

حاضنات الأعمال والخدمات للمستأجرين

BUSINESS INCUBATION AND SERVICES TO TENANTS

والتر هيريوت وجون تيرنر Walter Heriot and John Turner

خلفية

Background

مقدمة Introduction

حاضنة الأعمال هي أداة للتنمية الاقتصادية تهدف إلى تسريع النمو والنجاح للشركات في مجال ريادة الأعمال من خلال مجموعة من الموارد لدعم الأعمال التجارية والخدمات. دورهم الرئيس هو إنتاج الشركات الناجحة التي تتخرج من الحاضنة، وخلق فرص عمل جديدة، وتسويق التكنولوجيات الجديدة، وتعزيز الاقتصاد المحلية والإقليمية.

على إدارة الموقع أن تساعد في تطوير الأعمال التجارية، والفضاء المرن الذي يتيح للعملاء "دخول سهل" و"خروج سهل". خلال ثمانينيات القرن الماضي، أصبحت حضانة الأعمال ظاهرة واسعة الانتشار في الولايات المتحدة وفقاً للرابطة الوطنية لحاضنات الأعمال (NBIA)، حيث يوجد حالياً نحو ٦٠٠ من الحاضنات في الولايات المتحدة. وكشفت دراسة في وقت متأخر من أواخر تسعينيات القرن الماضي التي قامت بها (NBIA) أظهرت أن برامج حضانة الأعمال في الولايات المتحدة بعد أن كانت مؤثرة لقياس التأثيرات على المجتمعات المحلية التي تخدمها، والتي لعبت دوراً مهماً في التنمية الاقتصادية. في المملكة المتحدة، فإن حضانة الأعمال هي تطور أكثر حداثة ولكن هناك حالياً أكثر من ٢٠٠ من الحاضنات قيد وجود أو في أنها قيد البناء.

الخصائص العامة للحاضنات General characteristics of incubators

كما هو الحال في الولايات المتحدة، فإن حاضنة الأعمال في المملكة المتحدة، عادة ما تكون الممتلكات مع وحدات صغيرة تصل إلى ٧٥ م^٢، والذي يوفر بيئة مفيدة عند بدء التشغيل، وخلال مرحلة مبكرة من حياة الأعمال التجارية.

"النجاح المتزايد" تقرير لعام ١٩٩٦م الذي أعده فريق المؤسسة حدد أربع سمات رئيسية:

- هناك شكل ما من أشكال الاختيار أو إجراءات الدخول، هو أن نحكم على البقاء والنمو المحتمل من المستأجرين المحتملين، على سبيل المثال، أن نحكم بذلك على خطة عمل رسمية.
- الحاضنة لديها مدير وفريق يتمتع بخبرة قوية وثيقة حيال العلاقات التجارية مع الزبائن.
- يتم تشجيع الشركات على المغادرة أو التخرج عندما يكون لديهم ما يكفي من نضج المنشأة.
- لا يتم الحكم على الأداء إلا من قِبل عدد من شركات الزبائن، ولكن الأهم من ذلك، وفقاً لمعدل البقاء والاستمرارية والنمو لتلك الشركات.

من المهم أن نفرق حاضنات تمكنت من إدارة مكان عملها. فالأماكن والفراغات المدارة تتميز بثلاثة عوامل؛ وحدات صغيرة، والتأجير القصير، والخدمات المشتركة المركزية. إنها تلبي حاجة فعلية في الاقتصاد، وإنما هو أساس الممتلكات التي أدت إلى الحكم على نجاحها في الحفاظ على مستويات إشغال عالية بدلاً من نجاح أعمال المستأجرين. ومن أبرز الأمثلة على الأماكن التي تدار بها الأعمال التجارية أو المؤسسات هي مراكز في الولايات المتحدة أو أوروبا. المفهوم راسخ بجذوره القوية والسمات الرئيسة لأماكن العمل هذه هي:

- لتغطية التكاليف، وبالتالي هناك عدد قليل، إن وجدت، من شروط الدخول.
- عادة ليس هناك سياسة للتخريج، ويتم تشجيع أعمال المستأجر للبقاء وتوفير مساحة أكبر لها إذا لزم الأمر للتوسيع.

• أماكن العمل التي تشغلها طائفة واسعة من الشركات التي اجتذبتها الإيجارات المرنة والمكان، بما في ذلك العديد من التي هي المالك الوحيد أو "نمط الحياة" الشركات.

الفرق الأساسي بين الحاضنات والأماكن التي تُدار، هو أن الحاضنة تستخدم أماكن تتم إدارتها للتشجيع على نمو الأعمال التجارية.

هناك عدد من أنواع مختلفة من الحاضنات. أما في هذا الفصل، فإننا نركز على حاضنات (يشار إليها عادة بوصفها مراكز الابتكار) في واحات العلوم. مركز الإستراتيجية وخدمات التقييم قد أنتج لصالح المفوضية الأوروبية تقريراً ممتازاً عن "قياس حاضنات الأعمال" الذي يغطي حاضنات بصفة عامة. ومع ذلك، حاضنات (مراكز الابتكار) في واحات العلوم، لديها مبررات محددة. حاضنات عامة تستند إلى حد كبير على الملكية، لها خليط واسع لأنواع مختلفة من الأعمال، سواء المنخفضة والعالية التكنولوجيا، وغالباً ما لا تقيم علاقات مع الجامعات المحلية، وإنما أنها تهدف إلى خليط واسع، أو أنها قد حققت ذلك بسبب الضغوط على الإيجارات لتحقيق أعلى عائدات إيجار. ومن ناحية أخرى، فإن مراكز الابتكار على الرغم من وجود قاعدة ملكية لها، إلا أن تركيزها يكمن على رعاية الأعمال التجارية سواء في قطاعات التكنولوجيا، أو التي تنطوي على الابتكار. أما عن الحاضنات في بعض

المناطق الأخرى التي تشكلت حول الجامعة، حتى وإن كانت شائعة جداً، إلا أن هناك بعض الأدلة على أن المواقع الأخرى أيضاً ناجحة.

وهناك أيضاً الحاضنات الافتراضية التي لا تقوم على أساس الملكية، ولكن إدارتها تركز على بناء وتطوير الأعمال من خلال إنشاء فرق الإدارة لوضع أفكار محددة تتعلق بالتجارية منها، أو المنتجات الجديدة النابعة من داخل الفرق، أو خارجياً من الجامعات، أو حتى من الشركات الكبيرة.

أنشطة حاضنة الأعمال على الواحات العلمية Business Incubator Activities on Science Parks

مقدمة Introduction

نظراً لطبيعة التطور السريع للحاضنات، والبحث فيما يجب عليهم أن يقدموه، أو حاجة الشركات للزبائن المحتملين، فإن هناك بعض الأفكار التي قدمتها قائمة التحليل. الهدف من الحاضنة في المقام الأول هو أنه ينبغي من خلالها امتصاص الكثير من الضغط العصبي والتوتر الطبيعي منذ بدء عملية الاحتضان، لا سيما من حيث تهيئة البيئة الصحيحة مع المساعدة في شكل استثمارات مباشرة أو دعم رأس المال. أما المشورة المالية والإدارية في الموقع فتتمثل بالخدمات التي عادة ما يفضلها الزبائن، والخدمات المشتركة، والدعم اللوجستي أيضاً بالمرتبة العالية، والخدمات القيمة.

العمل المنجز مع الواحات الثماني عشرة (الأعضاء في منظمة المملكة المتحدة لواحات العلوم (UKSPA)) يرهنت على حد سواء على أهمية مثل هذه الحاضنات في مجال نقل التكنولوجيا، وأيضاً نوع من أنواع الخدمات المطلوبة. الثماني عشرة واحة علوم تراوحت بين تلك الراسخة بقوة، وتلك التي تحوي على ما يزيد على مائة من المستأجرين، وتلك التي تتمثل بواحات جديدة لا يتعدى عدد المستأجرين فيها الرقم الأحادي. كما وأنها تقدم جملة من المنوعات الجيدة (٣٦٪) من أعضاء المملكة المتحدة الخمسين من منظمة المملكة المتحدة لواحات العلوم (UKSPA) في نفس وقت الدراسة. بينهما، العينة من الواحات العلمية التي ضمت ٦٧٨ من المستأجرين، منهم ٤٠٩ (٦٠٪)، والذين بدؤوا عملهم في الواحة، أو أنهم انتقلوا إليها بعد وقت قصير من أنطلاقة الشركة التجارية الأولى، أي ٦٠٪ من المستأجرين الحاليين في واحة العلوم في مرحلة من شأنها أن تكون تأهيلاً لهم للحصول على مكان لهم في حاضنة الأعمال. وعلاوة على ذلك، فإن نصف جميع طلبات الحصول على الإقامة في الواحات العلمية كانوا من الشركات الناشئة في مرحلة مبكرة جداً. هذه المعطيات تؤكد الدور المهم بطبيعته لواحات العلوم والمملكة المتحدة، وكانت لدينا دائماً، في احتضان الأعمال التجارية المعتمدة على التكنولوجيا.

جميع الواحات العلمية إدعت أن الدعم للشركات المبتدئة هو الهدف المتفق عليه للواحة و ١٧ (٩٤٪) منهم يسعون بنشاط لاستقطاب الشركات الناشئة في مرحلة مبكرة. ٦١٪ من العينة يتعهدون ببناء فريق العمل من أجل

تعزيز إدارة المشاريع الجديدة. الأمر الذي يدل على المشاركة الإيجابية في إدارة واحة في تحويل التكنولوجيا إلى شركات جيدة حيوية.

وبسبب معايير القبول من قبل واحة العلوم والتكنولوجيا في المملكة المتحدة، فإنه يمكن أن يُفترض أن يكون جميع هؤلاء المستأجرين هم من شركات متوسطة إلى عالية، وقائمة على التكنولوجيا (NTBF)، والتي تعتبر من المساهمين المحتملين العالية في اقتصاداتها المحلية. قطاع الشركات القائمة على التكنولوجيا (NTBF) تحظى بتقدير كبير من قِبل وكالات التنمية الإقليمية كوسيلة لإدخال تكنولوجيات حديثة في مجتمعاتهم المحلية على حد سواء في مجالات التصنيع في الاقتصادات الريفية، وتجديد المناطق الصناعية القديمة.

خدمات الحاضنة

Incubator Services

خدمات الحاضنة التي تقدمها المجمعات العلمية ترد في الجداول أرقام (١-٣).

الجدول رقم (١). توفير خدمات دعم الأعمال التجارية (الواحات كثيراً ما تستخدم أكثر من مصدر واحد).

الخدمة	نسبة التقديم	بواسطة موظفي الواحة (%)	بواسطة وكيل خارجي (%) *	حسب المضيف التعليم العالي (%) **
المعلومات التجارية	٩٤	٧٢	٤٤	٢٨
تقنية المعلومات	٨٩	٥٠	٣٣	٥٠
تخطيط الأعمال	٨٩	٥٦	٤٤	١١
الحصول على المنح	٨٩	٥٦	٣٣	٢٢
دعم التسويق	٨٣	٦١	٣٣	١١
التخطيط المالي	٧٨	٣٣	٣٣	١٧
رفع رأس المال الخاص	٧٨	٥٦	٣٩	٠
الموارد البشرية	٥٦	٢٨	٢٢	٦
مسك الدفاتر	٥٠	٢٢	٣٩	٦
مشترك المشتريات	٣٣	٢٢	١٧	٦

* عوامل خارجية مثل، على سبيل المثال ارتباط الأعمال والشركات المهنية. ** معهد التعليم العالي (HEI).

فمن الواضح أن الواحات العلمية تجعل الاستخدام الكثيف للوكالات الخارجية، وإلى حد أقل المضيف ممثلاً بمؤسسة التعليم العالي (HEI) لاستكمال وتقديم خدمات محلية. ٢٢٪ فقط من الواحات تحاسب المستأجرين على خدمات دعم الأعمال التجارية التي تقدمها الواحة. عادة يتم دفع تكاليف الخدمات الخارجية المقدمة مباشرة من المستأجر إلى مقدم الخدمة.

أما النموذج الأكثر شيوعاً في طلب المستأجرين له، فهو جمع التبرعات. ولذلك فإنه من المهم للمركز أن يكون لديه فريق يملك الفهم اللازم لمختلف أنواع التمويل المتاحة، والتي قد تكون موجودة أصلاً، أو لديه فرص جيدة لأولئك الذين يمكن أن تُقدمَ لهم المساعدة اللازمة في هذا المجال، وهي الخبرة التي اكتسبها مركز سانت جون للإبداع في كمبريدج (St John's Innovation Center in Cambridge)، حيث إن المستأجرين (وغير المستأجرين) الذين هم على اتصال بهم بهدف الحصول على توجيهات، لأكثرها احتمالاً للحصول على تمويل.

ولا سيما أنه من المهم للغاية أن نفهم:

- الفرق بين الدين ورأس المال.
- العلاقة بين البذور ورأس المال الاستثماري.
- شركة مضاربة - متى يكون هذا مناسباً، ما هي المخاطر؟ وكيف يمكن أن يكون تنظيم الصفقات أفضل؟
- تقنيات سلسلة البداية - في حالة عدم التمكن من الحصول على رأس مال استثماري، أو على دعم المخاطرة الشراكاتية، ولكن المالك لا يزال يرغب في المضي قدماً، ولكن بوتيرة أبطأ.
- غالباً ما يكون مفيداً بشكل خاص للربط بين المستأجرين مع أعمال الأبرار (Angels) المحليين الذين يمكن أن تحقق الإدارة لهم ما يحتاجونه من تقديم المشورة والدعم، وكذلك لتمويل مشاريع جديدة. في عدد من الحالات، أنشأت واحات العلوم شبكات الأعمال الخاصة بها لصالح الملاك وليس فقط للمستأجرين، ولكن أيضاً لمجتمع الأعمال عموماً.
- مدارة واحات العلوم المخضرمون غالباً ما يكونون على أتم الاستعداد للمساعدة في تدريب أحدث الزبائن في تقديم الدعم لهم، وخاصة في تحديد مصادر التمويل، وإنشاء شبكات ملاك الأعمال.

الجدول رقم (٢). المرافق المشتركة التي تقدم للمستأجرين.

المرافق المشتركة للتأجير لمدة قصيرة	%١٠٠
مرافق تكنولوجيا المعلومات	%٣٩
مختبرات	%٢٢
ورش العمل	%٢٢
المرافق المشتركة وغيرها مثل غرفة مشتركة أو كافيتيريا	%٣٣

مستوى التقديم يكاد يكون من المؤكد أن يعكس الطلب على المرافق المشتركة، مع ارتفاع الطلب على غرف الاجتماعات بعيداً عما تكون غالباً ضيقة ومزدحمة. التوفير المنخفض من أماكن مختبرات وورش عمل قد يشير إلى أن هذه هي أقل حاجة إليها، أو أن تصبح متاحة في المؤسسة المضيفة. في أي حال، إن واحات العلوم والحاضنات ينبغي لها أن تدرس بعناية ما إذا كانت باهظة الثمن لمجرد توفير مساحات العمل المشتركة التي لا يجوز أن تُستخدم من قِبَل المستأجرين.

الجدول رقم (٣). التجهيز بالنسبة للشركات الجديدة.

الواحاح (%)	توفير
٦٧	المكان المخصص كحاضنة
٣٩	إيجارات مخفضة للشركات الجديدة
٧٢	لا سقف للوقت في الحاضنة
٢٢	٣ سنوات كحد أقصى للإقامة في الحاضنة
٦	٢ سنة كحد أقصى للإقامة في الحاضنة
٧٢	تشجيع المستأجرين على مغادرة الحاضنة للإقامة في واحة العلوم بالسعر الكامل
١٧	المكان المعترف به رسمياً كحاضنة أعمال

يتضح من الجدول رقم (٣) أعلاه أن واحات العلوم هي التي تقدم أماكن محددة لشركات في الحاضنة، فضلاً عن الخدمات. ومع ذلك، فإن هناك بعض الاختلافات المهمة من نمط حاضنة للأعمال التجارية "التقليدية". معظم الواحات العلمية لا تقدم تخفيضاً في الإيجارات (stepped) بالنسبة للشركات الجديدة، ولا تحدد الوقت الذي يمكن لشركة ما أن تبقى في الحاضنة. ومن الواضح أيضاً أن الواحات العلمية في محاولة للاحتفاظ بالمستأجرين الذين تخرجوا من الحاضنة، حتى يتمكنوا من الاستفادة من ارتفاع الدخل المتولد من مشاركة المستأجرين الأكبر والأقوى والمتزايدين في الحاضنة.

غالبية الواحات العلمية لا تأخذ من رأسمال الشركات المستأجرة، وبذلك تضيع الفرصة (والمخاطرة) للمشاركة في النجاح التجاري للشركات التي ساهمت هي في إنشائها. ومع ذلك، ١٧٪ يأخذون حصة من الأسهم، وكذلك ١٧٪ آخرين سوف يأخذون حصصاً في ظروف معينة. كل ذلك يجعل من الواضح أن هذا المجال يحتاج إلى مزيد من النظر، والتمحوص فيه من قبل أكثر واحات العلوم.

تجهيزات الحاضنة Incubator facilities

بالإضافة إلى مبدأ "الدخول السهل" و"الخروج السهل" في التأجير أو الترخيص، فإن الشروط المادية لشركات المرحلة المبكرة هي هامة للغاية. ودلت إحدى التجارب مع حاضنات في واحات العلوم على أنه من المفيد توفير وحدات فراغية بسيطة مرنة يمكن تكييفها بسهولة لاستيعاب مجموعة متنوعة من أنشطة التكنولوجيا. وحدة الأحجام من ٢٥م^٢، و ٥٠م^٢، و ١٠٠م^٢ هي الأكثر ملاءمة. هذا النطاق يسمح للشركات الناشئة استحواذ الحد الأدنى من المكان حتى يمكن لها أن تنمو (وتتعاقد) خلال فترة الحضانة.

وقد أظهرت التجربة أن تجهيزات "تأجير مكتب"، مع مكاتب فردية في عدد كبير من المكاتب المشتركة، ليست مرغوبة لدى رواد الأعمال الذين يخشون من فقدان الخصوصية. ومع ذلك، هناك رأي بأن محطات العمل شبه المغلقة أو المغلقة تماماً لشخص واحد هي مفيدة في وقت مبكر جداً، وحتى التخطيط لبدء مرحلة جديدة من شركات التكنولوجيا. محطات العمل هذه يجب أن تكفل مستويات عالية من الخصوصية، وتكون مستأجرة على

أساس يومي أو أسبوعي. كما لا بد من توفير الحد الأدنى من المرافق مثل توفير خدمة النطاق العريض (broadband)، وطابعة من النوع الجيد إضافة إلى خط للهاتف، وجهاز فاكس.

وينبغي أن تكون حاضنة مجهزة بوحدات خدمات لاستيعاب مجموعة متنوعة من الاستخدامات. البعض يفضل أن تكون لجميع الوحدات خطوط مياه رئيسية، ومجرى صرف للسماح لكافة العمليات الرطبة مثل الكيمياء والتكنولوجيا الحيوية، وكذلك لاستخدامها في تحضير الشاي. كما ينبغي أن يكون لها أيضاً تيار كهربائي (٣ فاز (مراحل (phase))، وإذا أمكن في وحدات أكبر، وصلة هاتفية (آي إس دي أن (ISDN))، ووصلات الإنترنت والتدفئة المركزية. تكييف الهواء هو أحد الأشياء الثمينة؛ لأن التهوية الطبيعية أمر غير عملي. وينبغي أيضاً أن يكون هناك قدرة على تثبيت أجهزة طرد الأبخرة في وحدات أكبر، على الرغم من أنها لا يجب أن تكون على النحو المنصوص للتجهيزات القياسية. كما ينبغي أن يكون من الممكن احتواء أسطوانات الغاز خارج الوحدات في وضع آمن من حيث الغازات، والتي يمكن أن تكون باحتواء الأنابيب داخل الوحدة. طوابق الوحدات ينبغي أن تكون صلبة، مع القدرة على حمولة جيدة. الطوابق المرفوعة غير مطلوبة لوحدة الحاضنة المتعددة الأغراض (إنها تحد بشدة من المرونة)، ولكن مفيدة في وحدات مخصصة لتكنولوجيا المعلومات والعمل. ويمكن تعليق السقف أو جدران الكابلات التي يمكن استخدامها لتوزيع الكابلات في غياب القنوات الأرضية.

الحاضنات لا ينبغي أن تبدو وكأنها أماكن لإيواء الشركات الفقيرة (الضعيفة) - "موقع ذو هبة" من أهم المنافع المتصورة التي تجذب البدء في إنشاء شركات لوحات العلوم. الوحدات ينبغي أن تكون ذكية وبسيطة وفعالة لأقصى قدر من الفعالية.

المستأجرون في الحاضنة سيكونون بغاية الاستياء إذا تولد لديهم الاعتقاد أنهم هم الذين سيدفعون ثمن استخدام المرافق المشتركة التي لا نفع مباشر لهم فيها، ولكن ينظر إليها على أنها مساعدات للمبيعات لدى إدارة المركز. الإفراط في تفاصيل ردهات المدخل هو مكلف، فيما لم تُستخدم المختبرات المشتركة إلا قليلاً. مثل ذلك هي أمثلة نموذجية وواقعية.

ينبغي على المرافق المشتركة أن تشكل فائدة حقيقية عامة للشركات المستأجرة المستهدف توفيرها. أما فيما يتعلق بقاعة المؤتمرات وصالة الاجتماعات لاستيعاب ما بين ٦ و ٢٠ شخصاً، فإنه يمكن أن يتم تأجيرها بالساعة أو بالنهار أو بالأسبوع، وذلك سيكون موضع تقدير من قبل المستأجرين لهذه الوحدات الصغيرة. الغرف الكبيرة التي يمكن أن تنقسم إلى اثنين أو ثلاثة تعتبر مثالية. وينبغي لهذه المقرات أن تكون مجهزة بالطاولات والكراسي، وقادرة على إتاحة ترتيبات مرنة تعزز توفير احتياجاتها، بالإضافة إلى توفير جهاز عرض ضوئي وجهاز عرض الشرائح. كما أنه أمر مهم للغاية أن يتم وضع لوحة (سبورة) بيضاء في كل غرفة.

المكان ينبغي توفيره من أجل الخدمات المكتبية المشتركة، مثل صناديق البريد وتوزيع البريد، ومكتب التصوير والفاكس، وإنه يجب أن يكون ممكناً قيام الإدارة المركزية بالإشراف على المعدات والتجهيزات. ومن المفيد للغاية أن

يتم توفير مكتب للاستقبال يديره شخص بكفاءة عالية خلال ساعات الدوام الرسمية مع إتاحة خدمة الرد على الهاتف الشخصية لبعض المستأجرين إضافة إلى دوره في تحقيق مستوى التنظيم ورعاية الممتلكات. الاستقبال يمكن له أيضاً أن يقدم إمدادات محدودة من اللوازم المكتبية وغيرها من البنود التي تساعد في الاتصالات المحلية، مثل خدمات سيارات الأجرة، والحجوزات الفندقية وترتيبات السفر.

مما لا شك فيه أن شبكات البيانات، والاستحواذ على الإنترنت في هذه الأيام الحاسمة لمعظم الشركات هي في غاية الأهمية. فعلى أقل تقدير، ينبغي لوحدة الحاضنة أن يكون لديها الكابلات اللازمة للسماح للشركات المستأجرة لربط أجهزة الكمبيوتر الخاصة بها، سواء داخل الوحدات المكانية الخاصة بها وقيماً بينها. وينبغي أن يكون من السهل على الشركات المستأجرة الوصول إلى النطاق العريض ووصلات الإنترنت. توفير معدات الشبكات مثل المحولات والجدران النارية والبيانات هو خيار يمكن استخدامه لتوليد الدخل، ولكن ينبغي النظر فيه بعناية من وجهة نظر أصحاب الخبرة المطلوبة للحفاظ على هذه النظم والمسؤولية المحتملة في حالة حدوث انقطاع في الشبكة. وبالمثل، فإن توفير خدمات الإنترنت والخدمات المرتبطة بها، مثل البريد الإلكتروني واستضافة موقع قد يدر دخلاً معتبراً، ولكن المخاطر الحالية تتطلب تكنولوجيا المعلومات والخبرات اللازمة لإدارتها. لذا قد يكون أمراً جذاباً أن يتم إبرام اتفاق مع موفر الطرف الذي يسلم ويحافظ على منظومة الاتصالات. فقضية مهمة للنظر فيها ضمن هذا السياق هي المرونة: ففترة الإشعار لخدمة الإنترنت يجب أن تكون متاحة لفترة أطول من فترة الإشعار لتوفير باقي الخدمات.

تسهيلات لعقد مؤتمرات عبر أنظمة الفيديو كثيراً ما يُعتقد أنها مهمة للشركات القائمة على التكنولوجيا، ولكن التجربة تشير إلى الحاجة في توخي الحذر في إنفاق مبالغ كبيرة من رأس المال على هذا النوع من المعدات في حاضنات الأعمال. ومن المهم ذكره، أن تجهيزات مؤتمرات الفيديو الجماعية تُعتبر أنها قليلة الأمان فيما يتعلق بالخصوصية، ولكنها أكثر تقدراً، وتستخدم لأغراض أكاديمية بحثية من أجل عقد اجتماعات عمل. في أي حال، فإن تكلفة الفرد، والكمبيوتر، ووصلات الفيديو إلى جهاز الكمبيوتر قد تقلصت وانخفضت بشكل كبير ملحوظ في السنوات الأخيرة، حيث يمكن الاستعاضة عن المؤتمر بمنشأة مركزية كبيرة في الوقت المناسب.

إن توفير منطقة مفتوحة (مشتركة) كمكان يجتمع فيه أفراد الشركات المستأجرة يمكن لهم أخذ نقاهة لبرهة من الزمن. لتناول وجبة غداء، واجتماع بعضهم ببعض يعتبر أمراً بالغ الأهمية وموضع تقدير. وهذه المنطقة يمكن أن تستخدم أيضاً لتوفير القهوة والشاي ووجبات خفيفة فيما إذا كان ممكناً تقديمها بتكلفة مقبولة. ويمكن الاستعانة بمقاولين من الخارج حيث يمكن استخدامهم لتوفير المرطبات، وربما يكونون على استعداد لدفع مقابل حصولها على الامتياز. ومع ذلك، فإن المقاولين من هذا القبيل يتطلبون مراقبة صارمة من قبل موظفي المركز. المستأجرون سيكونون مقدرين لهذا المجال؛ لإجراء مقابلات قصيرة مع مندوبي المبيعات، والموظفين المحتملين والزوار الآخرين الذين قد لا يرغبون في أن يتم الدخول في وحداتهم لأسباب أمنية.

اختيار المستأجر Tenant selection

من المهم التأكد من أن المستأجرين في الحاضنة يحققون معايير التأهل ، وإن نيتهم هي القيام بتشغيل شركات قادرة على الاستمرار والنمو. في البداية ، من المهم إجراء دراسة مفصلة لخطة العمل. والهدف من ذلك هو الحصول على فهم أوضح لرواد الأعمال ؛ لتحديد مواطن الضعف ، وتحديد ماهية وكيفية إمكان الحاضنة على المساعدة في تحسين خطة العمل.

نقاط الضعف النموذجية تشمل ما يلي :

- أوقات طويلة حتى تؤدي إلى تدفق نقدي إيجابي يتم إنشاؤه.
- الإفراط في التوقعات المتفائلة.
- الأعمال مدفوعة جداً بقوة التكنولوجيا ، مع عدم كفاية البحوث في السوق.
- منتجاً إفرادياً/ تقديم خدمات أعمال بدون أي خطط لخطوط إضافية.
- ضعف تعريف نقاط البيع الفريدة لهذا المنتج أو الخدمة.
- ضعف سياسة التسعير.
- ضعف حماية الملكية الفكرية التي تعتمد على الأعمال التجارية.
- لا يوجد تقييم للمنافسة في الحاضر والمستقبل.
- عدم كفاية التمويل.
- إدارة الفريق هي تجربة المنحاز بشدة إلى التكنولوجيا على حساب المهارات التجارية والمالية والمبيعات والتسويق.
- معظم الناس من المحتمل أن يكونوا ناجحين في بدء أعمال تجارية جديدة من شأنها أن تكون ذات سجل حافل من الإنجازات في مجال الأنشطة الأخرى. كما أنه سوف يكون لها بعض الخبرة في مجال التكنولوجيا و/أو في مجال الأعمال التجارية التي تقترحها للدخول في الحاضنة. الفريق المثالي للإدارة ولبدء الأعمال التجارية ربما يتكون من اثنين أو ثلاثة أشخاص ، حيث واحد أو اثنان منهم ممن يركزون على التكنولوجيا ، وواحد على الأنشطة التجارية. الشركات ذات الشخص الواحد يمكن أن تنجح ، ولكن الفريق المتوازن لديه فرصة أفضل. الحاضنة يمكن أن تحدد الفرص المتاحة لبناء فريق العمل في هذه المرحلة ، ويمكن تقدير ما إذا كانت دوافع المؤسس للشركة هي بشكلها الصحيح. بدء العمل هو العمل الشاق ، وإذا كان رواد الأعمال ليسوا متحمسين ، فإن الحاضنة لن تكون قادرة على المساعدة.

للأسف ، الحاضنات والوحدات العلمية تتلقى عروضاً من مختلف الأفراد الذين يبحثون عن الدعم المالي للمقترحات التي تقوم على التكنولوجيات غير السليمة ، أو حتى الشركات الاحتياطية. بعض هؤلاء الناس ذكي جداً في تقديم التكنولوجيا الزائفة بطريقة معقولة ، ويمكن أن تمر المقابلة الأولية. إذا لم تكن التكنولوجيا مفهومة جيداً من قبل موظفي الحاضنة ، والمختصين في التعليم العالي المضيف ، أو خبراء خارجيين ينبغي أن يُطلب منهم المصادقة على التكنولوجيات وراء خطط الأعمال.

كما أنه من المستحسن لإدارة الحاضنة ولضمان - قدر الإمكان - أن المستأجر الجديد هو صحيح مخول لاستخدام التكنولوجيا في الأعمال التي يستند إليها، وتملك، أو لديها ترخيص لاستغلال أي براءات اختراع، وحقوق التأليف والنشر، أو التصميم التي تغطي التكنولوجيات وراء الأعمال. في أي حال، يجب على إدارة الحاضنة حماية نفسها من أي استخدام غير قانوني لحقوق الملكية الفكرية من جانب المستأجرين. ولهذا أهمية خاصة، حيث موظفو الحاضنة يتوقعون أن يقوموا بدور نشط في تقديم المشورة للشركات المستأجرة، كما تدعي الأطراف المتضررة الأضرار الناجمة عن التعدي على حقوق الملكية الفكرية، والتي قد يرونها "مديري الظل". ومن الضروري في البداية التحقق من الوضع المالي لأشخاص رئيسيين ومسانديهم الماليين، والتأكد من أن المشاريع يمكن أن توفر الأموال التي يقولون إنها متوفرة. هذا هو المهم بصفة خاصة إذا كان للحاضنة أن تساعد في تمويل مزيد من الوعي.

يجب اختيار المقابلات؛ لتجري بطريقة مهنية، وأن جميع المستأجرين المحتملين يتم التعامل معهم بالاحترام الواجب. ومن المهم أن نتذكر أن الاحتمال هو أيضاً اختيار الحاضنة في المقابلة نفسها. أولئك الذين ينشئون تكنولوجيا جديدة مرتكزة على شركات تتمثل بمهنيين مخضرمين اعتادوا على الاحترام من أقرانهم. موظفو الحاضنة يجب عليهم تجنب إجراء المقابلات بطريقة مهينة، وأن يتعاملوا مع جميع المستأجرين المحتملين على أنهم زبائن قيمين.

إدارة الحاضنة Managing the incubator

من المهم أن تتم إدارة الحاضنة في نفس روح العمل المتوقعة من المستأجرين. سوء الإدارة سوف يكون واضحاً للمستأجرين، وسوف يلحق الضرر بسمعة الحاضنة. على وجه التحديد:

- إدارة الحاضنة مع الرقابة المالية الجيدة: وضع الميزانيات، والحفاظ على حسابات الإدارة السليمة الشهرية. تحديد مراكز التكلفة والربح، ومراقبة أدائها مقابل الميزانية.
- كن حازماً في تحصيل جميع الإيجارات ورسوم الخدمة المستحقة من المستأجرين: الإخفاق في تحصيل الديون من المستأجرين في وقتها هو في النهاية أمر سيئ لكل من المستأجر والحاضنة. كلما تأخر تحصيل الديون، وكلما كبرت، كلما كان من الصعب جمعها وبالنسبة للمستأجر دفعها. ينبغي أن يتم دفع الإيجارات ورسوم الخدمة العادية عن طريق السحب المباشر. أما باقي فواتير الرسوم الأخرى، فيجب أن تكون في الأسبوع الذي تمت فيه، مع آلية دفع واضحة وحسب التاريخ.

- ينبغي أن تكون الإيجارات ورسوم الخدمة قد وضعت في المستويات التنافسية التجارية: نوعية جيدة من سكن وخدمات الدعم، مما سيؤدي إلى جذب المستأجرين النوعيين الذين لا يتطلبون إيجارات مدعومة ولا رسوم خدمة. حيث المساعدة في وقت مبكر مع الإيجارات تعتبر مهمة لشركة ناشئة، فإنه ينبغي أن يكون الدعم لفترة قصيرة قدر الإمكان. فستة أشهر فترة الإيجار المجانية لمرحلة التأسيس الأولى، يليها الإيجار بالتسعيرة الكاملة قد

يكون أسهل للإدارة مقارنة بترتيبات إيجار تصاعدي معقد. أعمال الشركات الناشئة يجب أن تتعلم أن تدفع لاحتياجاتها في وقت مبكر من حياتها، أو أنها تصبح اتكالية على دعم المنح، وينبغي على المستأجرين أن يدفعوا رسوم الخدمة كاملة من البداية.

من وجهة النظر التجارية الشاملة، فإنه من المهم أن نشجع الشركات الفتية التي تنضج من حاضنة لتبقى على واحة العلوم. وبهذه الطريقة يمكن الاستمرار في جمع الدخل من تلك الشركات التي تنمو بأعمالها في حاضنتها الخاصة. هذا الدخل يمكن أن يساعد على دعم العمل في الحاضنة فيما إذا كان يحتاج إلى بعض التمويل الخارجي. الشركات الناجحة المقيمة على الواحة، والتي وضعت في الحاضنة أيضاً هي بمثابة نماذج قدوة لشركات ناشئة جديدة أخرى.

الشركات الأكثر قدماً في الواحة يمكن أن تتيح فرصاً تجارية لشركات جديدة في الحاضنة، ويتعين على موظفي الحاضنة تسهيل التجارة فيما بين المستأجرين حيثما كان ذلك ممكناً.

فمن المنطقي أن تبني الحاضنة خدمات الدعم للشركات في واحة العلوم والتكنولوجيا في المجتمع ككل. هذا بلا شك يزيد من دخل الحاضنة، ويتيح للمدراء اكتساب الخبرة وتوسيع نطاق المعارف من خارج الحاضنة. الخدمات المقدمة للمجتمع بأكمله، من شأنها أن تجعل الحاضنة جزءاً لا يتجزأ من هذا المجتمع، وتزيد قبولها باعتبارها رصيذاً إقليمياً مفيداً.

مفهوم "مدراء الظل" ينبغي أن يكون مألوفاً لدى حاضنة الموظفين الذين يعملون عن كثب مع الشركات المستأجرة. فإذا كانت شركة زيون مذنبه بارتكابها أي شكل من أشكال التجارة غير المشروعة، لا سيما إذا كان هذا يؤدي إلى الإفلاس، عندئذ يشاطر موظفو الحاضنة الالتزامات والمسؤوليات القانونية وخاصة المدراء الحقيقيين. ولذلك ينبغي على الحاضنة أن تشمل موظفيها بمهنيين مناسبين لتأمين حمايتهم والحاضنة من خسائر مالية بسبب حالات "مدراء الظل" التي قد تنشأ. فإنه لا يمكن، بالطبع، حمايتهم من الملاحقة الجنائية.

وأخيراً، فإنه مفيد لاطلاع المستأجرين في حاضنة واحة العلوم والتكنولوجيا على أي معلومات من شأنها أن تغير الأنشطة في الحاضنة: إنهم سوف يقدرون المعلومات ويشعرون بأنهم ينتمون إليها. يمكن للشركة المشتركة أيضاً تشجيع التفاعل في هذا السبيل. وينبغي أن يتم توزيع المعلومات خارج نطاق واحة العلوم والتكنولوجيا، وربما في نشرة إخبارية، لتعزيز الحاضنة بأكبر قدر ممكن.

تمويل الحاضنة Financing the incubator

الفعالية المطلقة (من دون منازع) لحاضنات الأعمال التجارية في خلق فرص جديدة للشركات الصغيرة تمت تغطيتها بالمشاكل التي تؤثر على الجدوى المالية على المدى الطويل للحاضنة نفسها. حاضنة الأعمال التجارية القائمة بذاتها عادة ما تكون تكاليف تشغيلها عالية، وذلك بسبب الحاجة إلى توظيف عالي الجودة، وارتفاع تكلفة موظفي الحاضنة في تقديم المشورة إلى المستأجرين وإدارة المركز نفسه منذ البداية عندما يكون المبنى قد لا يكون

مشغولاً بالكامل، وكنتيجة لذلك، فإن الخدمات يجب أن تكون مدعومة من قبل المشغل. وتكاليف التسويق والصيانة لمركز أنشطة العقارات التجارية مرتفعة أيضاً، وذلك بسبب ارتفاع معدل دوران المستأجرين، والتي يعاني معظمها من الحد الأقصى للإقامة هي ثلاث سنوات فقط.

العديد من مراكز الاحتضان قد تم تأسيسها بدعم منحة من ثلاث إلى الخمس سنوات الأولى، وبعد ذلك الوقت، من المتوقع أن تصبح ذاتية التمويل. للأسف، انخفاض الدخل من نظام الإيجار المتصاعد، والخدمات المدعومة من الشركات الجديدة عادة لا تغطي تكاليف التشغيل المرتفعة. فقط عندما يصبح المستأجرون في الحاضنة أقوى بما يكفي لدفع أسعار سوق السكن والخدمات الأخرى، عندئذ تطلب الحاضنة منهم المغادرة، وتستبدلهم بشركة أخرى جديدة تقوم بدفع إيجارات ورسوم خدمة منخفضة. ملاك آخرون ومهنيون ورواد الأعمال يستفيدون من عمل الحاضنة لتأسيس شركات جديدة فيها وقابلة للتطبيق إلا أنها نادراً ما تسهم في تكاليف الحاضنة.

لهذا السبب، غالباً ما تجد حاضنات الأعمال القائمة بذاتها صعوبة في البقاء والاستمرارية بعد الحقن الأولي "بضخ أساس التمويل (pumping priming funds)" الذي قد يتم استنفاده. يجب عليهم أن يؤمنوا المزيد من المنح أو التمويل الخيري (charitable funding)، أو كسب دخل من خلال تقديم خدمات استشارية بأسعار السوق لتأسيس (و غالباً ما تكون متوسطة إلى كبيرة) شركات ضمن إطار الاحتضان. هذه الأنشطة تصرف اهتمام الإدارة والموارد بعيداً عن الشركات الصغيرة الجديدة في الحاضنة.

العديد من الحاضنات يكون لديها عدد قليل جداً من المستأجرين. لاكتساب الدخل وتمويل ودعم الأعمال التجارية، وارتفاع تكاليف التشغيل، حتى لو قام جميع المستأجرين بدفع القيمة الإيجارية بالقيمة الفعلية الكاملة، ورسوم تجارية لاثقة لتقديم خدمات الدعم المساندة. أنه يُعتقد أن يكون للحاضنة فرصة لأن تكون حيوية في حد ذاتها، ولذلك ينبغي أن يكون هناك ما لا يقل عن ٢٥٠٠م^٢ من مساحة مكان التأجير على الرغم من أن هذا يمكن أن يكون أقل فيما إذا تم دعم فرع الحاضنة من قِبَل مدير واحد وينفس فريق دعم الأعمال التجارية.

في الولايات المتحدة ثلاثة أنواع من حاضنات التمويل الذاتي، وقد تم تحديد:

- نموذج الملكية، الدعم المالي هو واجهة الاستثمار الأمامية التي تغطي الانطلاق وخسائر التشغيل حتى عائدات كافية؛ لتغطية التكاليف الأساسية للبرنامج. خطة العمل لهذه الحاضنات لا تتحمل المزيد من الدعم المالي من مقدمي مشروع القرار بمجرد إمكانية التمويل الذاتي. في الولايات المتحدة، تكون هذه الحاضنات إما أكثر من ٤٠٠٠م^٢، على سبيل المثال، في جامعة، أو جزءاً من تطوير أكبر واحة العلوم.

- الملكية / نموذج الخدمة، الإيرادات من تشغيل مرفق الحاضنة تتعزز من خلال تقديم الخدمات، مثل عقود الخدمات الاستشارية وعقود المساعدة من خلال حاضنة الأعمال. معاً من مصادر الإيرادات تتم تغطية تكاليف التشغيل لها. هذا ويمكن لبعض الحاضنات أن تقوم بتمويل ذاتي على حجم أصغر بكثير من حيث الخصائص (أقل من ٣٠٠٠م^٢، وأن تكون أقل اعتماداً على مستأجريها الأساسيين (anchor tenants) وإلى أن تكون أكثر انتقائية في اختيار شركات نمو عالية وزبائن محتملين.

• نموذج رأس المال الاستثماري، الأسهم / العائدات هي المواقف التي اتخذت في الشركات ذات إمكانات النمو العالية، وذلك بهدف صرفهم بمجرد توفير هذه الأعمال ذات العائدات الكبيرة (عادة اكتتاب عام اكتسابي). وتجدر الإشارة أن الاستثمار يتم لمدة ١٠ - ١٥ عاماً. فالداعمون هم على استعداد لتغطية خسائر الحاضنة حتى تبدأ شركة أو أكثر بالكسب الحقيقي من أسهم (equity) / إتاوة (royalty). لكي يكون هذا النموذج ناجحاً، فإنه يحتاج إلى تدفق سنوي من ٥ - ١٠ شركات ناشئة ذات إمكانات نمو عالية في حاضنة لمدة لا تقل عن ١٠ سنوات. في المملكة المتحدة، يوضح مركز الإبداع سانت جون كيف للحاضنات أن تكون ذاتياً مستدامة.

ويعمل المركز على ثلاث مستويات:

• مكان "سهل في الدخول وسهل في الخروج" بالنسبة للمستأجرين على أسس تجارية، بالإضافة إلى أن الخدمات المرتبطة بها هذه الممتلكات هي ذات صلة.

• "منزل نصف الطريق". تأجير مرافق ذات عنوان واضح يتم توفيرها للعملاء الذين يقومون بالتداول التجاري من منازلهم، ولكنهم يتطلبون المصادقية التي يقدمها المركز جنباً إلى جنب مع استخدام قاعات الاجتماع، ومكان لتقديم خدمات الدعم اللوجستي كترك وتبادل الرسائل. وتجدر الإشارة إلى أنه في عام ٢٠٠٥م كان المركز يحوي على ٢٠٠ من الزبائن الذين يستخدمون هذه التجهيزات.

والمركز يجعل العودة التجارية للمستثمرين على أساس الأنشطة المذكورة أعلاه.

• من أجل توفير الدعم لمرحلة البداية المبكرة للشركات التي ليست مستأجرة في الحاضنة، فإن تمويل المركز يتم من قبل عدد من الوكالات الحكومية لتنفيذ البرامج والأعمال الحرة إلى مرحلة مبكرة، مثل المساعدة في كتابة خطط الأعمال، وتحديد المصادر الملائمة للتمويل. ويعمل المركز مع ما يقارب من ٦٠٠ من الشركات غير المستأجرة في أي سنة كانت، ودعم الدخل من وكالة التنمية الإقليمية التي تسهم في الأرباح الإجمالية.

نموذج الملكية / نموذج الخدمة على حد سواء، كلاهما له وجود ناجح في المملكة المتحدة. إن جدوى نموذج رؤوس أموال المشاريع، على أية حال، ما هو إلا مجرد بداية لعمليات استكشاف مثل مركز إبداع العلوم البيولوجية في كامبريدج.

الاستثمار في القطاع الخاص في المملكة المتحدة قد تم تحقيقه في جميع أنواع المشاريع، على سبيل المثال في ثمانينيات القرن الماضي في كلية سانت جون (St. John's College)، فقد قامت كامبريدج بتمويل مركز الابتكار في سانت جون، وقام بنك باركليز (Barclays Bank) بتمويل الحاضنة على واحة العلوم وارويك (Warwick Science Park). في الآونة الأخيرة، تم تحقيق استثمارات كبيرة بذلت من قبل الجامعات مثل كوفنتري (Coventry)، ولوتون (Luton)، وكرانفيلد (Cranfield)، ومانشيستر (Manchester) والمؤسسات التعليمية الأخرى مثل كلية شمال وارويكشاير (North Warwickshire College). استثمارات كبيرة قد بُذِلت من قبل هيئات أخرى مثل القطاع الخاص البريطاني للصناعات الفولاذية: شيفيلد التكنولوجي، مطوري العقارات في جامعة كرانفيلد، واحة التكنولوجيا واحة تكنولوجيا الغذاء في آشتون موس (Ashtoh Moss)، والبنوك، كما في مركز ابتكار يويورك.

استثمارات القطاع العام في حاضنات قائمة إلى حد كبير تتم من خلال خطط الاتحاد الأوروبي، وهيئات التنمية الإقليمية، والسلطات المحلية. أموال الاتحاد الأوروبي لا تزال مصدراً رئيسياً من مصادر التمويل لمشروعات حاضنة جديدة، ولكن مصادر أخرى يجري حالياً استغلالها. الأهم من هذا تشمل ميزانية التأهيل الوحيدة (إس آر بي (SRB)) وبدعم من وكالات التنمية الإقليمية.

الوضع التمويلي في المملكة المتحدة حالياً مائع جداً. فمن أجل تحديد غالبية مصدر التمويل المناسبة لإنشاء حاضنة، فإنه من المحتمل أنه سيكون الاتصال بحاضنات الأعمال في المملكة المتحدة (يو كيه بي أي (UKBI)) الواقعة في واحة العلوم آستون (Aston Science Park) أمراً معقولاً، وشارع هولت (هولت ستريت (Holt Street))، وبرمنغهام، B7 4BB.

عوامل النجاح الرئيسة

من البحوث القائمة والمشاريع، ومن مسح لجنة المشاريع الميداني لمشاريع الحاضنة، هناك عدد من العوامل الرئيسة اللازمة لإنشاء حاضنات ناجحة. ويعتبر دور مدير الحاضنة دوراً بالغ الأهمية. فمدير الحاضنة ليس فقط لتشغيل العملية بنجاح، ولكن عليه أن يتأكد من أنه / أنها شيء على ما يرام في الشبكات التجارية ومجتمعات البحوث، وأن لديها القدرة على تقديم المشورة على الفور والتوجيه للعملاء الذين يحتاجون إلى إجابات فورية للمشاكل التجارية. من الضروري أيضاً أن يكون هناك تعاطف مع شركات المرحلة المبكرة وفهم كيفية عملها. المدير بحاجة إلى إعطاء المشورة العملية، والتي يمكن تنفيذها من قبل رواد الأعمال في مرحلة مبكرة.

الشركات المستأجرة تستفيد من الشبكات الرسمية وغير الرسمية التي يمكن تعزيزها. فالجامعات ومؤسسات التعليم العالي تقوم بتقديم الأعمال والأفكار البحثية، ومؤسسات مرافق التعليم والخبرة التقنية. الاتحاد الأوروبي والسلطات المحلية والبنوك ورواد الأعمال وشبكات أعمال الأبرار هي المصادر المحتملة للتمويل. الروابط التجارية، ووكالات الشركات ومراكز ترحيل الابتكار وغيرها من هيئات التنمية الاقتصادية هي مصادر للحصول على مشورة، أو دعم الأعمال التجارية. المحامون والمحاسبون والاستشاريون يمكن لهم أيضاً أن يقدموا خدمات لزيائن الحاضنة. فمن المهم أن يكون فريق الحاضنة على اتصال مع جميع هذه المؤسسات والهيئات، ويمكن الرجوع إلى الشعب على النحو الملائم. ومن المهم أيضاً إقامة علاقات بين المستأجرين، بحيث يمكنهم تبادل الخبرات. مدير الحاضنة وفريقه المساند بالتالي سيحتاجون إلى إجراء اتصالات من شبكات جيدة، بحيث يمكن للزيائن أن يكونوا موجّهين إلى مصادر فعالة من الدعم والخبرة.

الحصول على التمويل الحكومي والبحوث والمنح الإنمائية (منح البحث والتطوير) هي واحدة من الاحتياجات الرئيسة للمستأجرين في الحاضنة. ونظراً لاتساع وتشعب مصادر التمويل الممكنة، أو انعدامه، فإن

الشركات بحاجة إلى أن تساهم في فهم الحقائق والبدايل المناسبة للتمويل. ومن المفيد، لذلك، هو أن يكون المدير متفهماً لمتطلبات تمويل المجتمع، ويتراكم على معرفة واسعة من المصادر المختلفة وأنواع التمويل المصرفي والخصبة السهمية (equity).

ومن المفيد أن يكون هناك دعم من المجتمع المحلي في مجال الخدمات الإضافية و / أو الدعم المقدم من الشركاء المحتملين وغيرهم في المجتمع. عندما تُعتبر حاضنة (ويمكن تسويقها) بوصفها انعكاساً لأهداف المجتمع، وكثيرة محتملة لأنشطة التنمية الاقتصادية، ومن ثم قادرة على اجتذاب الدعم المالي. لضمان استمرار وجودها. الحاضنة تحتاج إلى أن يُنظر إليها على أنها ناجحة في حد ذاتها. خلق صورة من النجاح يساعد على إنشاء حاضنة في المجتمع وجذب المزيد من الموارد والشركاء لها بسهولة لمساعدة الشركات على اكتساب مصداقية الزبائن. ويمكن أن تتعزز الصورة من خلال:

- مبنى جديد و / أو جذاب.
- موقع أعمال جيد.
- صلات بمنظمات محلية رئيسية.
- اتصالات صحافة محلية جيدة وعلاقات عامة.
- مدير حاضنة ناجح ذي ملف تعريفني رفيع المستوى.
- شركات واعدة للزبائن.
- الشركات الناجحة التي تتخرج من المركز.

هذا هو دور المدير والموظفين؛ لخلق هذه الصورة ولتقديم الخدمات التي هي الأكثر أهمية في المجتمع المحلي. ومن الضروري بالتالي أن المركز بالإدارة الجيدة يدعم المدير والموظفين وتفانيهم. لأن يكونوا مصدر فائدة في تلبية احتياجات الزبائن من الشركات. بذلك، فإن السمعة والجدوى من الحاضنة سوف تتعزز، والشركات ستكون أكثر نجاحاً، وسوف يستفيد منها الاقتصاد المحلي.