 % wydatków przedsiębiorstwa można przeznaczyć na działalność B+R;
2. co najmniej 1/3 wszystkich zatrudnionych stanowią doktoranci, osoby posiadające tytuł doktora



lub naukowca; lub, alternatywnie, 2/3 zatrudnionych musi posiadać tytuł magistra;

3. przedsiębiorstwo jest posiadaczem, depozytariuszem lub licencjobiorcą zarejestrowanego patentu (własność przemysłowa) lub właścicielem i autorem zarejestrowanego oprogramowania.



MALTA

● Companies Act – Chapter 386 of the Laws of Malta (Ustawa o spółkach – Rozdział 386 ustaw Malty)

<http://www.justiceservices.gov.mt/DownloadDocument.aspx?app=lom&itemid=8853>

Rozpoczęta w 1995 r. i regularnie zmieniana ustawa o spółkach (Companies Act) jest głównym aktem prawnym, który reguluje sposób funkcjonowania spółek na Malcie. Zawiera ona wiele szczegółów na temat tego, jakie są ich prawa i obowiązki, jak można tworzyć i rozwiązywać spółki oraz co powinny robić w ciągu swojego życia.

Maltański urząd ds. usług finansowych jest głównym organem rządowym w odniesieniu do spółek i wprowadza w życie wszystkie wymogi tej ustawy. W rzeczywistości jest on zarówno krajowym rejestrem spółek, jak i ich regulatorem. Na Malcie można utworzyć kilka rodzajów spółek - spółki handlowe, prywatne spółki z ograniczoną odpowiedzialnością i spółki publiczne. Wszystkie różnice między nimi są określone w tej ustawie: jak mogą być tworzone, łączone, nabywane i rozwiązywane - jest to podane w najdrobniejszych szczegółach. Ustawa ta określa również, jakie roczne raporty i sprawozdania muszą być generowane i publikowane przez każdy rodzaj spółek. Niedopełnienie tego obowiązku będzie skutkowało nałożeniem kar, które są wymienione i wyjaśnione w dokumencie.



CHORWACJA

● The Entrepreneurship Development Strategy 2013-2020 (Strategia Rozwoju Przedsiębiorczości 2013-2020)

<http://www.europski-fondovi.eu/sites/default/files/dokumenti/Strategy-HR-Final.pdf>

Strategia stanowi bezpośrednią odpowiedź na przegląd warunków, a jej ogólnym celem jest zwiększenie konkurencyjności małych przedsiębiorstw w Chorwacji. Osiągnięcie tego ogólnego celu będzie wspierane przez środki ukierunkowane na realizację pięciu celów strategicznych:

1. POPRAWA SUKCESU GOSPODARCZEGO

Oznacza to poprawę wyników gospodarczych małych przedsiębiorstw w sektorze wytwórczym i usługowym poprzez większe inwestycje w badania i rozwój, wyższy poziom innowacji, wzrost eksportu oraz dalszy rozwój sieci i połączeń biznesowych.



2. POPRAWA PODEJŚCIA DO FINANSOWANIA

Oznacza to rozwijanie różnych możliwości finansowych dla małego biznesu i likwidację luki finansowej dla małych przedsiębiorstw.

3. PROMOWANIE PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Oznacza to wspieranie zakładania nowych przedsiębiorstw, zwiększenie liczby aktywnych firm i wzmocnienie instytucji wspierających przedsiębiorców, aby przyczynić się do bardziej zrównoważonego rozwoju regionów Chorwacji.

4. POPRAWA UMIEJĘTNOŚCI PRZEDSIĘBIORCZYCH

Oznacza to wspieranie większego rozwoju małych podmiotów gospodarczych poprzez wzmocnianie ich zarządzania, zatrudnianie bardziej wykwalifikowanych pracowników oraz wspieranie kształcenia ustawicznego pracowników w małych podmiotach gospodarczych.

5. POPRAWA OTOCZENIA BIZNESU

Oznacza to zwiększenie postępów poprzez usunięcie pozostałych obciążeń administracyjnych i ułatwienie prowadzenia działalności gospodarczej w Chorwacji.

3.2. Możliwości dynamicznego networkingu



POLSKA

● Creative Hub

<http://creativehub.pl/>

Jakie daje możliwości interakcji? Jest to franczyza typu open hub, która ma trzy lokalizacje w Polsce: Warszawa, Kraków i Łódź. Można tam skorzystać z usług coachingowych i wsparcia w zakresie kontaktów, szkoleń LinkedIn i webinarów Moodle.

● Cybersec

<https://cybersechub.eu/>

Jakie daje możliwości interakcji? Jest to akcelerator biznesowy dla IT, daje mikroprzedsiębiorstwom możliwości w zakresie poszukiwania okazji biznesowych, finansowania, aniołów biznesu, współpracy, międzynarodowych zamówień, szkoleń i doradztwa. Możliwości te dotyczą firm rozpoczynających lub wznowiających działalność.

● Aula Polska

<https://aulapolska.pl/>



Jakie daje możliwości interakcji? Aula Polska jest społecznością oferującą regularne spotkania w ramach tej inicjatywy. Spotkania, w których udział jest bezpłatny, odbywają się średnio dwa razy w miesiącu, za każdym razem gromadząc 300-350 uczestników. Spotkania są otwarte dla wszystkich, a ich celem jest również stworzenie ekosystemu sprzyjającego innowacyjności firm i wspieranie aktywnych postaw gospodarczych.



BUŁGARIA

● **Entrepreneurs Night Out (Noc przedsiębiorców)**

<https://entrepreneurnightout.org>

Jakie daje możliwości interakcji? Entrepreneurs Night Out jest wydarzeniem networkingowym w Sofii, które ma na celu zgromadzenie w jednym miejscu społeczności ludzi zaangażowanych w biznes i przedsiębiorczość. W poniedziałkowy wieczór, Entrepreneurs Night Out gromadzi ludzi z różnych dziedzin działalności biznesowej, którzy spotykają się w różnych miejscach, aby wymieniać doświadczenia, pomysły i kontakty. Nie ma żadnych ograniczeń dotyczących płci, wieku, statusu społecznego, kariery czy zawodu. Wszystko, co jest wymagane, to zainteresowanie biznesem lub własny rozwój osobisty. Wydarzenia te są bezpłatne i odbywają się co miesiąc.

● **My Education Club (Klub mojej edukacji)**

<https://myeducationclub.com/>

Jakie daje możliwości interakcji? My Education Club to platforma, która pozwala na poznanie nowych ludzi, którzy mogą cię czegoś nauczyć lub pomóc ci w czymś. Skupia się na ich umiejętnościach i wiedzy, a nie na ich CV jak w LinkedIn. Opiera się na wzajemnej nauce od siebie. Platforma jest całkowicie darmowa dla wszystkich użytkowników. Wystarczy, że się zarejestrujesz i na podstawie ustawionych filtrów znajdziesz swojego kumpla do nauki. Ludzie mogą uczyć się wzajemnie przez Skype'a, Zoom, itp. lub nawet spotykać się, jeśli mieszkają w tym samym mieście. Zarejestruj się i podaj swoje umiejętności oraz nowe umiejętności lub wiedzę, które chcesz zdobyć. Następnie, poprzez filtry, znajdziesz znajomego, który ma wiedzę/umiejętności, których szukasz i to czego on potrzebuje. Następnie zaczniecie uczyć się od siebie nawzajem i wymieniać się punktami jako zapłatą. Punkty są wewnętrzną walutą, którą możesz użyć do "zapłacenia" swojemu kumplowi za jego nauczanie/umiejętności..

● **Evenings for Dreamers (Wieczory dla marzycieli)**

www.move.bg



Jakie daje możliwości interakcji? Evenings for Dreamers to inicjatywa MOVE.BG, która zapewnia czas i miejsce na rozmowy o porażkach, na które ludzie natrafiają, realizując swoje wspaniałe pomysły. Ponieważ niepowodzenia czynią ludzi silniejszymi i uczą ich więcej niż sam sukces. Wieczory stanowią platformę do dzielenia się historiami ludzi, którzy mają swoje przypadki, ponieważ sam proces wcielania w życie idei o społecznym znaczeniu jest równie ważny i ekscytujący jak rezultat tego procesu. Ich motto brzmi: "Śmiejmy się razem z porażki, aby ona się z nas nie śmiała!"



NIDERLANDY

● Venture Café Rotterdam

www.venturecaferotterdam.org

Jakie daje możliwości interakcji? Chociaż mają w swojej nazwie miasto Rotterdam, są one otwarte dla każdego, kto chce dołączyć do ich kawiarni i innych wydarzeń. Reklamują się jako otwarta, globalna społeczność innowatorów i mają kawiarnię, która przyspiesza innowacje w ramach (większego) regionalnego ekosystemu. Fundacja Venture Café oferuje również programowanie i powiązania, które budują relacje między studentami, start-upami, przedsiębiorcami, korporacjami, inwestorami i innymi organizacjami. Ich misją jest poszerzanie, łączenie i wspieranie społeczności innowacyjnej poprzez oferowanie swobodnie dostępnej sieci z programowaniem, aby pomóc każdemu, kto ma pomysł na sukces. Przedsiębiorcy, którzy chcą wznowić działalność gospodarczą, są bardzo mile widziani na tych imprezach.

● Fuckup Nights (Noce z porażką)

www.fuckupnights.com

Jakie daje możliwości interakcji? Fuckup Nights to globalny ruch i seria wydarzeń, na których dzieli się historiami niepowodzeń zawodowych. Każdego miesiąca, podczas wydarzeń w całym kraju, trzy do czterech osób staje przed salą pełną nieznanym osobom, aby podzielić się swoimi zawodowymi porażkami. Historie firmy, która się rozbija i spala, partnerstwa, które stają się gorzkie, produktu, który musi zostać wycofany, takie rzeczy są opowiadane.

Te noce, które odbywają się w Holandii w miastach Amersfoort, Amsterdam, Leeuwarden, Maastricht, Rotterdam, Haga, Tilburg i Utrecht, zapraszają przedsiębiorców, by inaczej mówili o porażkach i postrzegali je jako integralną część bycia przedsiębiorcą. Oprócz wysłuchania osób wstających i otwarcie mówiących o porażkach, są one również przestrzenią społeczną, w której można rozmawiać jeden na jednego o doświadczeniach i uczyć się na nich.



WŁOCHY



● Contamination Labs (Laboratoria ds. zanieczyszczeń)

<http://clabitalia.it/>

Jakie daje możliwości interakcji? We współpracy z włoskim Ministerstwem Edukacji, Uniwersytetów i Badań Naukowych (MIUR) pod koniec 2013 r. rozpoczęto pilotażowy projekt utworzenia laboratoriów ds. zanieczyszczeń na czterech uniwersytetach w południowych Włoszech (w regionach konwergencji wg polityki regionalnej UE). Jego celem jest zaoferowanie studentom uniwersytetów stymulującego środowiska, w którym mogą oni rozwijać projekty innowacyjne o wymiarze biznesowym. Laboratoria badawcze są miejscem, które zachęca studentów z różnych środowisk akademickich do interakcji, promując jednocześnie przedsiębiorczość, innowacje, perspektywę interdyscyplinarną i nowe modele uczenia się.

● FIDAPA Italy

<http://www.fidapa.org/>

Jakie daje możliwości interakcji? FIDAPA BPW Włochy (Italian Federation of Women Arts Professions and Business) jest stowarzyszeniem mającym około 11.000 członków we Włoszech i należy do Międzynarodowej Federacji IFBPW (International Federation of Business and Professional Women). Podzielona jest na 300 Sekcji rozmieszczonych na terenie całego kraju, zgrupowanych w 7 okręgach.

FIDAPA BPW Włochy jest ruchem niezależnym i non-profit. Swoje cele realizuje bez względu na pochodzenie etniczne, język i religię. Celem Federacji jest promowanie, koordynowanie i wspieranie inicjatyw kobiet działających w dziedzinie sztuki, profesji i biznesu, niezależnie lub we współpracy z innymi organami, stowarzyszeniami i innymi podmiotami.



MALTA

● Association of General Traders and Retailers (GRTU) Stowarzyszenie Handlowców i Kupców

<http://www.grtu.org.mt/>

Jakie daje możliwości interakcji? GRTU jest stowarzyszeniem ponad 7000 niezależnych firm prywatnych, które oferuje wsparcie i organizuje imprezy networkingowe dla swoich członków.

● Business Network International (BNI) Międzynarodowa Sieć Biznesu

<http://maltabni.com/en-GB/index>; <https://www.facebook.com/MaltaBNI/>

Jakie daje możliwości interakcji? Jest to maltański oddział jednej z najstarszych i największych sieci biznesowych na świecie z różnymi grupami zwanymi "rozdziałami". Jej członkowie cieszą się niezrównanym wzrostem biznesowym. BNI zapewnia pozytywne, wspierające i zorganizowane środowisko dla rozwoju i wymiany wysokiej jakości referencji biznesowych. Organizowane są cotygodniowe śniadania networkingowe, podczas których członkowie mogą nawiązywać kontakty i wzajemnie się wspierać.



CHORWACJA

● BOND

<https://bond-hrvatska.hr/>

Jakie daje możliwości interakcji? Sieć BOND jest platformą ogólnego rozwoju zdolności i jakości usług instytucji wspierających przedsiębiorczość, która zapewnia przedsiębiorcom jednolite podejście do wiedzy biznesowej, umiejętności, partnerów, informacji i usług istotnych dla założenia i rozwoju przedsiębiorstwa. W ten sposób BOND pozycjonuje się również jako partner strategiczny dla decydentów politycznych i działań dla rozwoju przedsiębiorczości w Chorwacji. Sieć BOND zachęca również do standaryzacji, specjalizacji i dalszego rozwoju instytucji wspierających przedsiębiorczość w ramach sieci, w której przedsiębiorcy będą mogli korzystać z różnych specjalistycznych zasobów potrzebnych do ich wzrostu i rozwoju.

● DanubeChance2.0 - Embracing failure to facilitate second-chance entrepreneurship in the Danube region project (Wykorzystanie niepowodzenia do ułatwienia przedsiębiorczości drugiej szansy w projekcie dla regionu Dunaju)

<http://www.interreg-danube.eu/approved-projects/danubechance2-0>

Jakie daje możliwości interakcji? Projekt DanubeChance2.0 dostarcza innowacyjnych projektów polityki i daje wcześniej upadłym przedsiębiorcom drugą szansę w regionie Dunaju. DanubeChance2.0 ma na celu ułatwienie wzmacniania polityki uczenia się pomiędzy decydentami i agencjami rządowymi; instytucjami badawczymi i uniwersytetami; przedsiębiorstwami znajdującymi się obecnie w trudnej sytuacji finansowej, zaangażowanymi w procedury upadłościowe, lub przedsiębiorcami, którzy już zbankrutowali, ale są gotowi do ponownego rozpoczęcia działalności; akceleratorami biznesu i społeczeństwem. Konkretnie cele projektu to promowanie działań restrukturyzacyjnych, podnoszenie świadomości na temat możliwości biznesowych drugiej szansy oraz umożliwienie stworzenia ekosystemu wspierającego uczciwe ponowne rozpoczęcie działalności gospodarczej. DanubeChance2.0 rozpoczął się 01.07.2018 i zakończy się 30.06.2021.

Projekt wytyczy drogę dla przedsiębiorców, których pierwsze przedsięwzięcia biznesowe nie powiodły się, aby ponownie wejść na rynek poprzez dostarczenie 130 godzin "mieszanych" doświadczeń edukacyjnych w ramach "Trial and Error Re-Design Transnational Academy" oraz uruchomienie pierwszej "Business Re-Structuring Initiative", która zapewni wsparcie przyspieszenia działalności około 60 przedsiębiorców, których pierwsze projekty zakończyły się niepowodzeniem.



3.3. Linki do znalezienia dalszych informacji



POLSKA

- **Link do filmiku na YouTube** (<https://www.youtube.com/watch?v=YjzcGTolwVY>) – Dotyczy projektu nt. drugiej szansy z 2014 roku, który odniósł wielki sukces i przyniósł wiele promocji, prasy i dobrych wyników.
- **Projekt unijny dofinansowany w 2019 roku: „Dając szansę”** (<http://fundacja-cat.pl/eip>) - Jest on związany z projektem 2REVIVE w tym sensie, że pomaga odkryć i rozwinąć najlepsze cechy odbiorców, odkryć i wzmocnić zasoby im przekazane oraz ich potencjał rozwojowy. Jest to projekt dla młodych ludzi, którzy chcą się uczyć i korzystać z nowych możliwości w Europie.
- **Expats second chance business life** (<http://www.intentionalexpat.com/>) - Jest to projekt pilotażowy z prywatnej sieci o nazwie „Internations”, który zapewnia kontakty i możliwości biznesowe.
- **Program Banku Światowego** (https://siteresources.worldbank.org/INTGILD/Resources/WBInsolvencyOfNaturalPersonsReport_01_11_13.pdf) - Jest to program sprzed kilku lat, który finansował najlepsze pomysły/plany biznesowe tylko od osób, które udowodniły, że doświadczyły bankructwa.
- **Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności** (<https://en.pafw.pl/program/development-of-local-communities/sector-3-0/>) - Jej celem jest poszerzanie wiedzy i umiejętności pracowników organizacji pozarządowych, szczególnie z małych społeczności lokalnych, mikro i małych firm, które nie odniosły sukcesu; zapewnienie im efektywnego wykorzystania tych technologii w codziennej pracy.



BULGARIA

- **Ministerstwo Gospodarki** (<https://mi.government.bg/en/>) - Główną misją MG jest opracowanie i wdrożenie przejrzystej polityki gospodarczej, która chroni interes narodowy i publiczny oraz opiera się na zasadach europejskich. MG pracuje nad stworzeniem konkurencyjnej gospodarki niskoemisyjnej, która zagwarantuje wzrost i rozwój Bułgarii. Inne ważne zadania MG to promowanie i przyspieszanie inwestycji, innowacji i konkurencyjności. Przedsiębiorcy drugiej szansy i inne zainteresowane strony mogą regularnie kontaktować się z MG, aby dowiedzieć się, jakie inicjatywy planują prowadzić i czy są jakieś nowe istotne możliwości dla właścicieli firm.
- **Bułgarska Agencja Promocji Małych i Średnich Przedsiębiorstw (BSMEPA)** (<https://www.sme.>



government.bg/en/) - BSMEPA jest strukturą administracyjną z Ministrem Gospodarki, która realizuje politykę państwa w zakresie promocji przedsiębiorczości, rozwoju i umiędzynarodowienia MŚP. Głównym celem BSMEPA w zakresie internacjonalizacji jest wspieranie bułgarskich przedsiębiorstw w ich stabilnym rozwoju, udanej integracji z gospodarką europejską i światową oraz rozszerzaniu ich obecności na rynkach docelowych.

- **Narodowa Agencja Kształcenia i Szkolenia Zawodowego (NAVET)** (<https://www.navet.government.bg/en/>) - Strategicznym celem NAVET jest realizacja krajowych i europejskich priorytetów związanych z poprawą dostępu i jakości kształcenia i szkolenia zawodowego zgodnie z potrzebami rynku pracy i wymogami gospodarki w kontekście kształcenia ustawicznego. Przedsiębiorcy drugiej szansy oraz inne zainteresowane strony mogą nawiązać kontakt z firmą NAVET w celu uczestniczenia w szkoleniach podnoszących ich kwalifikacje zawodowe, itp.
- **Projekt Przedsiębiorcza, Innowacyjna i Cyfrowa Bułgaria** (<https://innovation.besco.bg/>) - Pod tym linkiem znajduje się lista innowacyjnych bułgarskich firm i organizacji przygotowana przez Ministerstwo Gospodarki i BESCO. Niektóre z tych firm są globalnymi liderami w swojej kategorii, inne są świeżo założonymi firmami. Mogą one wzmocnić Twoje pomysły biznesowe, więc nie wahaj się z nimi skontaktować!
- **Kampania „Sukces z nami”** (<https://www.predpriemach.com/>) - Kampania w dziedzinie technologii ICT, marketingu internetowego i projektowania stron internetowych w Bułgarii. Jej misją jest z jednej strony zjednoczenie doświadczonych przedsiębiorców z sektora ICT w celu wymiany wiedzy, a z drugiej strony przekazanie tej wiedzy początkującym przedsiębiorcom, tym, którzy nie posiadają specyficznego wykształcenia w tej dziedzinie i przedsiębiorcom szukającym rozwiązań swoich problemów. Forum na stronie internetowej jest specjalnie zaprojektowane, aby dać przewagę uczciwym przedsiębiorcom.
- **Bułgarskie Centrum Przedsiębiorczości** (<https://www.plovdiv.bg/en/%D0%B1%D1%8A%D0%BB%D0%B3%D0%B0%D1%80%D1%81%D0%BA%D0%B8-%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8A%D1%80-%D0%B7%D0%B0-%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BF%D1%80-%D0%B8%D0%B5%D0%BC%D0%B0%D1%87%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2/>) – Jest to organizacja, która łączy mentorów z Doliny Krzemowej w USA i bułgarskiej branży IT w zakresie coachingu dla bułgarskich start-upów z potencjałem wzrostu. Przedsiębiorca rozpoczynający ponownie działalność w tej konkretnej dziedzinie może skontaktować się, aby wziąć udział w programie mentorskim.
- **Centrum Rozwoju Przedsiębiorczości i Zarządzania – Fundacja Bułgaria (CEED Bulgaria)** (<http://ceed-bulgaria.org/>) - Jej główną działalnością jest pozyskiwanie przedsiębiorców, którzy odnieśli sukces, do mentoringu tych, którzy chcą rozwijać swój biznes. Przedsiębiorcy drugiej



szansy mogą szukać kontaktów z przedsiębiorcami, którzy odnieśli sukces w CEED, aby wymienić się pomysłami i być kierowani w celu stworzenia stabilnych podstaw dla swojego biznesu.

- **DynamiX Lab** (<http://www.dynamixlab.com>) - Celem tej agencji szkoleniowej jest stworzenie pozytywnej transformacji na poziomie osobistym, zespołowym i organizacyjnym, która doprowadzi do odblokowania i wykorzystania ukrytych potencjałów prowadzących do osiągnięcia maksymalnych wyników.
- **Uspelite.bg** (<https://uspelite.bg/>) – Serwis internetowy, który skupia się na pozytywnych wiadomościach, inicjatywach i wydarzeniach w Bułgarii. Posiada sekcję „Biznes”, w której często publikowane są wiadomości o zbliżających się spotkaniach przedsiębiorców, programach wspierających przedsiębiorców, wywiadach z przedsiębiorcami odnoszącymi sukcesy i ich wysiłkach. Przedsiębiorcy drugiej szansy mogą znaleźć praktyczne informacje o swoich pomysłach biznesowych i wiele inspiracji. Na stronie internetowej znajduje się również wiele wiadomości o sprawach społecznych i ich realizacji w Bułgarii.



NIDERLANDY

- **Jedno okienko dla przedsiębiorców** (<https://ondernemersplein.kvk.nl>) - Ten punkt kompleksowej obsługi jest skierowany do przedsiębiorców niezależnie od tego, czy rozpoczęli oni działalność gospodarczą, ponownie ją rozpoczęli, chcą ją zakończyć itd. Jest to strona ze szczegółowymi informacjami, które mają związek z życiem przedsiębiorcy. Jest ona zarządzana przez Holenderską Izbę Handlową i jest codziennie aktualizowana.
- **Niderlandzka Agencja Przedsiębiorczości** (<https://www.rvo.nl/financiering-voor-ondernemers>) - strona internetowa udostępniona przez Ministerstwo (Holenderska Agencja Przedsiębiorczości) z pełnym przeglądem wszelkiego rodzaju programów wsparcia finansowego (dotacje, pożyczki, stypendia itp.) dla przedsiębiorców. Informacje są również bardzo istotne dla osób zainteresowanych prowadzeniem działalności gospodarczej (lub jej części) na skalę międzynarodową. Strona jest również dostępna w języku angielskim.
- **Centrum Rozwoju Regionalnego:** (<https://www.kvk.nl/regionale-ontwikkelingsmaatschappijen-rom>) - Lista wszystkich Centrów Rozwoju Regionalnego wspierających przedsiębiorców. Dobre miejsce do znalezienia wsparcia regionalnego (w tym regionalnego wsparcia finansowego).
- **IkGaStarten** (<https://www.ikgastarten.nl>) - Strona zbudowana i wspierana przez Rabobank, zawierająca wiele praktycznych wskazówek, narzędzi i miejsc do bezpośredniej konsultacji.



WŁOCHY

- **Contributi Regione** (Dotacje regionalne) (<https://www.contributiregione.it>) - Najczęściej odwiedzana strona internetowa we Włoszech poświęcona europejskiemu finansowaniu i zachętom biznesowym. Pod tym linkiem przedsiębiorcy drugiej szansy, osoby rozpoczynające działalność gospodarczą i już doświadczeni właściciele firm mogą znaleźć więcej informacji na temat wsparcia dla rozwoju ich pomysłów na biznes i dbania o ich sukces.
- **Fundusz gwarancyjny** (<https://www.fondidigaranzia.it/>) - Publiczny fundusz gwarancyjny, który ułatwia dostęp do kredytów dla MŚP i specjalistów. Jest zarządzany przez Ministerstwo Rozwoju Gospodarczego.
- **Ministerstwo Rozwoju Gospodarczego** (<http://mise.gov.it>) - Włoskie Ministerstwo Rozwoju Gospodarczego koncentruje się na różnych inicjatywach, w tym na nowych innowacyjnych firmach (start-upach). Wprowadzono dla nich specjalne ramy obejmujące wsparcie na rzecz uproszczenia procedur administracyjnych, rynku pracy, ulg podatkowych i prawa upadłościowego. Duża część tych środków jest również rozszerzona na innowacyjne MŚP, to znaczy na wszystkie małe i średnie przedsiębiorstwa działające w dziedzinie innowacji technologicznych, bez względu na datę założenia lub cel przedsiębiorstwa.
- **Krajowy Fundusz Innowacji** (<https://www.mise.gov.it/index.php/en/news/en/202-news-english/2039363-the-national-innovation-fund-unveiled>) - Krajowy Fundusz Innowacji został utworzony z inicjatywy ministra Di Maio i dysponuje budżetem początkowym w wysokości 1 mld euro, określonym w ustawie budżetowej na 2019 r. i będzie zarządzany przez Cassa Depositi e Prestiti (Fundusz Depozytów i Pożyczek), za pośrednictwem skoordynowanego centrum kontroli mającego na celu ujednolicenie i zwielokrotnienie środków publicznych i prywatnych przeznaczonych na strategiczny temat innowacji.



MALTA

- **Maltańskie Działania Wspierające Przedsiębiorstwa i Inne Usługi** (<https://www.maltaenterprise.com/support>) - Te środki wsparcia obejmują zachęty dla przedsiębiorstw wykazujących zaangażowanie na rzecz wzrostu, zwiększenie wartości dodanej i zatrudnienia. Przedsiębiorstwa zajmujące się produkcją, rozwojem technologii informacyjno-komunikacyjnych, call center, opieką zdrowotną, farmaceutyką, biotechnologią, usługami lotniczymi i morskimi, edukacją i szkoleniami, logistyką i innymi usługami mogą skorzystać z tych zachęt.



- **Kordin Centrum Inkubacji Biznesu (KBIC)** (<https://businessfirst.com.mt/en/starting/Pages/START-UP-SUPPORT--FACILITIES.aspx>) - KBIC to mieszany inkubator technologiczny, zarządzany przez Malta Enterprise w celu wspierania MŚP. KBIC zapewnia efektywne kosztowo środowisko biznesowe, profesjonalny wizerunek z wiedzą menedżerską ukierunkowaną na potrzeby małych przedsiębiorstw.
- **TAKEOFF Inkubator Biznesu** (<https://www.um.edu.mt/cebi/takeoff>) - TAKEOFF jest częścią CEBI (Centrum dla Przedsiębiorczości i Inkubacji Biznesu) i znajduje się na Enterprise CAMPUS na Uniwersytecie Maltańskim. Zapewnia on środowisko pracy dla każdego, kto ma nowy biznes i umożliwia założycielom osiągnięcie pełnego potencjału. TAKEOFF nie skupia się tylko na „Start-upie”, ale raczej na zrównoważonym rozwoju i sukcesie. Zapewnia usługi (udogodnienia i wsparcie) dla maksymalnie 60 osób i 30 przedsiębiorstw w ciągu trzyletniego okresu członkostwa.
- **Grupy Biznesu, Stowarzyszenia i Networking dla Expatów na Malcie** (<https://www.expatsbriefing.com/country/malta/employment-and-business/business-groups-associations-and-networking-for-expats-in-malta.html#>) - Profesjonalny networking jest w sercu kultury biznesowej na Malcie. Istnieją liczne grupy, kluby, stowarzyszenia i inne sieci zawodowe. Zazwyczaj trzeba się zapisać, aby zostać członkiem takiej sieci i płacić roczną składkę członkowską. W zamian otrzymasz dostęp do wydarzeń networkingowych, publikacji, zasobów online i usług doradczych. Więcej szczegółów na temat różnych możliwości można znaleźć klikając na powyższy link.



CHORWACJA

- **Międzynarodowe centrum rozwoju - akcelerator projektów europejskich - Informo** (<https://idc.informo.hr>) - Międzynarodowe centrum rozwoju jest inicjatorem projektów zrównoważonego rozwoju zachęcających do pozytywnych zmian na dużą skalę. Celem Centrum jest działanie na rzecz rozwoju terytorialnego, zawodowego, biznesowego i osobistego poprzez edukację, informację, tworzenie sieci, współpracę i projektowanie. Centrum jest otwarte dla wszystkich podmiotów zaangażowanych w projekty rozwojowe na poziomie lokalnym, regionalnym, europejskim i międzynarodowym. Użytkownikami Centrum są potencjalni, początkujący i doświadczeni przedsiębiorcy; osoby bezrobotne, zwłaszcza grupy szczególnie wrażliwe (młodzież, kobiety, osoby o szczególnych potrzebach itp.); młodzież; społeczności lokalne; pracownicy sektora cywilnego, prywatnego i publicznego; decydenci.
- **Centra biznesowe Chorwacja** (<https://www.aurora.hr/business-center>) - Chorwacja posiada ponad 100 centrów biznesowych, które oferują zorganizowaną pomoc ekspercką i doradczą dla



przedsiębiorców na poziomie regionalnym i lokalnym. Ich celem jest promowanie przedsiębiorczości, udzielanie informacji o dostępnych środkach finansowych i innych działaniach motywacyjnych; pomoc w przygotowaniu planów biznesowych; edukacja przedsiębiorców i współpraca z samorządami lokalnymi w realizacji różnych działań motywacyjnych.

- **Inkubatory przedsiębiorczości Chorwacja** (<https://www.aurora.hr/business-center>) - Inkubatory przedsiębiorczości Chorwacja (lista ponad 30 inkubatorów) są ukierunkowane na wspieranie konkretnych przedsiębiorców, którzy dopiero rozpoczynają swoją działalność. Inkubatory mogą realizować większość zadań jako centra przedsiębiorczości, ale inkubatory z profesjonalnym wsparciem oferują przedsiębiorcom korzystanie z przestrzeni biznesowych na bardzo korzystnych warunkach (bez najmu lub z obniżonym czynszem) przez ograniczoną liczbę lat. Często oferują mentoring i edukację nieformalną.
- **HAMAG-BICRO** (<https://hamagbicro.hr/>) - HAMAG-BICRO jest Chorwacką Agencją ds. MŚP, Innowacji i Inwestycji ustanowioną przez rząd Republiki Chorwacji w celu wzmocnienia rozwoju MŚP oraz promowania inwestycji i innowacji. Agencja jest niezależną instytucją nadzorowaną przez Ministerstwo Przedsiębiorczości i Rzemiosła, koncentrującą się na projektach, które są potencjalnie ekonomicznie opłacalne; instrumenty finansowe wspierają inwestycje poprzez pożyczki, gwarancje z możliwością połączenia z dopłatami do oprocentowania, kapitałowe i quasi-kapitałowe instrumenty finansowania.
- **Ministerstwo Przedsiębiorczości i Rzemiosła** (<https://www.mingo.hr/>) - Ministerstwo oferuje porady, informacje o tym, jak zostać przedsiębiorcą i co jest potrzebne do rozpoczęcia działalności gospodarczej. Ponadto na stronie internetowej można znaleźć informacje na temat lokalnych, krajowych i europejskich naborów i przetargów dla przedsiębiorców.
- **Chorwacka Izba Gospodarcza** (<https://digitalnakomora.hr/>) - Cyfrowa Izba Gospodarcza jest platformą komunikacyjną opracowaną przez Chorwacką Izbę Gospodarczą i stworzoną dla przedsiębiorstw, administracji publicznej i obywateli. Oferuje ona siedem e-usług poprzez swoją aplikację: e-publiczna władza, e-learning, e-legislacja, e-targi i promocja, e-finansowanie, e-członkowie, e-informacja gospodarcza.



3.4. Wnioski



POLSKA

Polski rynek jest miejscem bardzo dynamicznym. Statystyki pokazują, że istnieje duża różnica w stosunku do ostatnich 10 lat, a szczególnie w porównaniu do okresu przed wejściem Polski do Unii Europejskiej w 2004 roku. Wszystko zmieniło się głównie za sprawą funduszy europejskich. Polska była i nadal jest jednym z największych beneficjentów w Unii Europejskiej. 60% firm rozpoczynających działalność gospodarczą poniosło porażkę głównie po pół roku, ponieważ nowe pomysły przedsiębiorstw były zbyt podobne i tylko te najbardziej rentowne były realizowane i przetrwały w dłuższej perspektywie na rynku. Firmy, które otrzymały wsparcie w pierwszym okresie przyznawania dotacji unijnych i upadły lub zbankrutowały, mogły uzyskać większą pomoc finansową również w drugim okresie przyznawania dotacji unijnych w Polsce i rozpocząć ponownie działalność gospodarczą. W tym przypadku musiały udowodnić swoją trwałość itp. Inkubatory, ośrodki twórcze i szkolenia publiczne również zapewniają wysoce konkurencyjne i dobrze prosperujące środowisko biznesowe, które promuje drugie szanse. Wszystkie te nowe formy łączenia przedsiębiorstw i osób prywatnych stworzyły w Polsce społeczność, która tworzy nowe, rentowne przedsięwzięcia biznesowe.



BUŁGARIA

Zgodnie z SBA fact sheet z 2018 r. Bułgaria pozostaje jednym z krajów UE osiągających najlepsze wyniki w zakresie „drugiej szansy” z wynikiem powyżej średniej UE. Tendencja dotycząca obawy przed porażką jest również uważana za pozytywną, ponieważ od 25% w 2016 r. spadła do 20,9% w 2017 r. Od 2016 r. nie wprowadzono jednak żadnych nowych istotnych środków mających na celu osiągnięcie postępów w zakresie drugiej szansy w tym kraju. Ponadto kraj ten ma najłabsze wyniki w obszarach przedsiębiorczości, „elastycznej administracji”, środowiska oraz umiejętności i innowacji. Zgodnie z European Innovation Scoreboard 2019 zatrudnienie, szybko rozwijające się przedsiębiorstwa z innowacyjnych sektorów, aplikacje projektowe i aplikacje o znaki towarowe osiągają jednak wyniki znacznie powyżej średniej UE. Średni roczny wzrost PKB, udział MŚP w obrotach i powstawanie nowych przedsiębiorstw również znajdują się powyżej średniej UE.

Krótko mówiąc, otoczenie dla rozwoju i ponownego uruchomienia działalności gospodarczej w Bułgarii jest obiecujące. Przewidziano środki robocze dla osób rozpoczynających działalność gospodarczą od nowa (uczciwych przedsiębiorców), którym nie powiodło się i którzy zbankrutowali, aby szybko stanąć na nogi. Wraz z tym, na podstawie rocznego raportu Banku Światowego Doing Business 2019, Bułgaria znajduje się na 59 miejscu na 190 za łatwość prowadzenia działalności gospodarczej, która obejmuje takie



obszary, jak zakładanie działalności gospodarczej, zajmowanie się pozwoleniami na budowę, uzyskiwanie energii elektrycznej, rejestrowanie nieruchomości, uzyskiwanie kredytów, itp. Ponadto, w ciągu ostatnich 10 lat Bułgaria zyskała reputację jednego z wiodących ośrodków IT w Europie, a coraz więcej organizacji międzynarodowych buduje tam swoje centra operacyjne i rozwojowe. Mimo, że w kraju tym nadal potrzebne są stałe i ciągłe wysiłki w celu promowania przedsiębiorczości i rozwoju innowacji, ze względu na jego strategiczne położenie i stabilny wzrost gospodarczy i demograficzny, Bułgaria potwierdza swoją pozycję jako atrakcyjna przestrzeń do rozpoczęcia na nowo i rozwoju biznesu w wybranym przez siebie tempie, z dużą ilością możliwości rozwoju, otrzymywania pomocy finansowej, wsparcia sieciowego i usług mentorskich.



NIDERLANDY

W Niderlandach jest całkiem sporo programów i polityk wsparcia dla początkujących przedsiębiorców, ale nie specjalnie dla przedsiębiorców drugiej szansy. Tak, większość wzmianek o przedsiębiorcach drugiej szansy znajduje się między wierszami, ale nie jako o konkretnej grupie docelowej. Dla osoby rozpoczynającej działalność od nowa, może to być uciążliwe, ponieważ nie jest się początkującym przedsiębiorcą i chce się uzyskać konkretne informacje/ wsparcie.

Jeśli chodzi o politykę rządu centralnego, przedsiębiorcy drugiej szansy są wyraźnie wymieniani. Nie tyle w zakresie wsparcia przy planowaniu biznesowym (informacja, coaching itp.), co w zakresie zapewnienia przedsiębiorcom łatwiejszego startu z czystym kontem (np. umorzenie długów).

Wraz z pojawieniem się jednoosobowych przedsiębiorstw, co można zauważyć na początku tego rozdziału, można się zastanawiać, czy i jak wszyscy ci nowi przedsiębiorcy robią to dobrowolnie, gdy miejsca pracy stają się coraz bardziej elastyczne. Motywacja, kluczowa dla założenia i prowadzenia przedsiębiorstwa, może zostać naruszona, gdy zostanie się wepchniętym w życie przedsiębiorcze, ze wszystkimi tego konsekwencjami w przypadku „niepowodzenia”.

Ze względu na brak inicjatyw np. ze strony agencji rządowych i izb handlowych, szczególnie w przypadku przedsiębiorców drugiej szansy, ludzie mogą na razie przyłączyć się do różnych nieformalnych sieci, aby po pierwszej próbie biznesowej rozmawiać i uczyć się w inny sposób. Ma jednak nadzieję na wyraźniejsze i formalne uznanie dla przedsiębiorców drugiej szansy, zwłaszcza gdy porażka ma być postrzegana jako normalna część życia przedsiębiorcy!



WŁOCHY

Na podstawie oceny Entrepreneurial Framework Conditions w 2017 i 2018 r. (GEM) dane wskazują, że nastąpiła poprawa w zakresie możliwości finansowania przedsiębiorczości. Zmniejszyło się jednak tempo transferu badań i rozwoju. Inne czynniki nie wykazują istotnych różnic w dwuletnich sprawozdaniach. Bardzo widoczny jest również fakt, że w 2018 r. ani jeden czynnik nie otrzymał punktów wyższych niż 3, w



skali od 1 do 5.



Rysunek 9 Źródło: Global Entrepreneurship Monitor (Explanation: Yellow – Italy 2017, Red – Italy 2018. 1: Highly insufficient; 5: Highly sufficient)

Otoczenie przedsiębiorców we Włoszech jest na 79. miejscu na 180 krajów pod względem „swobody gospodarczej”. Choć w historii Włoch nie brakuje przedsiębiorców o światowej sławie, Włochy pod względem biznesowym nie mogą się równać z innymi dużymi krajami europejskimi. Z badań wynika, że głównymi przeszkodami i słabymi stronami systemu są: nieefektywna biurokracja rządowa, niekorzystne stawki i regulacje podatkowe, restrykcyjne przepisy prawa pracy oraz trudny dostęp do finansowania. Najwyraźniej krajowa mentalność kulturowa charakteryzuje się również silnym unikaniem ryzyka. Nie ma jeszcze geograficznego zagęszczenia nowo powstających firm. Jednakże obecnie, począwszy od północy Włoch, coraz więcej ośrodków tworzy przestrzeń dla silniejszej obecności przedsiębiorców i umacnia kulturę zakładania firm w kraju.



MALTA

Obecnie gospodarka maltańska przeżywa boom w piątym roku z rzędu, w którym nastąpił wzrost. Z jednej strony jest to pozytywne zjawisko, jednak z drugiej strony, wciąż zauważalne jest pewne społeczne piętno związane z porażką w biznesie, a ogólnie rzecz biorąc, ludzie wolą przedłużyć i powoli rozwiązywać biznes, niż ogłaszać bankructwo i zaczynać od nowa.

W porównaniu z sytuacją 10 czy 20 lat temu, ekosystem start-upów jest dziś znacznie bardziej dynamiczny. Istnieje o wiele więcej sieci wsparcia, a nawet dotacji / wsparcia finansowego niż kiedykolwiek wcześniej, chociaż krajobraz jest nadal zdominowany przez bardzo tradycyjne banki, które mają poważną awersję do biznesu i rzadko udzielają niezabezpieczonych kredytów, jeśli w ogóle. Brakuje również aniołów biznesu i



inwestorów dostarczających kapitału wysokiego ryzyka, a wielu z lokalnych początkujących przedsiębiorców zwraca się do inwestorów zagranicznych, aby spróbować zdobyć trochę pieniędzy na start.

Ogólnie rzecz biorąc, obraz jest jednak pozytywny i jest nadzieja, że wraz z wielkim napływem obcokrajowców na Maltę, niektóre z postaw zaczynają się zmieniać. Jest to długi proces i zajmie około dekady, aby w końcu stworzyć bardziej „gościnne” środowisko dla przedsiębiorców drugiej szansy.



CHORWACJA

Według trzech światowych badań Chorwacja znajduje się na następujących miejscach:

- Doing business 2018: Chorwacja znalazła się na 51. miejscu na 190,
- Global Competitiveness Report 2017-2018: Chorwacja znajduje się na 74. miejscu na 137,
- Global Innovation Index 2017 Cornell University: Chorwacja znajduje się na 41. miejscu na 127.

Według analizy Chorwackiej Izby Gospodarczej na temat barier biznesowych i propozycji poprawy klimatu biznesowego, trzy największe bariery biznesowe w kraju to: pewność prawna (częste zmiany przepisów, brak zgodności z przepisami i regulacjami, zbyt krótki okres na dostosowanie się do nowych regulacji), sądownictwo (długie procedury) i obowiązki podatkowe (nierówna interpretacja przepisów podatkowych przez właściwe organy, wysokość zobowiązań podatkowych, częste zmiany przepisów podatkowych, komunikacja z właściwymi organami podatkowymi).

Chorwacja ma stosunkowo dobrze rozwinięty system wsparcia biznesu, ale z pewnością potrzebne są dalsze ulepszenia w postaci ulg podatkowych, zgodności z przepisami i dodatkowego wsparcia finansowego. Konkretnie programy wsparcia skierowane do przedsiębiorców drugiej szansy w Chorwacji nie zostały opracowane, a statystyki dotyczące przedsiębiorczości drugiej szansy nie były prowadzone. Poprzez system inkubatorów przedsiębiorczości, organizacji pozarządowych i innych instytucji wspierających, wykorzystując różne dotacje przeznaczone dla przedsiębiorców w ogóle oraz w sieci i edukacji, przedsiębiorcy drugiej szansy mogą wrócić do przedsiębiorczości i być konkurencyjni na rynku, z dwoma dodatkowymi zaletami - wcześniejszym doświadczeniem i mądrością przedsiębiorczą, które już zdobyli!





BIBLIOGRAFIA *

1. Simmons, S., Wiklund, J., Levie, J. (2014). Stigma and Business Failure: Implications for Entrepreneurs' Career Choices. Volume 42, Issue 3, pp 485–505. Retrieved from: https://strathprints.strath.ac.uk/45562/1/04_Paper_SIMMONS.pdf
2. Jenkins, A., Hellerstedt, K., Hunter, E. and Davidsson, P. (2014). Stigmatization Of Failed Entrepreneurs: Prevalence And Solutions, Frontiers of Entrepreneurship Research, Vol. 34: Iss. 5, Article 2. Retrieved from: <http://digitalknowledge.babson.edu/fer/vol34/iss5/2>
3. Weiner, B., Attribution theory. Retrieved from: <https://www.instructionaldesign.org/theories/attribution-theory/>
4. Cope, J. Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. Retrieved from: https://strathprints.strath.ac.uk/27842/2/Cope_JBV2011_entrepreneurial_learning_failure_interpretative_phenomenological_analysis.pdf
5. Giacalone, R. A., Beard, J. W. (1994). Impression Management, Diversity and International Management. American Behavioral Scientist, Vol. 37, №5, 621-636. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0002764294037005004>. Retrieved from: <https://psycnet.apa.org/record/1994-29585-001>
6. Khelil, N. (2015). The many faces of entrepreneurial failure: Insights from an empirical taxonomy. Journal of Business Venturing 31 (2016) 72–94. Retrieved from: <https://www.researchgate.net/publication/282914064>
7. Prof. dr. Rebernik, M., Bradac, B. Creative Trainer project, Module 4: Idea evaluation methods and techniques. Retrieved from: http://coherencepisa.df.unipi.it/docs/lectures/Module_idea_evaluation_final%20LEISCHING.pdf
8. Stefanova, M., Georgiev, N., Valtcheva, I., Efremova, S. (2011). Step Forward: Guidelines for the young entrepreneur. Retrieved from: https://www.kauzi.org/images/docs/Step_Foward.pdf
9. Burchell, B., Hughes, A. (2007). The stigma of failure: An international comparison of failure tolerance and second chancing. Retrieved from: <https://www.researchgate.net/publication/4801098>
10. The British Columbia Institute of Technology Student Association, Entrepreneurial services. (2016). The Idea Evaluation Matrix. Retrieved from: <https://www.bcitsa.ca/beaboss/wp-content/uploads/sites/6/2016/09/The-Idea-Evaluation-Matrix.pdf>
11. Skripak, S. J. (2016). Fundamentals of Business. Retrieved from: <http://hdl.handle.net/10919/70961>
12. Shepherd, D. A., Williams, T. A., Wolfe, T. M., Patzelt, H. (2016). Learning from Entrepreneurial Failure: Emotions, Cognitions, and Actions. Retrieved from: <https://www.researchgate.net/>



publication/298791113 Learning from Entrepreneurial Failure Emotions Cognitions and Actions

13. Komarkova, I., Gagliardi, D., Conrads, J., Collado, A., JRC Science and policy report. (2015). Entrepreneurship Competence: An Overview of Existing Concepts, Policies and Initiatives, Final report. Retrieved from: <https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/entrepreneurship-competence-overview-existing-concepts-policies-and-initiatives-final-report>
14. Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y., Van den Brande, G. (2016). EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework. Retrieved from: <https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/eur-scientific-and-technical-research-reports/entrecomp-entrepreneurship-competence-framework>
15. London South Bank University, Amery Brothers, Vilnius University, INOVA+, INnCREASE. (2018). Entrepreneurial Training for Enterprise Educators project, Best practice report. Retrieved from: <http://eteeproject.org/wp-content/uploads/2018/08/ETEE-best-practice-report.pdf>
16. Long, J. (2017). Why Businesses Committed To A Social Cause Succeed. Retrieved from: https://www.huffpost.com/entry/why-businesses-committed_b_13885476;
17. Lazzari, Z. (2018). The Difference Between Corporate Philanthropy & Corporate Social Responsibility. Retrieved from: <https://smallbusiness.chron.com/difference-between-corporate-philanthropy-corporate-social-responsibility-65129.html>
18. Young Entrepreneur Council. (2018). Giving Back: 6 Ways to Choose a Worthy Cause for Your Business to Support. Retrieved from: <https://www.inc.com/young-entrepreneur-council/giving-back-6-ways-to-choose-a-worthy-cause-for-your-business-to-support.html>
19. Andonova, V., Krusteff, M., Global Entrepreneurship Monitor Bulgaria. National Report on entrepreneurship in Bulgaria. (2016/2017). Retrieved from: <https://www.gemconsortium.org/economy-profiles/bulgaria>
20. Global Entrepreneurship Monitor Italy. (2017 – 2018). Retrieved from: <https://www.gemconsortium.org/economy-profiles/italy>
21. A World Bank Group Flagship Report: 16th edition. (2019). Doing Business 2019: Training for Reform. Retrieved from: https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report_web-version.pdf
22. A World Bank Group Report. (2018). Doing business 2018 Croatia. Retrieved from: <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2018-Full-Report.pdf>
23. WE Forum. (2017 – 2018). Global Competitiveness Report 2017-2018. Retrieved from: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>



24. Cornell SC Johnson College of Business. (2017). Global Innovation Index 2017. Retrieved from: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2017.pdf
25. European innovation scoreboard 2019. (2019). Report on Bulgaria. Retrieved from: https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards_en
26. <https://lagear.com/>
27. <https://www.polaroid.com/>
28. https://www.kmart.com/en_us/
29. <https://myspace.com/>
30. <https://www.eu.lululemon.com/en-lu/home>
31. <https://www.pets.com/>
32. Ho, Ching-Wei. (2017). Does Practicing CSR Makes Consumers Like Your Shop More? Consumer-Retailer Love Mediates CSR and Behavioral Intentions. Int J Environ Res Public Health. 14(12): 1558. doi: 10.3390/ijerph14121558
33. Deloitte Consulting LLP. (2016). Engaging the workforce/ Deloitte Employee Engagement Perspectives. Retrieved from: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/us-cons-engaging-the-workforce.pdf>
34. UN General Assembly. (2015 - 2016). Sustainable Development Goals (SDGs). Retrieved from: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/>
35. Investopedia. (2019). Crowdfunding definition. Retrieved from: <https://www.investopedia.com/terms/c/crowdfunding.asp>
36. Ecorys for European Commission - DG Enterprise & Industry. (2014). Bankruptcy and second chance for honest bankrupt Entrepreneurs" study. Retrieved from: https://www.eea.gr/system/uploads/asset/data/9042/Bankruptcy_and_second_chance_for_honest_bankrupt_entrepreneurs_FINAL_REPORT.pdf
37. Early Warning project funded by EU. Retrieved from: <https://www.earlywarningeurope.eu/>
38. Small Business Act fact sheet Bulgaria. (2016).
39. Telefono arancione. Retrieved from: <https://telefonoarancione.it/scheda-del-servizio/>
40. Survival rates of 3-year-old and 5-year-old enterprises in Poland (%). (2013 – 2017). Retrieved from: Eurostat, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics/entrepreneurship/indicators>
41. Business demography in Bulgaria (%). (2013 – 2017). Retrieved from: Eurostat, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics/entrepreneurship/indicators>
42. Statistics on Starting and closing enterprises and size of enterprises in The Netherlands. (2010 – 2019).



Retrieved from: www.cbs.nl

43. Statistics on Life expectancy after 5 years of starting of enterprise in The Netherlands. (2014 – 2018).

Retrieved from: www.kvk.nl

44. Birth and death rates in Italy, Years: 2012-2017, percentage. Source: ISTAT;

45. Business demography in Malta 2013 – 2017 (%). (2013 – 2017). Retrieved from: Eurostat, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics/entrepreneurship/indicators>

46. Starting and closing enterprises 2013 – 2017 (number), Croatia. Retrieved from: Bisnode, <http://www.poslovni.hr/hrvatska/s-novih-15189-tvrtki-pao-rekord-iz-zlatne-2013-336073>

** Linki i zasoby udostępnione przez wszystkich partnerów w Części 3. Lokalne zasoby i regulacje, sekcje "Lokalne zasoby i regulacje pobudzające przedsiębiorczość drugiej szansy", podsekcje "Lokalne fundusze i programy" i "Lokalne regulacje"; sekcja "Możliwości dynamicznego networkingu"; sekcja "Linki do znalezienia dalszych informacji" nie są wymienione oddzielnie w Bibliografii, ponieważ można je znaleźć i śledzić bezpośrednio w Części 3. Lokalne zasoby i regulacje.*



People for development



ECQ

European Center for Quality
from the idea to the result



prism



CHAMBER OF COMMERCE
AND INDUSTRY- VRATSA



informo



| acrosslimits

in Dialogue 

inspiring change,
development & growth