

Załącznik nr 12.

ZASADY FUNKCJONOWANIA INKUBATORA

**Biznesplan dla
Ośrodka Edukacji na Rzecz Rozwoju Przedsiębiorczości
i Produktu Lokalnego w Stryszowie
(Inkubatora Kuchennego)**

CZĘŚĆ OGÓLNA

Opracowanie:

Krzysztof Kwatera LM Consulting

Wersja 12.0 IK

30.04.2012

Spis treści

CZEŚĆ OGÓLNA

1. Wstęp.....	3
2. Streszczenie.....	5
3. Analiza sytuacji (zidentyfikowane problemy) i sposobów ich rozwiązania.....	9
4. Cel projektu i sposób jego osiągnięcia.....	14
5. Zakres usług.....	21
6. Analiza rynku.....	24
7. Strategia marketingowa.....	30
8. Uwarunkowania prawne.....	32
9. Organizacja i zarządzanie.....	34
10. Harmonogram realizacji.....	46
11. Ryzyko i możliwości rozwoju.....	47

1. Wstęp

Niniejsze opracowanie jest przedmiotem umowy zawartej pomiędzy stowarzyszeniem LGD Gościniec 4 Żywiołów, a Krzysztof Kwatera LM Consulting, której przedmiotem była weryfikacja biznesplanu wykonanego wcześniej w wyniku umowy pomiędzy Fundacją Partnerstwo dla Środowiska, a Krzysztof Kwatera LM Consulting. Umowy zostały zawarte w związku z realizacją przez Fundację Partnerstwo dla Środowiska Projektu polegającego na przygotowaniu Kompletniej Propozycji Projektu SPPW/M/1.1/08/36 „Produkt lokalny Małopolska - rozwój lokalnej przedsiębiorczości i przetwórstwa w oparciu o partnerską inicjatywę edukacji ekonomicznej mieszkańców oraz regionalny system marketingu produktów z Małopolski” w oparciu o umowę nr UPP/SPPW/M/1.1/08/36 w sprawie przygotowania projektu zawartą w dniu 8.12.2009 pomiędzy Władzą Wrażliwą Programy Europejskie z siedzibą w Warszawie ul. Wspólna 2/4 a Fundacją Partnerstwo dla Środowiska z siedzibą w Krakowie, ul. Św. Krzyża 5/6.

Celem projektu „Produkt lokalny Małopolska - rozwój lokalnej przedsiębiorczości i przetwórstwa w oparciu o partnerską inicjatywę edukacji ekonomicznej mieszkańców oraz regionalny system marketingu produktów z Małopolski” jest wypracowanie modelu (systemu) budowania marki lokalnej jako narzędzia rozwoju podaży i popytu jakościowych rolno-spożywczych produktów lokalnych przyjaznych środowisku, który przyspiesza rozwój zrównoważony terenów wiejskich w Małopolsce.

Projekt obejmuje kilka elementów. Są to:

1. Zaprojektowanie i uruchomienie **Inkubatora Kuchennego** w regionie Lanckorona (przykładowy region pochodzenia) jako narzędzia kreowania i produkowania jakościowych lokalnych produktów żywnościowych pod wspólną marką lokalną.
2. **Rozwój marek lokalnych** w 9 kolejnych regionach Małopolski (regiony pochodzenia) jako mechanizmu kreowania i produkowania jakościowych lokalnych produktów żywnościowych.
3. Wprowadzenie i upowszechnienie za pośrednictwem marki lokalnej **spójnego systemu certyfikacji jakości** produktów lokalnych przyjaznych środowisku jako podstawy do uruchomienia spójnego systemu ich promocji, marketingu i sprzedaży.
4. **Promocja Małopolski** poprzez markowe produkty lokalne przyjazne środowisku z lokalnych regionów ich pochodzenia.
5. Utworzenie **Centrum Edukacji Ekonomicznej** jako platformy wymiany doświadczeń pozyskanych w rozwijaniu marek lokalnych i propagowania przedsiębiorczości poprzez produkty lokalne przyjazne środowisku.

Niniejsze opracowanie ma na celu wykazanie zasadności, sposobu i trwałości tego elementu projektu, który dotyczy utworzenia Inkubatora Kuchennego, a dokładnie Ośrodka Edukacji na Rzecz Rozwoju Przedsiębiorczości i Produktu Lokalnego w Stryszowie, którego inkubator kuchenny będzie najważniejszą częścią.

W rezultacie utworzenia Ośrodka wykreowane zostaną nowe produkty lokalne, które będą mogły być wprowadzone do obrotu gospodarczego. Zasadniczo, klienci Ośrodka będą mieli prawo swobodnego decydowania o sposobie sprzedaży swoich produktów, ale też będą mogli skorzystać z pozostałych elementów projektu w celu sprzedaży swoich produktów. Przyjmuje się, że te elementy okażą się bardziej skuteczne niż samodzielna sprzedaż, co jest innym elementem projektu. Utworzenie inkubatora kuchennego to z punktu widzenia projektu przyczyni się do zwiększenia potencjału danego regionu w zakresie występowania na danym

terenie produktów lokalnych, które mogą znaleźć się w obrocie gospodarczym. Dokładnie w przypadku projektu, celem jest zwiększenie potencjału obszaru funkcjonowania Lokalnej Grupy Działania „Gościniec 4 żywiołów” w zakresie występowania na tym obszarze produktów lokalnych, które mogą się znaleźć w obrocie gospodarczym. Obecnie na obszarze LGD, pomimo jego potencjału rolniczego, jest mało takich produktów.

Na potrzeby tego opracowania przygotowano kilka innych opracowań, ekspertyz i badań, z których część stanowi załącznik do niniejszego opracowania:

1. Utworzenie inkubatora kuchennego (analiza przykładów zagranicznych inkubatorów rolno- spożywczych w europie i na świecie)
2. Badania marketingowe wśród potencjalnych użytkowników inkubatora kuchennego – badania przeprowadzono na obszarze LGD Gościniec 4 żywiołów na przypadkowej grupie osób zainteresowanych ideą inkubatora kuchennego; zebrano 50 ankiet;
3. Inwentaryzacja obiektu starej szkoły w Zakrzowie Bugajskim (miejsce pod inkubator kuchenny).
4. Projekt koncepcyjny technologii. Przebudowa szkoły dla potrzeb ośrodka edukacji na rzecz rozwoju przedsiębiorczości i produktu lokalnego. Inkubator kuchenny
5. Zasady użytkowania inkubatora kuchennego.
6. System edukacji ekologicznej wytwórców oraz propozycja działań wspierających gmin należących do „Gościńca 4 żywiołów”
7. Analiza problemów środowiska wytwórców lokalnych pod kątem zrzeszania się.
8. Sposób finansowania inkubatora.
9. Promocja idei inkubatora przez Małopolskie Lokalne Grupy Działania.
10. Projekt Koncepcji Architektonicznej
11. Kosztorys

2. Streszczenie

LGD „Gościniec 4 żywiołów” działa na obszarze czterech gmin powiatu wadowickiego: Kalwaria Zebrzydowska, Lanckorona, Mucharz i Stryszów. Odległość od stolicy regionu (województwa małopolskiego) – Krakowa wynosi około 40 km, dlatego jest to obszar urbanizowany wielofunkcyjny lub przejściowy oraz obszar o funkcjach mieszanych. Cechuje go duże rozdrobnienie gospodarstw i tym samym bardzo mała ilość gospodarstw produkujących wyłącznie na rynek. Do tych problemów dochodzą bardzo mała aktywność w korzystaniu ze środków unijnych, słaba współpraca rolników ze sobą i mało atrakcyjne tereny dla inwestorów. Mocną stroną obszaru są duża ilość gospodarstw rolnych i wysoka przedsiębiorczość. Ze względu na szanse jakimi są rozwój rynku produktów tradycyjnych i ekologicznych oraz promocja produktów tradycyjnych przez instytucje publiczne, także środki unijne na produkcję ekologiczną, uwzględniając zagrożenie jakim są wysokie wymagania sanitarne dla przetwórstwa spożywczego, proponuje się utworzenie Ośrodka Edukacji na Rzecz Rozwoju Przedsiębiorczości i Produktu Lokalnego w Stryszowie, którego rdzeniem będzie inkubator kuchenny.

Pojęcie inkubatora kuchennego jest w Polsce pojęciem mało znanym i dotychczas nigdzie w kraju nie było proponowane rozwiązanie w takiej skali jak w niniejszym projekcie. Inkubator kuchenny to obiekt z urządzeniami przeznaczony dla drobnych przetwórców produktów rolnych, firm cateringowych czy rolników, którzy mogą przygotować i przetwarzać swoje produkty w dobrze wyposażonych i przygotowanych do tego celu, zgodnie z obowiązującymi przepisami sanitarnymi, pomieszczeniach.

Utworzenie inkubatora kuchennego spowoduje pojawienie się nowych produktów lokalnych z obszaru funkcjonowania LGD Gościniec 4 Żywiołów i okolicy w obrocie gospodarczym, a to z kolei przyczyni się do rozwoju gospodarczego obszaru funkcjonowania LGD Gościniec 4 Żywiołów w oparciu o lokalne zasoby.

Ośrodek znajdować się będzie w budynku starej szkoły w Bugaju Zakrzowskim. Planuje się, że będzie to obiekt dwukondygnacyjny (dotychczas niskie poddasze nie było wykorzystywane). Obiekt jest w połowie podpiwniczony – piwnice zostaną wykorzystane dla funkcji magazynowych. Poszczególne części inkubatora będą zajmowały następujące powierzchnie:

- a) Piwnica – 57,51 m², z przeznaczeniem na chłodnię i mroźnię - 18,09 m², pozostała część to komunikacja,
- b) Partner – 198,77 m², z czego kuchnie stanowią – 65,24 m²
- c) Poddasze - 213,38 m², z czego sala konferencyjna to 61,49 m².

Pomieszczenia „kuchni” wyposażone zostaną w urządzenia, które pozwolą na produkcję głównie soków owocowo-warzywnych, dżemów, galaretek, suszonych owoców, wyrobów piekarniczych. Nie będzie urządzeń do produkcji wyrobów mięsnych.

W inkubatorze kuchennym prowadzona będzie przede wszystkim działalność usługowa, w tym szkoleniowo-doradcza.

Świadczone będą następujące usługi:

1. wynajęcie na godziny pomieszczeń i wyposażenia kuchni,
2. wynajęcie w układzie miesięcznym powierzchni w chłodni i mroźni,
3. szkolenia:

- a. szkolenia certyfikowane dla szefów kuchni (kursy doskonalenia kwalifikacji zawodowych) „Akademia smaku”
 - b. działalność szkoły gotowania – kurs przygotowujący do zawodu kucharza
4. doradztwo, w tym wykonanie specjalistycznych opracowań przez personel Inkubatora i wykonanie prac zleconych,

Inkubator prowadzić będzie też działalność handlową w dwóch formach:

- Sklep produktów lokalnych w Krakowie,
- Sprzedaż kontraktowana w ramach projektu „Paczka od rolnika”.

Szkolenia i doradztwo dotyczyć będą głównie przetwórstwa rolno-spożywczego i gastronomii. Przewiduje się także organizację produkcji pod nadzorem personelu Inkubatora jako specjalne zlecenie, dla wykonania którego personel Inkubatora skoordynuje pracę kilku użytkowników Inkubatora lub wykona ją we własnym zakresie.

W okresie realizacji projektu podejmowane będą działania aktywizujące – spotkania i szkolenia z rolnikami i innymi osobami zainteresowanymi podjęciem działalności gospodarczej w zakresie przetwórstwa rolno-spożywczego. Ponadto klientom inkubatora zaoferowana będzie pomoc w zakresie sprzedaży ich produktów. Pomoc w sprzedaży produktów będzie też oferowana klientom inkubatora w ramach realizacji innych elementów projektu „Produkt lokalny Małopolska”.

Produkcja wyrobów przez użytkowników Inkubatora kuchennego będzie miała, w przypadku większości z nich, charakter sezonowy. Ta sytuacja równoważona będzie przez fakt, że z kolei działalność szkoleniowa odbywa się głównie w pozostałych miesiącach roku. Także w tym okresie najlepiej rozwija się działalność cateringowa, związana z działalnością szkoleniową.

Klientami Inkubatora będą osoby zainteresowane podjęciem samodzielnej działalności gospodarczej w zakresie przetwórstwa rolno-spożywczego, rolnicy zainteresowani przetwórstwem własnych płodów rolnych, organizacje pozarządowe i instytucje zainteresowane promocją produktów lokalnych, firmy cateringowe, małe firmy branży przetwórstwa rolno-spożywczego i turyści - osoby zainteresowane wykonaniem przetworów z owoców i warzyw dla własnych potrzeb. Klienci pochodzą będą głównie z obszaru funkcjonowania LGD oraz powiatów wadowickiego, suskiego, myślenickiego. Na obszarze LGD znajduje się 6764 gospodarstw rolnych, w tym 3879 gospodarstw powyżej 1 ha.

Turyści pochodzą będą głównie z Krakowa, ale i innych miejscowości województwa małopolskiego i śląskiego. W 2008 roku na obszarze LGD było wg danych oficjalnych co najmniej 24403 turystów.

Przeprowadzono wstępne badanie marketingowe w oparciu o przygotowaną, na wzorach inkubatorów kuchennych zagranicą, ankietę. W ankiecie wzięło udział 50 losowo wybranych osób z obszaru funkcjonowania LGD Gościniec 4 Żywiołów. Wyniki ankiety świadczą o zainteresowaniu i potrzebie utworzenia inkubatora. Świadczą także o potrzebie świadczenia pomocy merytorycznej w formie szkoleń i doradztwa.

Branża, jeśli można to tak nazwać, żywnościowych tradycyjnych i ekologicznych produktów lokalnych dynamicznie się rozwija. Dowodem na to stwierdzenie jest widoczna rosnąca ilość

sklepów z tzw. „zdrową”, naturalną czy też ekologiczną żywnością, także pojawiające się prawie już w każdym super- i hipermarkecie działają z tego typu żywnością. Rynek produktów rośnie o 20 % rocznie. O rosnącej roli produktów lokalnych świadczy też zainteresowanie promocją produktu lokalnego przez Lokalne Grupy Działania (LGD). Rośnie także ilość gospodarstw ekologicznych w Polsce, w tym w województwie małopolskim.

Inkubator jest nowością na skalę krajową, a nawet środkowoeuropejską. W Polsce nie ma takich rozwiązań – tym samym nie ma ich w rejonie realizacji projektu tj. w promieniu ok. 50 km czyli w takim, z jakiego, przyjmuje się, pochodzić będą klienci inkubatora. Nie ma też wyraźnych miejsc w Polsce, a tym samym w miejscu realizacji projektu, w których osoby zainteresowane podjęciem samodzielnej działalności gospodarczej w zakresie przetwórstwa rolno-spożywczego, mogłyby uzyskać specjalistyczną wiedzę na ten temat.

Działania promocyjne, związane z pozyskiwaniem użytkowników Inkubatora Kuchennego obejmować będą przede wszystkim spotkania i szkolenia aktywizujące wśród rolników i osób zainteresowanych podjęciem samodzielnej działalności gospodarczej w zakresie przetwórstwa rolno-spożywczego, publikacje w prasie lokalnej, głównie poprzez podejmowanie działań w celu zamieszczenia informacji o działalności Inkubatora, prowadzenie strony internetowej, na której zamieszczane będą informacje o działalności Inkubatora, umieszczanie informacji na ulotkach i materiałach promocyjnych własnych i innych instytucji np. Gminy Stryszów lub stowarzyszenia LGD Gościniec 4 Żywiołów w ramach działalności promocyjnej tych podmiotów, udział w imprezach promocyjnych takich jak dożynki gminne, święta gmin, Jarmark Świętojański czy Święto Aniołów. Promocja Inkubatora zawarta zostanie też w działaniach promocyjnych prowadzonych w ramach całego projektu „Małopolski Produkt Lokalny”. W celu przyciągnięcia klientów – użytkowników Inkubatora w roku 2012 nie będzie pobierana opłata za korzystanie z pomieszczeń kuchni i części magazynowej.

W inkubatorze kuchennym, podobnie jak ma to miejsce w jednostkach będących inkubatorami przedsiębiorczości, stosowane będą elastyczne zasady w zakresie polityki cenowej. Elastyczność ta dotyczyć będzie głównie wysokości opłaty za korzystanie z pomieszczeń kuchennych. Podobnie jak w innych inkubatorach, nadmierne wykorzystywanie pomieszczeń kuchennych będzie ograniczone, szczególnie jeśli będzie zapotrzebowanie na korzystanie z kuchni przez innych użytkowników. Użytkownikom inkubatora proponowana będzie też sprzedaż ich produktów przez stowarzyszenie „Na Bursztynowym Szlaku” lub inne struktury utworzone w ramach projektu „Produkt lokalny Małopolska” i następnie rozliczenie się wzajemne czyli de facto oznacza to wniesienie opłaty za korzystanie z pomieszczeń kuchennych i magazynowych inkubatora barterem. Opłaty za usługi szkoleniowe i doradcze będą odpowiadać cenom rynkowym. Sprzedaż usług odbywać się będzie w obiekcie inkubatora.

Licencja nie jest wymagana. Pozwolenia dotyczyć będą remontu i adaptacji obiektu Inkubatora. Obiekt musi spełniać obowiązujące przepisy bezpieczeństwa, a szczególnie przepisy sanitarne. Przed wykonaniem dokumentacji budowlanej planowane jest wykonanie opracowania określającego wymogi architektoniczne, związane z przepisami sanitarnymi. Obiekt starej szkoły w Bugaju jest własnością Gminy Stryszów. Nieruchomość będzie udostępniona dla potrzeb funkcjonowania Inkubatora zasadzie umowy użyczenia budynku. W Polsce nie ma szczególnych uwarunkowań prawnych dla obiektów inkubatorów przedsiębiorczości czy inkubatorów technologicznych, poza ogólnymi przepisami obowiązującymi w związku z eksploatacją podobnych obiektów i świadczenia usług, takich jakie oferuje się w inkubatorach.

Analiza krajowych i europejskich dokumentów nie pozwala na znalezienie bezpośrednich regulacji, które dotyczyłyby idei inkubatora kuchennego, a także jakichkolwiek przesłanek, które w sposób oczywisty zaprzeczałyby możliwościom jego tworzenia. Funkcjonowanie inkubatorów kuchennych w Europie wydaje się to potwierdzać.

Ośrodek Edukacji na Rzecz Rozwoju Przedsiębiorczości i Produktu Lokalnego w Stryżowie prowadzony będzie przez Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania (LGD) „Gościeńiec 4 Żywiółów”. Przewiduje się alternatywnie przejęcie zarządzania przez podmiot utworzony przez klientów Inkubatora.

Planuje się zatrudnienie w ramach projektu 9 osób: Managera projektu, Specjalistę ds. rozliczeń, Koordynatora zadań subregionu 1, Koordynatora ds. sprzedaży, Kierownika inkubatora, Specjalistę ds. przetwórstwa żywności, Specjalistę technolog ds. urządzeń przetwórstwa żywności, Księgową LGD i Księgową Inkubatora. Osoby będą zatrudniane w miarę rozwoju projektu. Pierwsze trzy osoby będą zatrudnione tylko w okresie trwania projektu tj. do 31 lipca 2015 roku.

Projekt rozpoczął się 1 października 2011 roku. Najważniejszym punktem (kamieniem milowym) jest otwarcie obiektu inkubatora, zaplanowane na 1 maja 2013 r.

Brak odpowiednich przychodów inkubatora to jeden z czynników ryzyka projektu. Innym jest zbyt duża ilość chętnych użytkowników w okresie zbioru danych owoców. Problem ten będzie rozwiązywany poprzez odpowiednie posunięcia organizacyjne w pracy inkubatora.

Funkcjonowanie Inkubatora Kuchennego spowoduje, że pojawią się nowe produkty lokalne, które znajdą się w obrocie gospodarczym. Zakłada się, że część osób lub podmiotów, które wykreują te produkty lokalne z pomocą Inkubatora Kuchennego, będzie je dalej produkować np. w pomieszczeniach na terenie własnego gospodarstwa rolnego lub będzie zainteresowane wynajęciem odpowiednich pomieszczeń. W związku z tym jako rozwój projektu przewiduje się budowę stosownej hali produkcyjnej, podzielonej na mniejsze jednostki produkcyjne.

3. Analiza sytuacji (zidentyfikowane problemy) i sposobów ich rozwiązania

LGD „Gościniec 4 żywiołów” działa na obszarze czterech gmin powiatu wadowickiego: Kalwaria Zebrzydowska, Lanckorona, Mucharz i Stryszów. Najbliżej Krakowa – stolicy regionu – województwa małopolskiego jest położona Lanckorona, oddalona od Krakowa o ok. 34 km, a najdalej Mucharz – ok. 58 km. Poniżej podano w tabeli podstawowe dane o poszczególnych gminach (rok 2010) i funkcje obszaru wg struktury funkcjonalnej województwa małopolskiego.

Gmina	Rodzaj gminy	Liczba mieszkańców¹	Gęstość zaludnienia [osób/km²]²	Funkcja³
Kalwaria Zebrzydowska	Miejsko-wiejska	19563	260,8	obszar urbanizowany wielofunkcyjny
Lanckorona	Wiejska	5958	148,9	obszar urbanizowany przejściowy
Mucharz	Wiejska	3925	106,1	obszar urbanizowany przejściowy
Stryszów	Wiejska	66356658	144,2	obszar o funkcjach mieszanych

Trzy gminy są administracyjnie uznane za gminy wiejskie, jedna za gminę miejsko-wiejską. Jest to także zgodne z definicją OECD, która określa obszar wiejski jako obszar o gęstości zaludnienia poniżej 150 osób/km² – gęstość powyżej tej wartości ma tylko gmina Kalwaria Zebrzydowska, choć gminy Lanckorona i Stryszów są blisko granicznej wielkości. Zgodnie z definicją OECD odnośnie regionu (w tym przypadku zastosowaną do mikroregionu czterech gmin) – jest to obszar pośredni (ani dominująco wiejski, ani dominująco miejski). Zgodnie z analizą zespołu prof. Bańskiego – jest to obszar urbanizowany lub o funkcjach mieszanych – żadna z gmin nie jest zaliczana do obszaru wybitnie rolniczego, ani też o przewadze rolnictwa. Wynika to z faktu, że rolnictwo nie stanowi obecnie ważnego źródła dochodów mieszkańców. Świadczy o tym odsetek gospodarstw rolnych produkujących głównie na rynek – na obszarze LGD stanowi on zaledwie 4,8% wszystkich gospodarstw rolnych na obszarze LGD wobec analogicznego wskaźnika w województwie małopolskim - 14,8% i w Polsce - 32,2%⁴. Na tę sytuację składają się następujące czynniki:

- Rozdrobnione rolnictwo – blisko $\frac{3}{4}$ wszystkich gospodarstw rolnych to gospodarstwa do 2 ha – 42,6% poniżej 1 ha i 31,9% w granicach 1-2 ha; dla porównania w województwie małopolskim wartości te wynoszą – 42,2% i 23,6%, a dla Polski – 33,3% i 17,6%; gospodarstw rolnych powyżej 10 ha jest na obszarze LGD - 0,2%, w województwie małopolskim – 1,4%, a w Polsce – 13,0%⁵;
- Brak współpracy rolników ze sobą – na obszarze LGD nie ma spółdzielni kółek rolniczych ani grupy producentów rolnych, pomimo znacznych zachęt finansowych w tym zakresie; brak współpracy rolników ze sobą wynika prawdopodobnie z mentalności mieszkańców nie tylko tego obszaru, ale Polski południowo-

¹ Baza Danych Regionalnych Głównego Urzędu Statystycznego

² j/w

³ Bański J. i współpracownicy, Ocena Wpływu Instrumentów Polityki Spójności i Wspólnej Polityki Rolnej na Rozwój Społeczny i Gospodarczy Obszarów Wiejskich w Województwie Małopolskim, Warszawa 2009

⁴ Wg spisu rolnego w 2002 r. - Baza Danych Regionalnych Głównego Urzędu Statystycznego

⁵ j/w

wschodniej, która przejawia się także w przywiązaniu do ziemi i jest przyczyną także rozdrobnienia rolnictwa, której to sytuacji nie daje się poprawić, pomimo programów pomocowych np. zakresie scaleń gruntów; zagadnieniu trudności we współpracy rolników ze sobą poświęcony jest załącznik do niniejszego opracowania.

Rozdrobnienie gospodarstw rolnych, przy braku współpracy rolników ze sobą, powoduje, że trudno na obszarze LGD mówić o szansach dla rozwoju towarowego rolnictwa. Niewątpliwie jednak możemy mówić o niewykorzystaniu potencjału rolniczego obszaru LGD w rozwoju gospodarczym obszaru.

Użytki rolne stanowią 51,3% powierzchni LGD, co jest wartością podobną do reszty województwa i kraju – w województwie małopolskim wskaźnik ten wynosi 51,6%, a w Polsce – 52,4%. Odsetek gruntów ornych w stosunku do wszystkich użytków rolnych jest duży i wynosi 75,1%, podczas gdy w województwie małopolskim przyjmuje wartość mniejszą – 66,5%, a w Polsce niewiele wyższą – 77,3%. Grunty są, w przeważającej większości, średniej jakości - III i IV klasa bonitacyjna, a w dolinach rzek znajdują się mady – gleby o najwyższej jakości. Okres wegetacyjny wynosi średnio 220 dni, a warunki klimatyczne dla rolnictwa są dobre.

W sytuacji, jaka jest w obszarze LGD jednym z rozwiązań dla zwiększenia roli rolnictwa jako czynnika rozwoju gospodarczego, a tym samym źródła dochodów rolników, są działy specjalizowane np. rolnictwo ekologiczne i nie tyle sprzedaż surowych produktów rolnych, niezwykle trudna przy małych ilościach masy towarowej, ale ich różnej skali przetwórstwo. Szansą jest sprzedaż przetworzonych produktów rolnych jako tzw. produktów lokalnych, które charakteryzują się mniejszym poziomem towarowości – ich atrakcyjność opiera się często bowiem na unikalności i specyficzności smaku, związanego z danym obszarem, a nawet gospodarstwem czy grupą gospodarstw rolnych, braku nadmiernej chemizacji gruntów, naturalności i czystości środowiskowej.

Proponowanemu kierunkowi rozwoju rolnictwa i związanego z nim przetwórstwa na obszarze LGD sprzyja rosnący rynek tradycyjnych i ekologicznych produktów lokalnych (opisano to w rozdziale Analiza rynku – Branża tradycyjnych i ekologicznych produktów lokalnych). Ponadto inne czynniki sprzyjające to:

- a) Działania promocyjne władz centralnych i samorządowych w zakresie wsparcia promocji produktów lokalnych w formie krajowej „Listy produktów tradycyjnych” prowadzonej przez Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, imprez promocyjnych typu „Małopolski Smak” organizowanych przez Zarząd Województwa Małopolskiego czy wsparcia informacyjnego i organizacyjnego ze strony władz dla podmiotów ubiegających się o uzyskanie europejskich oznaczeń. W Unii Europejskiej już 17 lat funkcjonuje system ochrony, identyfikacji i wyróżniania wysokiej jakości produktów rolnych i spożywczych.
- b) Dotacje unijne dla mieszkańców, szczególnie obszarów wiejskich w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich 2017-2013. Szczególnie sprzyjający dla rozwoju rolnictwa ekologicznego jest program rolno-środowiskowy mający na celu wspieranie finansowe gospodarstw rolnych zainteresowanych przejściem na gospodarstwa ekologiczne oraz w zakresie przetwórstwa - Działania „Różnicowanie w kierunku działalności nierolniczej” i „Tworzenie i rozwój mikroprzedsiębiorstw”.

Z czynników wewnętrznych obszaru LGD Gościniec 4 żywnościowemu rozwojowi przetwórstwa spożywczego sprzyjać będzie cecha, jaką jest bardzo wysoki wskaźnik przedsiębiorczości – liczba podmiotów gospodarczych zarejestrowanych w systemie REGON na 1000 mieszkańców. Dla obszaru LGD wyniósł on w 2010 r. – 114,0 podczas, gdy dla województwa małopolskiego – 100,1, a dla Polski – 102,4. Szczególnie na wysokość tego wskaźnika wpływa duża ilość podmiotów gospodarczych w gminie Kalwaria Zebrzydzka (wskaźnik – 137,0), gdzie mamy do czynienia z klastrami: meblarskim i obuwniczym. Niemniej wskaźnik przedsiębiorczości w pozostałych gminach wiejskich LGD wynoszący od 84,9 do 89,2 jest i tak wyższy od analogicznych wskaźników większości innych gmin wiejskich w Polsce.

Jako alternatywne rozwiązanie do rozwoju indywidualnego przetwórstwa rolników mało prawdopodobne wydaje się podjęcie przez nich wspólnych działań z powodu wymienionego wcześniej – niechęci do podejmowania współpracy ze sobą. Alternatywnym rozwiązaniem mogą też być inwestycje innych podmiotów i osób na obszarze LGD w zakresie przetwórstwa rolno-spożywczego. Takie rozwiązanie ma co najmniej dwa czynniki niesprzyjające:

1. Budowa większego zakładu produkcyjnego wymaga zapewnienia dostaw podobnej jakości produktu, co przy rozdrobnionym rolnictwie jest możliwe, ale obciążone większym ryzykiem niż obszarze, gdzie pozyskanie jednorodnego surowca jest łatwiejsze – inwestor zewnętrzny zainteresowany będzie umiejscowieniem swojej inwestycji w takim miejscu.
2. Obszar LGD nie charakteryzuje się czynnikami, które uznawane są za najbardziej istotne dla przyciągnięcia inwestorów zewnętrznych i w tym zakresie nie jest konkurencyjny np. w stosunku do sąsiednich gmin takich jak Skawina czy Myślenice:
 - a. jest bardziej oddalony od dużego rynku zbytu Krakowa, przy czym każda z gmin Skawina i Myślenice to większe skupiska ludności niż obszar LGD,
 - b. nie leży przy atrakcyjnych połączeniach komunikacyjnych – przebiegająca przez obszar LGD droga krajowa jest wąska, dwukierunkowa, nie jest tak atrakcyjna jak jednokierunkowa „zakopianka” (Myślenice) czy autostrada (Skawina),
 - c. brak jest przygotowanych terenów do inwestycji – żadna z gmin nie posiada projektów „parków przemysłowych” z ulgami podatkowymi i organizacyjnymi dla inwestorów jakie posiadają Skawina, a szczególnie Myślenice,
 - d. posiada słabszą infrastrukturę techniczną niż obszar województwa małopolskiego – w tabeli podano wskaźniki liczby mieszkańców korzystających z danych rodzajów instalacji w 2008 r.⁶

Lp.	Liczba osób korzystających z instalacji	Obszar LGD	Województwo małopolskie
1	- wodociągowej	48,3	74,4
2	- kanalizacyjnej	16,1	50,9
3	- gazowej	36,1	62,6

Przetwarzanie i wprowadzanie na rynek żywności nowych produktów wiąże się z pewnymi wymogami bezpieczeństwa sanitarnego. Wymagania te w Polsce są szczególnie wysokie. Ważne są też wymagania związane z pakowaniem produktów i informacją jaka powinna

⁶ Baza Danych Regionalnych Głównego Urzędu Statystycznego

znaleźć się na opakowaniu. Spełnienie tych wymogów przez początkującego producenta, w sytuacji niepewności co do powodzenia rynkowego oferowanego produktu nie zachęca do podjęcia działalności. Ponadto wprowadzenie na rynek nowego produktu wymaga często okresu prób w celu doboru najlepszej technologii produkcji i doboru najlepszych urządzeń przed ich ostatecznym zakupem. Także dostosowanie lub wybudowanie odpowiednich pomieszczeń i zakup wyposażenia w przypadku małych partii produkcyjnych może być w ogóle nieopłacalne. Dlatego w innych krajach pomocą początkującym przedsiębiorcom w branży spożywczej służą tzw. inkubatory „kuchenne” (kitchen incubator, ale mają też inne nazwy – community kitchen, shared commercial kitchen, food business inkubator, food centre, food park). Czym jest inkubator kuchenny podano w następnym rozdziale.

Dla początkującego producenta żywności wynajęcie odpowiednich pomieszczeń i wyposażenia np. od innego producenta, nie jest łatwe. Właściciel - producent lub dysponent pomieszczeń i wyposażenia związanego z przetwarzaniem żywności może nie być zainteresowany jego udostępnieniem innym osobom do celów produkcyjnych, ze względu na określone przepisy sanitarne i obawę o odpowiedzialność za każdy produkt wychodzący z jego warsztatu przetwórczego. Ponadto - dany producent posiada tylko określone, sprofilowane do potrzeb wyposażenie, natomiast początkujący producent może potrzebować szeregu różnych urządzeń do wykonania urozmaiconego asortymentu produktów, żeby znaleźć swoje nisze rynkowe. Czynnikiem zniechęcającym jest też konkurencja.

W ramach planowanej pomocy merytorycznej w inkubatorze przewiduje się informowanie i szkolenia nt. środków wspierających działalność gospodarczą. Przyczyni się to do likwidacji innego zidentyfikowanego problemu jakim jest najniższy województwie wskaźnik tzw. aktywności rolników tj. stosunek złożonych wniosków w ramach Planu Rozwoju Obszarów Wiejskich (PROW w latach 2004-2006) do liczby gospodarstw indywidualnych (powyżej 1 ha) w powiecie wadowickim. W przypadku stosunku kwoty zrealizowanych płatności PROW 2004-2006 do ogólnej liczby gospodarstw rolnych w powiecie – mniej miał tylko powiat chrzanowski.⁷

Analiza SWOT

Sytuację w obszarze funkcjonowania LGD można także scharakteryzować krótko poprzez Analizę SWOT.

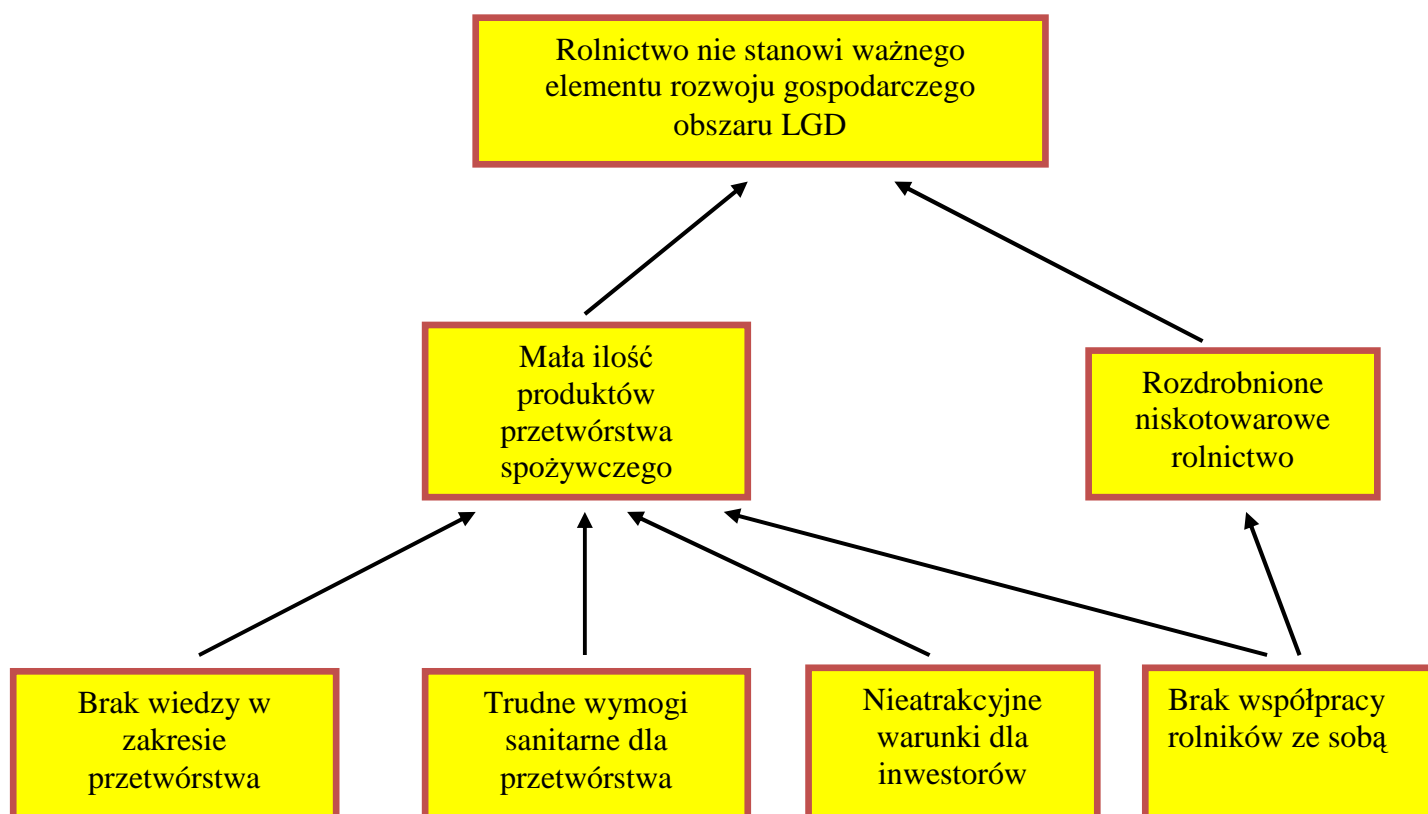
Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none">• duża ilość gospodarstw rolnych• wysoka przedsiębiorczość	<ul style="list-style-type: none">• duże rozdrobnienie gospodarstw• bardzo mała ilość gospodarstw produkujących wyłącznie na rynek• bardzo mała aktywność w korzystaniu ze środków unijnych• mało atrakcyjne tereny dla inwestorów• brak współpracy rolników ze sobą

⁷ Bański J. i współpracownicy, Ocena Wpływu Instrumentów Polityki Spójności i Wspólnej Polityki Rolnej na Rozwój Społeczny i Gospodarczy Obszarów Wiejskich w Województwie Małopolskim, Warszawa 2009

Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none">• rozwój rynku produktów tradycyjnych i ekologicznych• promocja produktów tradycyjnych przez instytucje publiczne,• środki unijne na produkcję ekologiczną	<ul style="list-style-type: none">• wysokie wymagania sanitarne dla przetwórstwa spożywczego

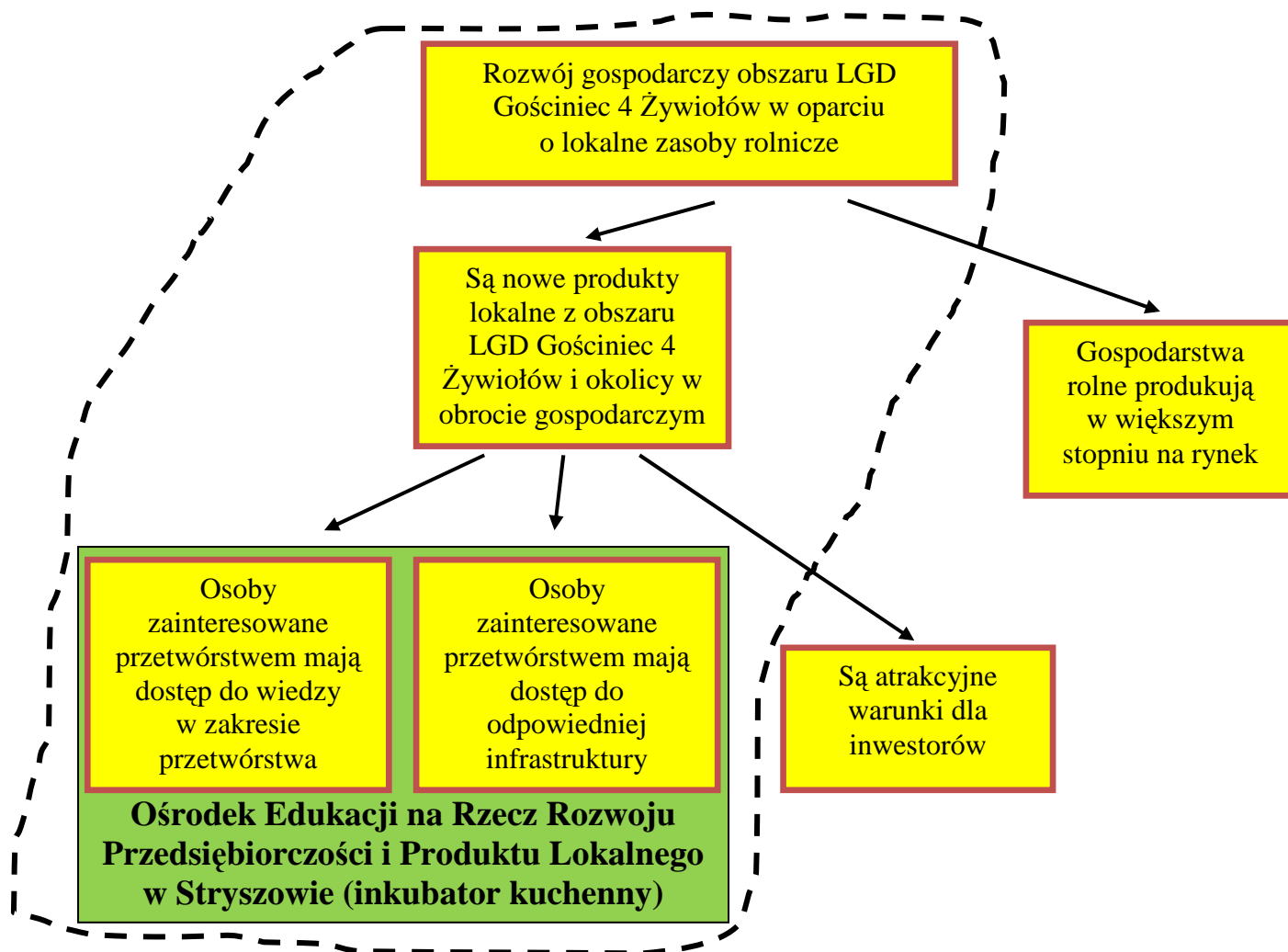
Drzewo problemów

Przedstawione wyżej problemy można podsumować w formie „drzewa problemów”.



4. Cel projektu i sposób jego osiągnięcia

Na podstawie określonego w poprzednim rozdziale „drzewa problemów”, można sformułować „drzewo celów”, przedstawione na rysunku poniżej. W ramach projektu przewidziano realizację celów zakreślonych linią przerywaną.



Utworzenie Ośrodka Edukacji na Rzecz Rozwoju Przedsiębiorczości i Produktu Lokalnego w Stryszowie przyczyni się do osiągnięcia dwóch celów:

1. Osoby zainteresowane przetwórstwem spożywcym mają dostęp do wiedzy w zakresie przetwórstwa.
2. Osoby zainteresowane przetwórstwem spożywcym mają dostęp do infrastruktury.

Pozostałe cele nie będą realizowane w ramach projektu, przy czym nie jest wykluczone, że realizacja projektu może przyczynić się do osiągnięcia celu – „Rolnicy współpracują ze sobą”.

Cele, rezultaty i produkty projektu zamieszczono w matrycy logicznej zaprezentowanej poniżej.

Tab. Matryca logiczna

Lp	Cele/rezultaty/produkty		Wskaźniki	Wartość początkowa	Wartość końcowa	Źródło danych
1	Cele	Rozwój gospodarczy obszaru funkcjonowania LGD Gościniec 4 Żywiołów w oparciu o lokalne zasoby	Ilość przedsiębiorstw przetwórstwa rolno-spożywczego w obszarze funkcjonowania LGD Gościniec			Badania własne personelu Inkubatora
2	Rezultaty	Nowe produkty lokalne z obszaru funkcjonowania LGD Gościniec 4 Żywiołów i okolicy w obrocie gospodarczym	Ilość nowych produktów lokalnych, które znajdują się w stałym obrocie gospodarczym	0 w 2010 r.	15 w 2014 r.	Rolnicy i przedsiębiorcy
3	Produkty	Ośrodek Edukacji na Rzecz Rozwoju Przedsiębiorczości i Produktu Lokalnego w Stryzowie (opisany w dalszej części tego rozdziału)	Funkcjonujący Ośrodek, świadczący planowany zakres usług	0	1	Manager Inkubatora
4.1	Działania (sub-produkty)	Opracowanie programu funkcjonowania obiektu pod kątem wymogów sanitarnych	Program funkcjonowania obiektu pod kątem wymogów sanitarnych	0	1	Manager Inkubatora
4.2		Opracowanie dokumentacji budowlanej oraz kosztorysu inwestorskiego	Dokumentacja budowlana	0	1	Manager Inkubatora
4.3		Organizacja działań związanych z adaptacją budynku w Stryzowie - przetarg, wyłonienie wykonawcy	Wyłoniony wykonawca			Manager Inkubatora
4.4		Adaptacja budynku w Stryzowie	Odbiór obiektu			Dokumentacja odbioru obiektu
4.5		Zakup urządzeń i sprzętu	Zakup zdecydowanej większości planowanych urządzeń wg wykazu			Dowody zakupu
4.6		Wyposażenie budynku	Gotowość obiektu do			Manager

			świadczenia usług			Inkubatora
4.7		Zagospodarowanie przestrzeni wokół obiektu	Zagospodarowane otoczenie obiektu			Manager Inkubatora
4.8		Zdobycie know-how poprzez analizę literatury, wizyty studyjne	Materiały z wizyt studyjnych i analizy literatury			Manager Inkubatora
4.9		Opracowanie materiałów dla potencjalnych klientów (użytkowników inkubatora, producentów produktów lokalnych)	Materiały promocyjne, materiały informacyjne			Manager Inkubatora
4.10		Spotkania i szkolenia aktywizujące dla rolników i innych osób zainteresowanych podjęciem działalności gospodarczej w zakresie przetwórstwa rolno-spożywczego	Ilość szkoleń i spotkań z rolnikami i innymi osobami zainteresowanymi podjęciem działalności gospodarczej w zakresie przetwórstwa rolno-spożywczego			Manager Inkubatora
4.11		Przygotowanie merytoryczne (dokumentacja) do świadczenia usług szkoleniowych i doradczych w Inkubatorze	Stosowna dokumentacja			Manager Inkubatora
4.12		Szkolenia i doradztwo dla osób podejmujących lub rozwijających działalność w zakresie przetwórstwa towarów i usług oraz pracowników tych przedsiębiorstw i pracowników gastronomii	Ewidencja klientów Inkubatora			Kierownik Inkubatora

Produkt projektu

Rezultaty projektu zostaną osiągnięte dzięki uzyskaniu produktu projektu jakim jest funkcjonujący Ośrodek Edukacji na Rzecz Rozwoju Przedsiębiorczości i Produktu Lokalnego w Stryżowie, świadczący planowany zakres usług, opisany w kolejnym rozdziale, a którego głównym elementem jest tzw. „inkubator kuchenny” (nazwa ta stosowana jest w tym opracowaniu wymiennie z nazwą Ośrodka).

Pojęcie inkubatora kuchennego czy też inkubatora technologii rolno-spożywczych jest w Polsce pojęciem mało znanym i dotychczas nigdzie w kraju nie było proponowane rozwiązanie w takiej skali jak w niniejszym projekcie. Podobne inicjatywy w Polsce były lub są podejmowane np. w Debrznie (województwo pomorskie), Żelowie (łódzkie), Żąbkach (mazowieckie) i Raciechowicach (małopolskie). W trzech ostatnich miejscach projekty zakończono na poziomie, który można by nazwać agro-inkubatorem przedsiębiorczości tj. organizatorzy i uczestnicy projektu zadowolili się działaniami w zakresie konfekcjonowania wyrobów rolnych. W Debrznie na obecnym etapie realizowany jest projekt nowego obiektu inkubatora przedsiębiorczości, w którym planuje się ewentualnie utworzyć klasyczny inkubator kuchenny.

Inkubatory kuchenne, które można by nazwać, używając bardziej już Polsce znanych pojęć - inkubatorami przedsiębiorczości – klastrami technologii rolno-spożywczych są różnie nazywane w krajach zachodnich. W Stanach Zjednoczonych, gdzie jest ich bardzo dużo, nazywa się je np. „społecznymi kuchniami” (community kitchen), „wspólnymi kuchniami komercyjnymi” (shared commercial kitchen) czy „inkubatorami przemysłu żywnościowego” (food business incubator). W Europie także mają bardzo różne nazwy np. „centrów czy parków żywnościowych” (food centre, food park). Chodzi generalnie o miejsce (budynek z urządzeniami) przeznaczone dla drobnych przetwórców produktów rolnych, firm cateringowych czy rolników, którzy mogą przygotować i przetwarzać swoje produkty w dobrze wyposażonych i przygotowanych do tego celu, zgodnie z obowiązującymi przepisami sanitarnymi, pomieszczeniach.

„Kuchnie” są często sponsorowane przez organizacje nie działające dla zysku i są częścią większych obiektów inkubatorów przedsiębiorczości. Pozwalają osobom rozpoczynającym działalność gospodarczą na start bez dużych kosztów zakupu urządzeń i przygotowania pomieszczeń. Inkubatory „kuchenne” często oferują także pomoc w zakresie merytorycznym związanych z przetwórstwem i marketingiem wyrobów rolno-spożywczych, jak również ogólną pomoc dla osób rozpoczynających działalność gospodarczą.

Kilka przykładów inkubatorów kuchennych w innych krajach przedstawiono w załączniku.

Ośrodek znajdować się będzie w budynku starej szkoły w Bugaju Zakrzowskim. W załączeniu znajdują się rysunki wykonane w ramach inwentaryzacji i zdjęcia obiektu.

Planuje się, że będzie to obiekt dwukondygnacyjny (dotychczas niskie poddasze nie było wykorzystywane). Obiekt jest w połowie podpiwniczony – piwnice zostaną wykorzystane dla funkcji magazynowych. Na zewnątrz na ścianie bocznej przewiduje się szklane patio w którym znajdować się będzie winda oraz schody awaryjne.

Wokół obiektu będzie zagospodarowana przestrzeń – parkingi, chodniki, urządzone tereny zielone.

Dla potrzeb opracowania Architektoniczna Pracownia Projektowa w Brodach wykonała Projekt Koncepcji Architektonicznej, który jest załącznikiem do opracowania.

Zgodnie z opracowaniem poszczególne części inkubatora będą zajmowały następujące powierzchnie:

- a) Piwnica – 57,51 m², z przeznaczeniem na chłodnię i mroźnię - 18,09 m², pozostała część to komunikacja,
- b) Partner – 198,77 m², z czego kuchnie stanowią – 65,24 m².

Szczegółowy rozkład i wielkości powierzchni przedstawiono w w/w opracowaniu.

Pomieszczenia „kuchni” wyposażone zostaną w urządzenia, które pozwolą na produkcję tych produktów, które zostały przede wszystkim wskazane przez respondentów ankiety (obok podano odsetek osób, które wskazały dany produkt):

- Soki owocowo-warzywne - 78 % respondentów
- Dżemy, galaretki itp. - 62% respondentów
- Suszone owoce - 46% respondentów
- Wyroby piekarnicze - 28% respondentów
- Sosy, ketchup itp. - 20% respondentów
- Przyprawy ziołowe - 20% respondentów
- Mrożonki - 18% respondentów
- Wyroby mączne, pizza - 16% respondentów

oraz pozwolą na działalność cateringową, wskazaną przez 24% respondentów.

20% respondentów wskazało na wyroby mięsne, ale ze względu na fakt, że produkcja tych wyrobów powodowałaby konieczność spełniania dodatkowych warunków sanitarnych, w tym dodatkowe wymagania lokalowe, a zdecydowana większość respondentów wskazała inne produkty – postanowiono odstąpić od przygotowania pomieszczeń inkubatora pod produkcję tego rodzaju wyrobów.

Pomieszczenie kuchenne wyposażone będzie przede wszystkim w te urządzenia, które zostały wybrane przede wszystkim w ramach badań ankietowych (obok podano odsetek osób, które wybrały dane urządzenie):

- wielofunkcyjny mikser - 74% respondentów
- urządzenie etykietujące - 72% respondentów
- urządzenie do napełniania butelek - 66% respondentów
- naczynia kuchenne - 64% respondentów
- kocioł warzelny - 62% respondentów
- zmywarka - 60% respondentów
- stoły nierdzewne - 52% respondentów
- pakowarka próżniowa - 50% respondentów
- szafa chłodnicza - 48% respondentów
- wielofunkcyjny piec konwekcyjny - 48% respondentów

- szafa mroźnicza - 40% respondentów
- trzon kuchenny - 40% respondentów
- schładzarko-zamrażarka szokowa - 36% respondentów
- pH-metr - 26% respondentów
- naświetlacz do jaj - 26% respondentów
- krajalnica mięsa - 24% respondentów
- patelnia - 22% respondentów
- automat do formowania żywności - 22% respondentów
- frytkownica - 12% respondentów
- kuchenka mikrofalowa - 6% respondentów

oraz te urządzenia, które są potrzebne (wynikają z procedur technologicznych) do produkcji wskazanych wcześniej produktów.

Ponieważ blisko połowa (46%) respondentów, wskazało jako produkty suszone owoce, konieczne będzie też zakupienie suszarki do owoców i urządzenia do pakowania materiałów sypkich. Wykaz planowanych do zakupu urządzeń podano w części finansowej.

Planowane jest zagospodarowanie przestrzeni poddasza budynku dla potrzeb szkoleniowo-doradczych. Planowana powierzchnia poddasza to 213,38 m². Przeznaczona będzie m.in. na salę konferencyjną – 61,49 m², dwa pokoje biurowe, jadalnia i pomieszczenia socjalne.

Sub-produkty projektu

Dla osiągnięcia produktu projektu konieczne będzie podjęcie działań, których efekty nazwane zostały sub-produktami. Działania te obejmują zarówno inwestycje „twarde”, jak i określone działania „miękkie”. Działania te podano w macyry logicznej, jak również pokazano je na rysunku, który przedstawia zależność (następstwo) pomiędzy nimi. Poniżej opisano niektóre z tych działań, głównie działania inwestycyjne. Część działań „miękkich” opisano w następnym rozdziale – zakres usług.

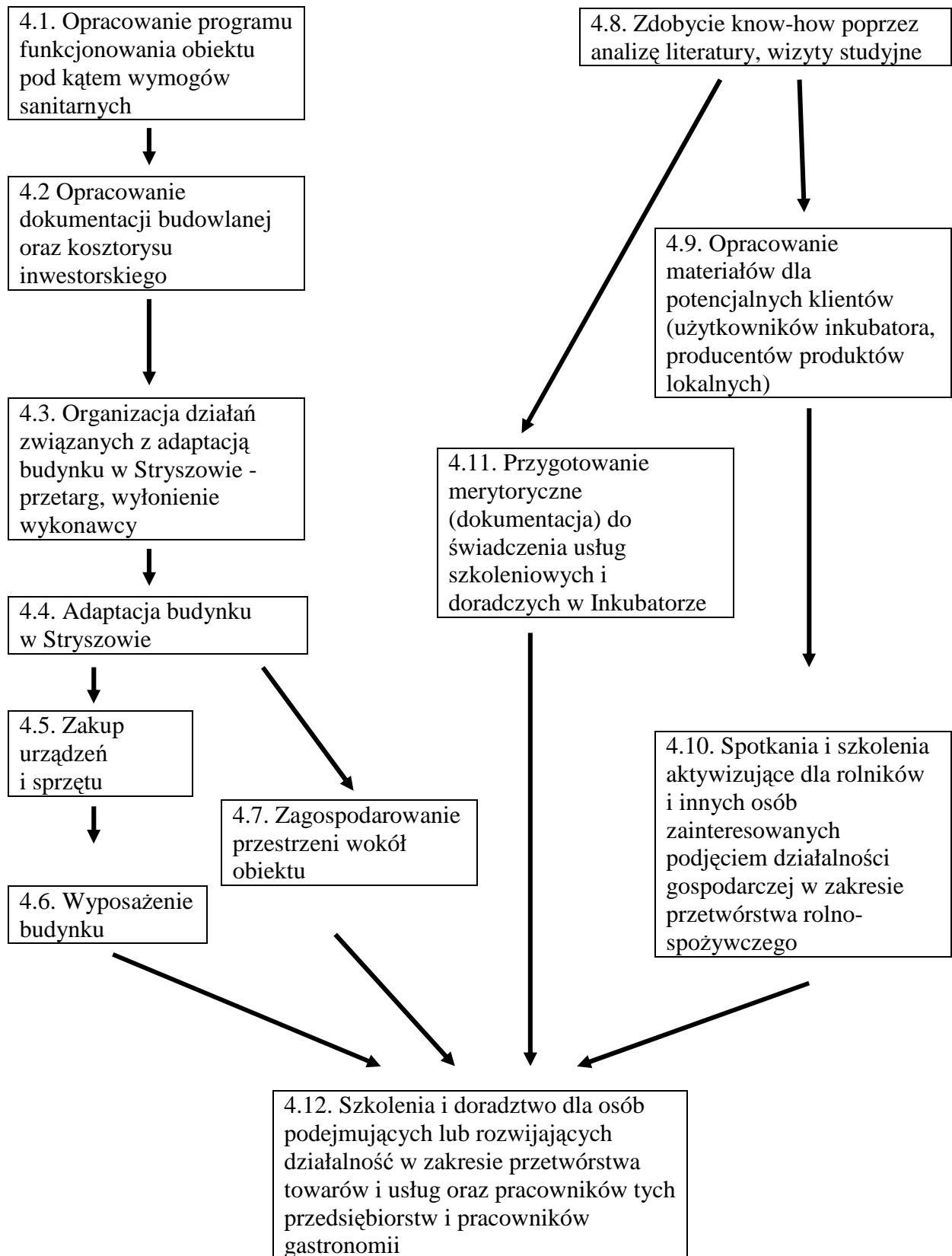
W zakresie inwestycyjnym przewiduje się następujące działania:

1. Remont i adaptacja budynku starej szkoły na Bugaju Zakrzowskim do funkcji inkubatora - utworzenie pomieszczenia kuchennego o powierzchni ok. 65 m², całość powierzchni parteru ponad 198 m²;
2. Organizacja zaplecza szkoleniowego i biurowego z niewielką ilością niezbędnych pomieszczeń biurowych i zapleczem socjalnym – łącznie ok. 213 m² na poddaszu starej szkoły,
3. Adaptacja tradycyjnych piwnic do funkcji użytecznych w inkubatorze - magazyn, zaplecze techniczne.

Przewiduje się remont i rozbudowę odpowiednich instalacji oraz zakup niezbędnego wyposażenia wynikającego z analizy zapotrzebowania wśród potencjalnych klientów, w tym komory chłodnicze i komorę mroźną. Przewidywane do zakupu urządzenia wymieniono powyżej.

Zagospodarowana zostanie również przestrzeń działki o pow. 12 arów na której mieści się budynek. Powstaną parking, chodniki i urządzone tereny zielone.

Rys. Następstwo działań (sub-produktów)



5. Zakres usług

W inkubatorze kuchennym prowadzona będzie przede wszystkim działalność usługowa, w tym szkoleniowo-doradcza, a także działalność handlowa.

Świadczone będą następujące usługi:

5. wynajęcie na godziny pomieszczeń i wyposażenia kuchni,
6. wynajęcie w układzie miesięcznym powierzchni w chłodni i mroźni,
7. szkolenia:
 - a. szkolenia certyfikowane dla szefów kuchni (kursy doskonalenia kwalifikacji zawodowych) „Akademia smaku”
 - b. działalność szkoły gotowania – kurs przygotowujący do zawodu kucharza
8. doradztwo, w tym wykonanie specjalistycznych opracowań przez personel Inkubatora i wykonanie prac zleconych,

Inkubator prowadzić będzie też działalność handlową w dwóch formach:

- Sklep produktów lokalnych w Krakowie,
- Sprzedaż kontraktowana w ramach projektu „Paczka od rolnika”.

Doradztwo dotyczyć będzie głównie przetwórstwa rolno-spożywczego i gastronomii. Realizowane będą specjalistyczne opracowania w tym zakresie na miarę możliwości personelu Inkubatora.

Przewiduje się także organizację produkcji pod nadzorem personelu Inkubatora jako specjalne zlecenie, dla wykonania którego personel Inkubatora skoordynuje pracę kilku użytkowników Inkubatora lub wykona ją we własnym zakresie. Wielkość tej produkcji stanowić będzie znacząco mniejszą część w stosunku do produkcji pozostałych produktów przygotowanych przez użytkowników Inkubatora pod nadzorem personelu Inkubatora, które to produkty sprzedawane będą potem samodzielnie przez użytkowników Inkubatora lub inne systemy sprzedaży oferowane przez Inkubator lub inne jednostki projektu „Produkt Lokalny Małopolska”.

W okresie realizacji projektu podejmowane będą działania aktywizujące – spotkania i szkolenia z rolnikami i innymi osobami zainteresowanymi podjęciem działalności gospodarczej w zakresie przetwórstwa rolno-spożywczego.

Ponadto klientom inkubatora zaoferowana będzie pomoc w zakresie sprzedaży ich produktów. Przewidziano dwie formy sprzedaży – sklepik produktów lokalnych i projekt „Paczka od rolnika”. Obie formy opisano szerzej wraz z symulacjami finansowymi w części finansowej n/n biznesplanu. Obie formy działalności sprawdzają się obecnie – sklepiki produktów lokalnych powstają „jak grzyby po deszczu” wobec rosnącego zapotrzebowania rynku i osiągają wysokie dochody (szerzej opisano to w rozdziale „Analiza rynku”).

„Paczka od rolnika” to projekt, który wzoruje się na realizowanych z powodzeniem podobnych projektach na terenie LGD „Dunajec-Biała” czy partnerstwa „Dolina Strugu” oraz dobrych doświadczeniach w tym zakresie w krajach zachodnich.

Pomoc w sprzedaży produktów będzie też oferowana klientom inkubatora w ramach realizacji innych elementów projektu „Produkt lokalny Małopolska”.

Szkolenia zaproponowane dla działalności Inkubatora wynikają ze specyficznych potrzeb rosnącego rynku, ale i podaży w branży gastronomicznej, co powoduje potrzebę poszukiwania przez podmioty tej branży nowych pomysłów i doskonalenia personelu.

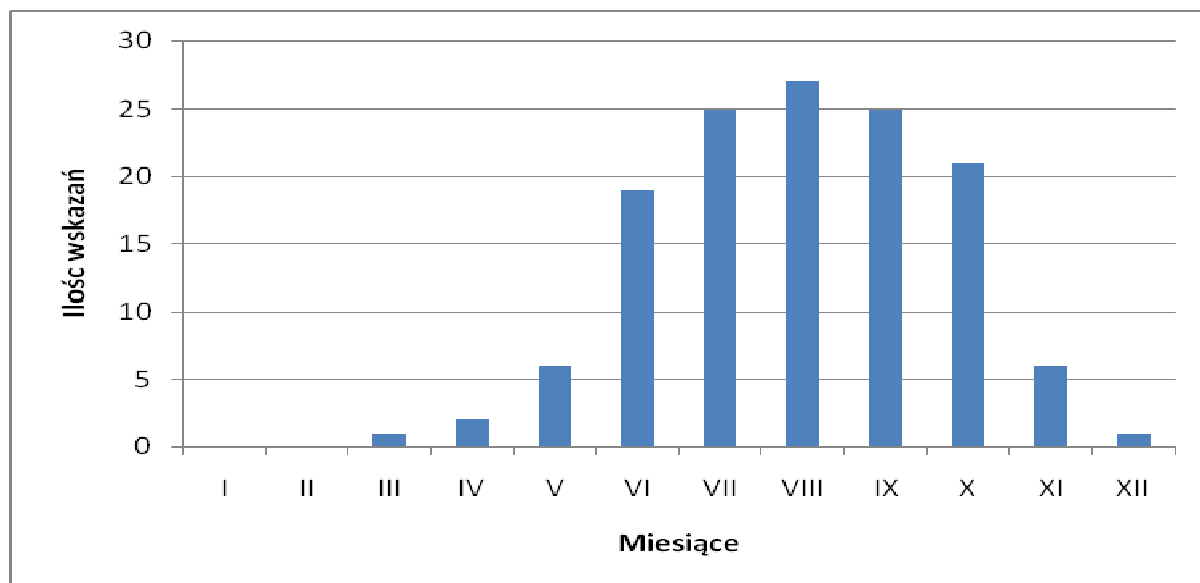
„Akademia Smaku” to propozycja certyfikowanych kursów dla szefów kuchni oraz kursów doskonalenia i podnoszenia kwalifikacji dla pozostałego personelu kuchennego (w zawodach: kelner, kucharz, barman, dekorator potraw i inne). Prowadzący kursy będą uznani mistrzowie kuchni. Podjęto już rozmowy z takimi osobami jak np. Adam Gessler – właścicielem kilku restauracji, ale i „gwiazdą medialną” oraz autorem książek, który jest ogromnym miłośnikiem promocji polskiej kuchni.

„Szkoła gotowania” to propozycja kursu przygotowującego do zawodu kucharza. Podobne oferty szkoleń znajdują się na rynku, ale często mają charakter fragmentaryczny tj. dotyczą tylko gotowania w zakresie jednego rodzaju kuchni np. tajskiej, włoskiej itp.. W ofercie Inkubatora znajduje się propozycja kursu kompleksowo przygotowującego do zawodu kucharza, który po 270 godzinach szkolenia będzie na prawdę posiadał wiedzę pozwalającą mu znaleźć pracę w renomowanych restauracjach. W celu zapewnienia takiej możliwości wykładowcami w „Szkoła gotowania” będą szefowie kuchni z tych właśnie restauracji.

Sezonowość

Produkcja wyrobów przez użytkowników Inkubatora kuchennego będzie miała, w przypadku większości z nich, charakter sezonowy - spośród respondentów ankiety 68% z nich zaznaczyło tę odpowiedź na pytanie w tej kwestii.

Na rysunku pokazano ilość wskazań respondentów w zakresie miesięcy, w której prowadziliby oni swoją działalność w Inkubatorze.



Wykres wskazuje, że użytkownicy zainteresowani będą korzystaniem z pomieszczeń Inkubatora w miesiącach: czerwiec – październik, a w znacznie mniejszym stopniu w miesiącach maj i listopad. Ta sytuacja równoważona będzie przez fakt, że z kolei działalność szkoleniowa odbywa się głównie w pozostałych miesiącach roku. Także w tym okresie najlepiej rozwija się działalność cateringowa, związana z działalnością szkoleniową.

6. Analiza rynku

W tym rozdziale zamieszczono informacje o:

- a) klientach inkubatora,
- b) wielkości rynku,
- c) branży żywnościowych tradycyjnych i ekologicznych produktów lokalnych,
- d) konkurencji.

Klienci inkubatora

Klientami Inkubatora będą:

- osoby zainteresowane podjęciem samodzielnej działalności gospodarczej w zakresie przetwórstwa rolno-spożywczego,
- rolnicy zainteresowani przetwórstwem własnych płodów rolnych
- organizacje pozarządowe i instytucje zainteresowane promocją produktów lokalnych,
- firmy cateringowe,
- małe firmy branży przetwórstwa rolno-spożywczego,
- turyści - osoby zainteresowane wykonaniem przetworów z owoców i warzyw dla własnych potrzeb,
- właściciele i pracownicy podmiotów branży gastronomicznej.

Klienci pochodzą będą głównie z obszaru funkcjonowania LGD oraz powiatów wadowickiego, suskiego, myślenickiego.

Turyści oraz właściciele i pracownicy podmiotów branży gastronomicznej pochodzą będą głównie z Krakowa, ale i innych miejscowości województwa małopolskiego i śląskiego.

Wielkość rynku

Na obszarze LGD znajduje się 6764 gospodarstw rolnych, w tym 3879 gospodarstw powyżej 1 ha (Ustawa o kształtowaniu ustroju rolnego z 11 kwietnia 2003 roku zawęża definicję gospodarstwa rolnego do minimum 1 hektara użytków rolnych). Wszystkie osoby będące właścicielami gospodarstw rolnych i członkowie ich rodzin mogą być klientami inkubatora.

Badania marketingowe

Przeprowadzono wstępne badanie marketingowe w oparciu o przygotowaną, na wzorach inkubatorów kuchennych zagranicą, ankietę. W ankiecie wzięło udział 50 losowo wybranych osób z obszaru funkcjonowania LGD Gościńiec 4 Żywiołów. Wyniki ankiety świadczą o zainteresowaniu i potrzebie utworzenia inkubatora, bowiem odpowiedzi uzyskane na pytanie w ankiecie o szacunkowy czas wykorzystywania pomieszczeń, takie jak:

- codziennie lub kilka razy w tygodniu przez 40 godzin zaznaczone przez 6 osób,
- codziennie lub kilka razy w tygodniu przez 20 godzin zaznaczone przez 1 osobę,
- codziennie lub kilka razy w tygodniu przez 10 godzin zaznaczone przez 1 osobę,

- codziennie lub kilka razy w tygodniu przez 8 godzin zaznaczone przez 3 osoby,
- codziennie lub kilka razy w tygodniu przez 6 godzin zaznaczone przez 1 osobę,
- około raz w tygodniu przez 10 godzin zaznaczone przez 2 osoby,
- około raz w tygodniu przez 8 godzin zaznaczone przez 1 osobę,
- około raz w tygodniu przez 7 godzin zaznaczone przez 2 osoby,
- około raz w tygodniu przez 6 godzin zaznaczone przez 4 osoby,
- około raz w tygodniu przez 5 godzin zaznaczone przez 3 osoby,

w praktyce oznacza prawie całkowite zajęcie inkubatora przez kilkanaście godzin codziennie. Ponadto 86% respondentów podało kontakt do siebie (choć nie było to obowiązkowe). To także świadczy to o zainteresowaniu respondentów inicjatywą utworzenia inkubatora kuchennego i chęci respondentów uczestniczenia w tej inicjatywie.

Jak podano wyżej klientami inkubatora mogą też być turyści. W 2008 roku na obszarze LGD było wg danych oficjalnych co najmniej 24403 turystów⁸.

Potwierdzeniem potrzeb potencjalnych przetwórców w zakresie pomocy merytorycznej są odpowiedzi respondentów. Na pytanie „*Jaką pomocą merytoryczną byłby Pan/Pani zainteresowany(a) – prosimy zaznaczyć nie więcej jak pięć obszarów pomocy*” - najczęściej respondentów zaznaczyło (obok odsetek osób, które zaznaczyły daną odpowiedź):

- | | |
|---|---------------------|
| 1. Marketing (poszukiwanie rynków zbytu, kanałów dystrybucji, ocena konkurencyjności) | - 82 % respondentów |
| 2. Badanie laboratoryjne produktów | - 56% respondentów |
| 3. Technologia przetwórstwa żywności | - 54 % respondentów |
| 4. Przepisy prawne dotyczące przetwórstwa żywności | - 54% respondentów |
| 5. Pakowanie | - 52% respondentów |
| 6. Etykietowanie | - 52 % respondentów |
| 7. Dostęp do środków na działalność gospodarczą | - 48 % respondentów |

Analiza rynku potencjalnych dostawców produktów lokalnych

Na przełomie 2011/2012 roku, firma LM Consulting Krzysztof Kwatera przeprowadziła na zlecenie Fundacji Partnerstwo dla Środowiska badanie „Analiza rynku potencjalnych dostawców produktów lokalnych na terenie Subregionu 1 (obszar LGD Gościeńiec 4 Żywiołów)”, którego celem było znalezienie i ocena żywnościowych produktów lokalnych z obszaru Gościńca 4 Żywiołów, analiza tych produktów pod względem jakości i kanałów dystrybucji oraz ich producentów pod względem możliwości produkcyjnych i wiarygodności.

W ramach badania przeprowadzono rozmowy z 13 osobami i zidentyfikowano łącznie 44 produkty (niektóre z produktów mają dodatkowo po kilka wariantów), z których 34 są w stałej produkcji (na potrzeby własne i/lub na sprzedaż) a 10 jest produkowanych okazjonalnie.

Najważniejsze uwagi, będące wynikiem badania z punktu widzenia projektu inkubatora kuchennego to:

⁸ Baza Danych Regionalnych GUS

- na terenie Lokalnej Grupy Działania Gościniec 4 Żywiołów dominują producenci owoców zajmujący się dodatkowo przetwórstwem owoców. Ponadto są tu również producenci m.in. mleka i nabiału, miodu, mąki czy makaronów. Wśród przetwórców, których produkty spełniają kryteria Produktu Lokalnego dominują osoby fizyczne i rolnicy.
- wspólnym problem przetwórców są trudności ze spełnieniem norm sanitarnych co stanowi barierę zwiększania produkcji i wchodzenia na nowe rynki. Obecnie brak stałego popytu na większe ilości towarów sprawia, że przetwórcy przeważnie nie podejmują ryzyka inwestycji w kierunku stworzenia miejsc do produkcji spełniających wszystkie normy.
- większość z badanych osób słyszała o projekcie kuchennego inkubatora przedsiębiorczości i wyraża nim duże zainteresowanie ze względu na możliwość produkcji produktów zgodnie z obowiązującymi normami sanitarnymi a bez konieczności wcześniejszych kosztownych inwestycji.
- większość badanych osób jeżeli nie ma działalności gospodarczej to przewiduje możliwość jej założenia jeżeli będzie taka potrzeba i okaże się to opłacalne. Duża część osób widzi możliwość zwiększenia produkcji w krótkim okresie czasu w przypadku zaistnienia popytu na ich towary. Część osób prowadzi produkcję win oraz nalewek ale ze względu na obowiązujące przepisy jedynie na własny użytek.
- producenci z którymi przeprowadzono wywiady w większości nie używają środków ochrony roślin (lub używają ich w ograniczonym zakresie) oraz nie korzystają z dodatków chemicznych do przetworów.

Branża żywnościowych tradycyjnych i ekologicznych produktów lokalnych

Branża żywnościowych tradycyjnych i ekologicznych produktów lokalnych dynamicznie się rozwija. Dowodem na to stwierdzenie jest widoczna rosnąca ilość sklepów z tzw. „zdrową”, naturalną czy też ekologiczną żywnością, pojawiające się prawie już w każdym super- i hipermarkecie działy z tego typu żywnością oraz dobre wyniki sprzedaży firm tej branży.

Wg firmy badawczej Inquiry, która opracowała pierwszy kompleksowy raport dotyczący rynku żywności ekologicznej w Polsce, jego wartość wzrosła w 2011 r. o 25 proc. - do 375 mln zł, wobec 300 mln w 2010 r. Firma ocenia, że w roku 2012 utrzyma on ponad 20-procentową dynamikę i urośnie do 458 mln zł⁹. W roku 2015 wydatki na żywność ekologiczną w Polsce powinny sięgnąć 700 mln zł¹⁰. Wg Prezes firmy Inquiry rynek żywności ekologicznej jest wciąż bardzo mały, a jego udział w całym rynku spożywczym w Polsce sięga zaledwie 0,3 proc. *"Z biegiem lat będzie się systematycznie zwiększał. W stosunku do innych nacji mamy jeszcze duży dystans do nadrobienia. Podczas gdy statystyczny Duńczyk wydaje rocznie na żywność ekologiczną 123 EUR, a Niemiec 71 EUR, to średni wydatek przypadający na osobę w Polsce sięga zaledwie 3 EUR"*.¹¹

Oceny wielkości udziału rynku są różne, ale wszystkie one wskazują na to, że jest to rynek perspektywiczny.

⁹ Onet, 9 stycznia 2012 za „Pulsem Biznesu”

¹⁰ Portalspozywczy.pl, 15 marca 2012 r. za „Rzeczpospolitą”

¹¹ Onet, 9 stycznia 2012 za „Pulsem Biznesu”

„Rynek produktów zdrowej żywności w Polsce znajduje się w początkowym stadium rozwoju. Obroty ekologiczną żywnością stanowią zaledwie 1-2% całej sprzedaży żywności, podczas gdy w krajach takich jak Niemcy i Włochy przekroczyły już poziom 10%.”¹²

”Polski rynek żywności ekologicznej jest obecnie szacowany na ponad 100 mln €. Żywność certyfikowaną kupuje już 7% konsumentów, głównie w specjalistycznych sklepach (blisko 200), na ekologicznych półkach supermarketów oraz bezpośrednio u rolników”¹³.

Choć Andrzej Kowalski, współnik i założyciel firmy Sante A. Kowalski Sp.j. uważa, że „raczej niemożliwe, aby ten rynek rósł 30 proc. rocznie. [...] Rynek się ustabilizował, nie ma dużych skoków. Tempo rozwoju sięga 5-8 proc. rok do roku”¹⁴, to jednak jego firma - „producent żywności funkcjonalnej i lider na rynku musli, w 2011 roku odnotował 33 proc. wzrost obrotów w porównaniu z rokiem 2010. W ubiegłym roku obroty firmy wyniosły 259 mln zł. W planach ma wzrost obrotów nawet o 100 proc. w perspektywie kilku najbliższych lat.”¹⁵ Również sprzedaż innej firmy Organic Farma Zdrowia – spółki handlującej żywnością ekologiczną, która ma sieć około 25 sklepów w całym kraju¹⁶, „za cały 2011 rok, zakończona na poziomie 31,725 mln złotych, stanowi 40,1-proc. wzrost w stosunku 2010 roku. To rekordowa sprzedaż roczna w historii spółki i piąty rok wzrostowy ze średnią roczną na poziomie blisko 32 proc.”¹⁷

Rosnące tendencje widać też na rynkach specjalistycznych. „Nie da się ukryć, sprzedaż pieczywa od lat maleje i nie widać, by ta tendencja miała się wkrótce odwrócić - zauważa Grzegorz Jeziński [technolog ds. Rozwoju Produktów w firmie ULDO Polska]. Jednak, jak podkreśla, zmieniają się także zwyczaje żywieniowe Polaków. - Pojawiają się nowe trendy - podczas, gdy coraz rzadziej sięgamy po "zwykły" chleb czy bułki, rośnie sprzedaż pieczywa o właściwościach prozdrowotnych, czyli takiego, które poza zaspokojeniem naszego głodu w sposób pozytywny wpływa na nasz organizm jak np. wpływającego korzystnie na poziom cholesterolu czy o dużej zawartości białka - mówi przedstawiciel ULDO Polska, firmy specjalizującej się w produkcji i sprzedaży mieszanek i dodatków piekarniczych. I właśnie sprzedaż mieszanek do wypieku pieczywa prozdrowotnego rośnie najszybciej.”¹⁸

Około 60% Polaków deklaruje kupowanie tradycyjnych/regionalnych produktów żywnościowych.¹⁹ Jak wynika z badania European Trusted Brands przeprowadzonego przez wydawnictwo Readers Digest, „...niemal 70 proc. naszego społeczeństwa preferuje kupować produkty oznaczone logo "Przyjazny dla środowiska". Aż 82 proc. polskich respondentów deklaruje ponadto gotowość płacenia wyższych cen za takie produkty.”²⁰

„Wraz ze wzrostem popytu na ekologiczną żywność przybywa także jej producentów. Według wstępnych wyliczeń Inspekcji Jakości Handlowej Artykułów Rolno-Spożywczych (IJHARS) na koniec 2011 r. było ich w Polsce 23,86 tys., o prawie 14 proc. więcej niż rok wcześniej.

¹² www.zdrowazywnosc.pl

¹³ Gazeta Wyborcza, 12-13 czerwca 2010 r., str. 36

¹⁴ Portalspozywczy.pl, 6 października 2011 r.

¹⁵ Portalspozywczy.pl, 24 lutego 2012 r.

¹⁶ Portalspozywczy.pl, 2 stycznia 2012 r.

¹⁷ Portalspozywczy.pl, 6 kwietnia 2012 r. za dlahandlu.pl

¹⁸ Portalspozywczy.pl, 20 marca 2012 r.

¹⁹ Borowska A., Charakterystyka konsumentów produktów tradycyjnych/regionalnych w Polsce. Raport z badań, prezentacja podczas konferencji pt. „Rynek tradycyjnej żywności o uznanej jakości”, Ożarów Mazowiecki, grudzień 2007 r.

²⁰ Portalspozywczy.pl, 25 kwietnia 2012 r.

W ubiegłym roku liczba ekologicznych przetwórní była jednak nadal niemal pięć razy większa niż w 2004 r. Producenci i analitycy spodziewają się, że w kolejnych latach - wraz z rozwojem rynku - znowu zaczną ich przybywać.”²¹

Rośnie także ilość gospodarstw ekologicznych w Polsce, w tym w województwie małopolskim. Zgodnie z raportem Inspekcji Jakości Handlowej Artykułów Rolno-Spożywczych nt. rolnictwa ekologicznego w Polsce w latach 2007-2008: „[...] w Polsce rolnictwo ekologiczne rozwijało się stabilnie w ciągu ostatnich dwóch lat. W 2007 roku przyrost liczby tego typu gospodarstw wyniósł 29,2 proc. w stosunku do poprzedniego roku. Podobnie z przetwórniami ekologicznymi - tych powstało o 21,1 proc. więcej. [...] W 2007 r. w województwie małopolskim zlokalizowanych było najwięcej gospodarstw prowadzących produkcję ekologiczną – 1 627 (13,7 proc. gospodarstw ekologicznych ogółem) oraz najwięcej gospodarstw z certyfikatem – 1 094 (co daje 16,5 proc. gospodarstw z certyfikatem)”. W małopolskim, w stosunku do ilości gospodarstw ekologicznych, liczba przetwórní nie była duża – tylko 9 w 2007 r. i 17 w 2008 r. tj. 4,4% i 7,2% wszystkich przetwórní w Polsce, ale był to największy przyrost w Polsce w tych latach – 88,9%.²²

O rosnącej roli produktów lokalnych świadczy też zainteresowanie promocją produktu lokalnego przez Lokalne Grupy Działania (LGD). Te prorozwojowe organizacje działające na obszarach wiejskich prawie całego kraju mają pewne, nie małe jak na warunki, zwłaszcza niedużych, środowisk wiejskich, środki finansowe na realizację działań zapisanych w swoich tzw. Lokalnych Strategiach Rozwoju (LSR). W bazie danych LGD portalu Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich, 81,5% zamieszczonych tam LGD ma w swoich LSR zapisaną promocję produktu lokalnego (w województwie małopolskim – 89,5%).²³

Konkurencja

Inkubator jest nowością na skalę krajową, a nawet środkowoeuropejską. W Polsce nie ma podobnych rozwiązań, poza Oddziałem w Radomiu Centrum Doradztwa Rolniczego – tym samym nie ma ich w rejonie realizacji projektu tj. w promieniu ok. 50 km czyli w takim, z jakiego, przyjmuje się, pochodzić będą klienci inkubatora.

W Oddziale w Radomiu Centrum Doradztwa Rolniczego też nie ma właściwie inkubatora kuchennego. Zainstalowano tam trzy linie produkcyjne:

- do produkcji soku,
- do przemiału zboża na mąkę,
- do produkcji kiełbas.

Instalacje te służą do prowadzenia szkoleń dla osób zainteresowanych, szczególnie dla rolników. Obecnie nie udostępnia się tych instalacji innym podmiotom w celu produkcji.

Próby utworzenia inkubatorów kuchennych podejmowano w takich miejscach w Polsce jak Żelów, Żabki, Raciechowice, z tym, że w żadnym z tych miejsc nie zastosowano tak kompleksowych rozwiązań, jak proponowane w tym projekcie. Dotychczasowe rozwiązania

²¹ Portalspozywczy.pl, 15 marca 2012 r. za „Rzeczpospolitą”

²² Inspekcja Jakości Handlowej Artykułów Rolno-Spożywczych, Rolnictwo Ekologiczne w Polsce. Raport 2007-2008

²³ Portal Krajowej Sieci Obszarów wiejskich – www.ksow.pl

należałoby raczej nazwać agro-inkubatorami niż inkubatorami kuchennymi. Produkty rolne w tych inkubatorach nie podlegały przetworzeniu fizycznemu, a tylko były konfekcjonowane i w ten sposób zwiększone zostały możliwości ich sprzedaży. Ważnym zagadnieniem, związanym z dotychczasowymi doświadczeniami, nazwijmy już poprawnie, z agro-inkubatorami, a które może mieć znaczenie dla dalszego rozwoju projektu, jest sprawa udziału w projekcie jego beneficjentów ostatecznych.

Nie ma też wyraźnych miejsc w Polsce, a tym samym w miejscu realizacji projektu, w których osoby zainteresowane podjęciem samodzielnej działalności gospodarczej w zakresie przetwórstwa rolno-spożywczego, mogłyby uzyskać specjalistyczną wiedzę na ten temat. Są oczywiście uczelnie, ośrodki doradztwa rolniczego, inkubatory i ośrodki przedsiębiorczości, ale każda z tych jednostek zajmuje się zasadniczo szerszymi zagadnieniami, brak im specjalistycznej w zakresie drobnego przetwórstwa rolno-spożywczego. Nie ma w Polsce, tak jak na przykład w Stanach Zjednoczonych, specjalistycznych portali w tym zakresie i to prowadzonych przez kompetentne służby sanitarne. Zapytany o to czy podobne działanie mogłoby mieć miejsce w Polsce, Główny Inspektor Sanitarny, odpowiedział (w rozmowie z Krzysztofem Kwatery), zgodnie z rzeczywistą sytuacją, że nie leży to w kompetencjach jego Urzędu, bo jego głównym zadaniem jest zabezpieczenie sanitarne mieszkańców Polski, a nie rozwój gospodarczy. Pewien problem w realizacji projektów dotyczących rozwoju drobnego przetwórstwa rolno-spożywczego czyli pewnego rodzaju branżowej przedsiębiorczości (rozumianej jako małe i średnie przedsiębiorstwa) wynika z faktu, że rozwój gospodarczy, w tym rozwój przedsiębiorczości jest kompetencją Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, podczas gdy rozwój przetwórstwa rolno-spożywczego jest kompetencją Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi. Rozdzielnie też, w kompetencji obu ministerstw pozostają instrumenty, w tym finansowe, na rozwój przedsiębiorczości i przetwórstwa rolno-spożywczego i często, w imię ostro przestrzeganej zasady nienakładania się pomocy, unika się sytuacji korzystania z instrumentów pomocy znajdujących się w kompetencji obu resortów i związanych z nimi struktur.

7. Strategia marketingowa

W tym rozdziale przedstawiono:

- a) Planowane działania promocyjne
- b) Politykę cenową i zasady sprzedaży usług.

Promocja

Działania promocyjne, związane z pozyskiwaniem użytkowników Inkubatora Kuchennego obejmować będą przede wszystkim:

- a) spotkania i szkolenia aktywizujące wśród rolników i osób zainteresowanych podjęciem samodzielnej działalności gospodarczej w zakresie przetwórstwa rolno-spożywczego,
- b) publikacje w prasie lokalnej, głównie poprzez podejmowanie działań w celu zamieszczenia informacji o działalności Inkubatora,
- c) prowadzenie strony internetowej, na której zamieszczane będą informacje o działalności Inkubatora,
- d) umieszczanie informacji na ulotkach i materiałach promocyjnych własnych i innych instytucji np. Gminy Stryszów lub stowarzyszenia LGD Gościniec 4 Żywiółów w ramach działalności promocyjnej tych podmiotów,
- e) udział w imprezach promocyjnych takich jak dożynki gminne, święta gmin, Jarmark Świątojański czy Święto Aniołów.

Promocja Inkubatora zawarta zostanie też w działaniach promocyjnych prowadzonych w ramach całego projektu „Małopolski Produkt Lokalny”.

W celu przyciągnięcia klientów – użytkowników Inkubatora w roku 2012 nie będzie pobierana opłata za korzystanie z pomieszczeń kuchni i części magazynowej.

Polityka cenowa i zasady sprzedaży usług

W inkubatorze kuchennym, podobnie jak ma to miejsce w jednostkach będących inkubatorami przedsiębiorczości, stosowane będą elastyczne zasady w zakresie polityki cenowej. Elastyczność ta dotyczyć będzie głównie wysokości opłaty za korzystanie z pomieszczeń kuchennych. Na wysokość opłaty wpływać będą takie czynniki jak:

- częstotliwość korzystania z pomieszczeń inkubatora – im większa tym niższa będzie opłata,
- ilość godzin wynajmu – im większa tym niższa będzie opłata,
- ilość wykorzystywanych pomieszczeń i urządzeń – im większa tym wyższa będzie opłata.

Podobnie jak w innych inkubatorach, nadmierne wykorzystywanie pomieszczeń kuchennych będzie ograniczone, szczególnie jeśli będzie zapotrzebowanie na korzystanie z kuchni przez

innych użytkowników. W ten sposób użytkownicy, którzy osiągną pewien poziom produkcji zachęceni będą do przeniesienia produkcji do własnych pomieszczeń.

Personel inkubatora będzie pomagał w pozyskaniu odpowiednich środków ze źródeł zewnętrznych, szczególnie z Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich, których LGD Gościniec 4 żywiółów jest po części dysponentem w ramach Osi 4 tego Programu – Leader.

Większość respondentów nie wskazała kwoty za jaką gotowi byliby oni wynająć pomieszczenia kuchni. Wynika to z nieznamomości tego rodzaju usługi i obawy, aby opłaty te nie były zbyt wysokie w stosunku do zrealizowanej w wyniku tej opłaty produkcji. Dlatego do oceny finansowej inkubatora, przyjęto orientacyjne średnie ceny wynajmu pomieszczeń kuchennych i magazynowych, analizując ceny stosowane w zagranicznych inkubatorach kuchennych. Niemniej mając na uwadze obawy potencjalnych użytkowników planowane jest podjęcie dwóch działań:

- zastosowanie, w ramach promocji usług inkubatora, w roku 2012 – zerowej stawki za korzystanie z pomieszczeń kuchennych i magazynowych – pozwoli to użytkownikom inkubatora na określenie korzyści jakie będą mieć z wynajmu pomieszczeń w stosunku do zakupu urządzeń i przygotowania pomieszczeń do produkcji we własnym zakresie;
- proponowanie użytkownikom inkubatora sprzedaży ich produktów przez stowarzyszenie „Na Bursztynowym Szlaku” lub inne struktury utworzone w ramach projektu „Produkt lokalny Małopolska” i następnie rozliczenie się wzajemne czyli de facto oznacza to wniesienie opłaty za korzystanie z pomieszczeń kuchennych i magazynowych inkubatora barterem.

Opłaty za usługi szkoleniowe i doradcze będą odpowiadać cenom rynkowym.

Sprzedaż usług odbywać się będzie w obiekcie inkubatora. Nie planuje się sprzedaży usług w innym miejscu, poza działaniami promocyjnymi.

8. Uwarunkowania prawne

Licencja nie jest wymagana. Pozwolenia dotyczyć będą remontu i adaptacji obiektu Inkubatora.

Obiekt musi spełniać obowiązujące przepisy bezpieczeństwa, a szczególnie przepisy sanitarne. Przed wykonaniem dokumentacji budowlanej planowane jest wykonanie opracowania określającego wymogi architektoniczne, związane z przepisami sanitarnymi.

Obiekt starej szkoły w Bugaju jest własnością Gminy Stryszów. Nieruchomość będzie udostępniona dla potrzeb funkcjonowania Inkubatora zasadzie umowy użyczenia budynku.

Analiza prawnych uwarunkowań sanitarnych realizacji projektu

W Polsce nie ma szczególnych uwarunkowań prawnych dla obiektów inkubatorów przedsiębiorczości czy inkubatorów technologicznych, poza ogólnymi przepisami obowiązującymi w związku z eksploatacją podobnych obiektów i świadczenia usług, takich jakie oferuje się w inkubatorach. W związku z tym, tym bardziej nie ma uwarunkowań prawnych dla inkubatorów kuchennych, które są w Polsce rozwiązaniem innowacyjnym.

Zasadniczym przedmiotem zainteresowania czy też troski w zakresie organizacji inkubatora kuchennego musi być sprawa prowadzenia działalności gospodarczej w zakresie przetwórstwa rolno-spożywczego. W tym zakresie w Polsce uwarunkowania te reguluje ustawa, która weszła w życie 28 września 2006 r. - **Ustawa z dnia 25 sierpnia 2006 r. o bezpieczeństwie żywności i żywienia (DzU z 2006 r. nr 171, poz. 1225)**. Zastąpiła ona ustawę o warunkach zdrowotnych żywności i żywienia.

Ustawa o bezpieczeństwie żywności i żywienia to podstawowy akt prawny regulujący zagadnienia bezpieczeństwa żywności zarówno pochodzenia niezwierzęcego, jak i zwierzęcego oraz żywienia. Specyficzne wymagania odnoszące się wyłącznie do produktów pochodzenia zwierzęcego regulowane są odrębnymi rozporządzeniami UE i krajowymi.

Ustawa określa wymagania oraz procedury niezbędne dla zapewnienia bezpieczeństwa żywności i żywienia zgodnie z przepisami Rozporządzenia (WE) nr 178/2002 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 28 stycznia 2002 r. ustanawiającego ogólne zasady i wymagania prawa żywnościowego, powołującego Europejski Urząd do Spraw Bezpieczeństwa Żywności oraz ustanawiającego procedury w sprawie bezpieczeństwa żywności.

Ustawa uzupełnia wymagania dotyczące higieny w zakresie nieuregulowanym w pakiecie przepisów weterynaryjnych, tzn.:

- Rozporządzenie (WE) nr 852/2004 PE i Rady z dnia 29 kwietnia 2004 r. w sprawie higieny środków spożywczych (Dz.Urz. UE z 30.04.2004 L139);
- Rozporządzenie (WE) nr 853/2004 PE i Rady z dnia 29 kwietnia 2004 ustanawiające szczególne przepisy dotyczące higieny w odniesieniu do żywności pochodzenia zwierzęcego (Dz.Urz. UE z 30.04.2004 L139);
- Rozporządzenie (WE) nr 854/2004 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 29 kwietnia 2004 r. ustanawiające szczególne przepisy dotyczące organizacji urzędowych kontroli w odniesieniu do produktów pochodzenia zwierzęcego przeznaczonych do spożycia przez ludzi (Dz.Urz.UE z 30.04.2004 L139);

- Rozporządzenie (WE) PEi Rady Nr 882/2004 z dnia 29 kwietnia 2004 w sprawie kontroli urzędowych prowadzonych w celu sprawdzania zgodności z prawem paszowym i żywnościowym oraz regułami dotyczącymi zdrowia zwierząt i dobrostanu zwierząt (Dz. Urz UE L191 z 30.04.2004);
- Ustawa z dnia 16 grudnia 2005 r. o produktach pochodzenia zwierzęcego (DzU z 2006 r. nr 17, poz. 127).

W załączniku do niniejszego opracowania zamieszczono jako kluczowe dla działalności inkubatora kuchennego, związanego z produkcją żywności pochodzenia niezwierzęcego, wyjątki z następujących dokumentów:

- Rozporządzenie (WE) nr 178/2002 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 28 stycznia 2002 r. ustanawiającego ogólne zasady i wymagania prawa żywnościowego, powołującego Europejski Urząd do Spraw Bezpieczeństwa Żywności oraz ustanawiającego procedury w sprawie bezpieczeństwa żywności,
- Ustawa z dnia 25 sierpnia 2006 r. o bezpieczeństwie żywności i żywienia (DzU z 2006 r. nr 171, poz. 1225),
- Rozporządzenie (WE) nr 852/2004 PE i Rady z dnia 29 kwietnia 2004 r. w sprawie higieny środków spożywczych (Dz.Urz. UE z 30.04.2004 L139).

Analiza dokumentów nie pozwala na znalezienie bezpośrednich regulacji, które dotyczyłyby idei inkubatora kuchennego, a także jakichkolwiek przesłanek, które w sposób oczywisty zaprzeczałyby możliwościom jego tworzenia. Funkcjonowanie inkubatorów kuchennych w Europie wydaje się to potwierdzać. Wprost przeciwnie pewne zapisy w Rozporządzeniu Parlamentu Europejskiego i Rady zachęcające kraje członkowskie do tworzenia ułatwień w zakresie systemu HACCP dla małych przedsiębiorstw przetwórstwa rolno-spożywczego zdają się wskazywać na szczególne szanse dla inkubatorów kuchennych. Podobny kierunek odnośnie produkcji żywności w sposób tradycyjny zawarto też w polskiej ustawie o bezpieczeństwie żywności i żywienia.

Wymogi w zakresie pomieszczeń do przetwórstwa żywności zawarto w Rozporządzeniu (WE) nr 852/2004 PE i Rady z dnia 29 kwietnia 2004 r. w sprawie higieny środków spożywczych, a dokładnie w załączniku 2 do tego aktu prawnego – wymogi te będą zastosowane w obiekcie inkubatora kuchennego.

Wszystkie inne wymogi, które muszą spełniać producenci żywności przetworzonej dotyczyć będą klientów inkubatora kuchennego i w zakresie tych wymogów, klienci ci będą edukowani i informowani przez personel inkubatora.

9. Organizacja i zarządzanie

Ośrodek Edukacji na Rzecz Rozwoju Przedsiębiorczości i Produktu Lokalnego w Stryszowie prowadzony będzie przez Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania (LGD) „Gościniec 4 Żywiolów”. LGD prowadzić będzie inkubator nie jako działalność gospodarczą, ale tzw. działalność odpłatną organizacji pozarządowej. Przedstawiono też propozycję alternatywną rozwiązania angażującego lokalnych rolników - klientów Inkubatora.

W zakresie pomocy użytkownikom Inkubatora w sprawach związanych z promocją i reklamą oraz sprzedażą ich produktów, Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania „Gościniec 4 Żywiolów” współpracować będzie z innymi jednostkami działającymi w tym zakresie ramach projektu „Produkt lokalny Małopolska”.

Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania „Gościniec 4 Żywiolów”

Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania „Gościniec 4 żywiolów” powstało w 2006 roku jako efekt porozumienia przedstawicieli sektora publicznego, społecznego oraz prywatnego w trakcie realizacji I Schematu programu Leader+.

Stowarzyszenie będąc Lokalną Grupą Działania (LGD) skupia przedstawicieli sektora publicznego, społecznego oraz prywatnego z obszaru gmin: Kalwaria Zebrzydowska, Lanckorona, Mucharz i Stryszów.

Uchwały przystąpienia do LGD „Gościniec 4 żywiolów” podjęły Rady wszystkich gmin.

Stowarzyszenie posiada 4-osobowy Zarząd, 4-osobową Komisję Rewizyjną oraz 20-osobową Radę, której zadaniem będzie ocena wpływających wniosków o przyznanie pomocy na operacje w ramach wdrażania lokalnych strategii rozwoju w ramach osi 4 Leader Programu rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013. Liczba członków LGD na dzień 5.05.2010 r. wynosi 104 osoby.

Członkowie LGD mają bogate doświadczenie w realizacji operacji dzięki wykonaniu kilkudziesięciu projektów zrealizowanych na obszarach wiejskich w ciągu ostatnich 5 lat. Są to projekty obejmujące bardzo różne dziedziny, zarówno zgodne z działaniami w Osi 3 i 4 PROW, jak i inne projekty zrealizowane na obszarach wiejskich.

Członkowie i partnerzy Stowarzyszenia aktywnie biorąc udział w warsztatach i spotkaniach organizowanych w 2008 są współautorami Lokalnej Strategii Rozwoju (LSR) „Gościniec 4 żywiolów” - dokumentu, który opisuje cele i zadania jakie ma do spełnienia stowarzyszenie w latach 2009-2015. LSR określa jakie cele chce realizować LGD i przedsięwzięcia, na które mogą starać o środki beneficjenci z obszaru działania „Gościńca 4 żywiolów” w ramach osi 4 Leader. W LSR zostały zebrane pomysły mieszkańców 4 gmin tworząc spójną wizję i plan rozwoju produktów turystycznych obszaru „Gościńca 4 żywiolów”. Najważniejsze potencjały przyrodniczo-kulturowe gmin zostały zdefiniowane w promocyjnych nazwach żywiolów doń przypisanych: Kalwaria Zebrzydowska - drewno, Lanckorona - powietrze, Stryszów - ziemia, Mucharz - woda. Konsekwencją tej „żywiolowej” koncepcji promowania obszaru jest rozwój 4 zintegrowanych produktów turystycznych:

- Kalwaria Zebrzydowska - *Misteria i Pasja*,
- Lanckorona - *Pracownia Muz Artystycznych*,
- Mucharz - *Mucharskie Morze*,
- Stryszów - *Zielona Brama Beskidu*.

Ze względu na wysoką gęstość zaludnienia na terenie LGD „Gościniec 4 żywiołów” nie mógł realizować II schematu Leadera+. Partnerzy tworzący Stowarzyszenie nie zrezygnowali jednak z działania i LGD rozwijała się pomimo braku środków realizując 7 projektów o wartości łącznej ponad 320 tys. zł. W załączniku do biznesplanu opisano krótko poszczególne projekty.

Wykaz stanowisk

W tabeli przedstawiono wykaz stanowisk wraz z opisem odpowiedzialności i udzielonymi pełnomocnictwami oraz wymaganiami w zakresie wykształcenia.

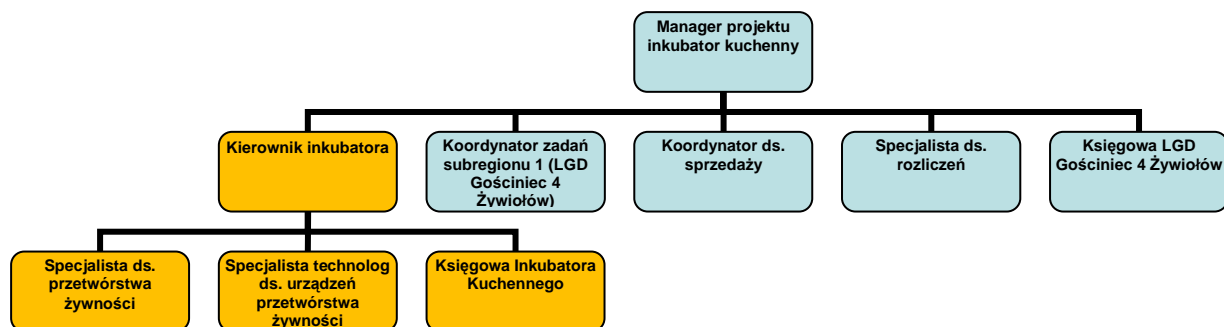
Stanowisko	Poziom odpowiedzialności	Udzielone pełnomocnictwa	Wykształcenie
Manager projektu inkubatora	<ul style="list-style-type: none"> -odpowiada za całość realizacji projektu - Współpracuje z pozostałymi partnerami projektu w planowaniu strategicznym oraz bieżącej działalności - organizacja i prowadzenie szkoleń - nadzorowanie wydatków i przepływów finansowych - przygotowywanie oraz nadzorowanie planów pracy inkubatora - sprawowanie całościowej kontroli nad jakością pracy całego personelu 	<ul style="list-style-type: none"> - zatwierdzanie wydatków pod względem merytorycznym w ramach budżetu inkubatora, - podejmowanie działań zmierzających do rozwoju inkubatora, -wydatkowanie środków z kasy do określonej kwoty 	<ul style="list-style-type: none"> - wyższe, doświadczenie w: prowadzeniu projektów , pracy na stanowisku kierowniczym, zarządzaniu zespołem, pożądanego doświadczenie w prowadzeniu samodzielnej działalności gospodarczej
Kierownik Inkubatora	<ul style="list-style-type: none"> -odpowiedzialność za sprawną realizację wszelkich działań wykonywanych w inkubatorze - odpowiedzialność za powierzony sprzęt i dokumenty inkubatora dotyczące jego działalności - udzielanie wsparcia doradczego dla podmiotów korzystających z inkubatora 	<ul style="list-style-type: none"> - zatwierdzanie wydatków pod względem merytorycznym w ramach określonych przez budżet inkubatora - sprawowanie całościowej kontroli nad jakością pracy personelu inkubatora zajmującego się przetwórstwem - samodzielne gospodarowanie budżetem na poziomie wydatków administracyjnych 	<ul style="list-style-type: none"> wykształcenie wyższe, technolog żywności, pożądanego doświadczenie w prowadzeniu samodzielnej działalności gospodarczej

Koordinator zadań subregionu 1 (LGD Gościniec 4 Żywiółów)	<ul style="list-style-type: none"> - wypracowanie wspólnie z innymi interesariuszami Kodeksu Postępowania w budowaniu wartości marki lokalnej - wykreowanie marki lokalnej wspólnie z innymi interesariuszami 		wykształcenie co najmniej średnie, preferowane doświadczenie w marketingu
Koordinator ds. sprzedaży	<ul style="list-style-type: none"> - organizacja i bezpośredni nadzór nad funkcjonowaniem sklepu produktów lokalnych w Krakowie - organizacja i realizacja projektu „Paczka od rolnika” 	- kontakty z instytucjami związanymi ze sprzedażą	wykształcenie co najmniej średnie, preferowane doświadczenie w handlu żywności
Specjalista ds. przetwórstwa żywności	<ul style="list-style-type: none"> - wspieranie użytkowników Inkubatora po kątem technologicznym - odpowiedzialność za stan udostępnianych pomieszczeń - przygotowywanie i prowadzenie szkoleń 		wykształcenie co najmniej średnie, preferowane doświadczenie w przetwórstwie żywności lub gastronomii
Specjalista ds. urządzeń przetwórstwa żywności	<ul style="list-style-type: none"> - nadzorowanie sprawności wszystkich urządzeń w inkubatorze - odpowiedzialność za stan udostępnianych pomieszczeń 		wykształcenie średnie, technologia przetwórstwa żywności, preferowane doświadczenie i umiejętności manualne
Księgowa LGD	<ul style="list-style-type: none"> - prowadzenie księgowości zgodnie z ustawą o rachunkowości - współudział w opracowywaniu planów rzeczowo – finansowych - prowadzenie archiwum dokumentów płacowych wg. obowiązujących przepisów - merytoryczna i księgowa obsługa dokonywania wszelkiego rodzaju operacji w zgodności z budżetem projektu 	-kontakty z bankiem , US i ZUS - przelewy, - działanie z upoważnienia menagera,	-wykształcenie co najmniej średnie, doświadczenie w prowadzeniu ksiąg handlowych stowarzyszeń, preferowane doświadczenie w pracy/ projektach związanych z korzystaniem ze środków pomocowych

Księgowa Inkubatora	- prowadzenie księgowości zgodnie z ustawą o rachunkowości - współudział w opracowywaniu planów rzeczowo – finansowych - prowadzenie archiwum dokumentów płacowych wg. obowiązujących przepisów - merytoryczna i księgowa obsługa dokonywania wszelkiego rodzaju operacji w zgodności z planem budżetowym Inkubatora	-kontakty z bankiem , US i ZUS - przelewy, - działanie z upoważnienia menagera,	-wykształcenie co najmniej średnie, doświadczenie w prowadzeniu ksiąg handlowych stowarzyszeń, preferowane doświadczenie w pracy/ projektach związanych z korzystaniem ze środków pomocowych
Specjalista ds. rozliczeń	- bieżące nadzorowanie wydatków i kosztów realizowanych w ramach projektu, - sporządzanie raportów okresowych dla menagera i księgowej - weryfikacja wydatków pod względem zgodności z planem projektu - sporządzanie raportów i rozliczeń dla administratora		-wykształcenie co najmniej średnie, wymagane doświadczenie w pracy/ projektach związanych z korzystaniem ze środków pomocowych

Wszystkie osoby zatrudnione będą na pełny etat, za wyjątkiem Specjalisty ds. rozliczeń. W okresie remontu i adaptacji obiektu zatrudniony będzie też na umowę o dzieło/zlecenie – Kierownik budowy.

Schemat organizacyjny w okresie realizacji projektu



Do czasu zatrudnienia Kierownika inkubatora, osoba zatrudniona na stanowisku Księgowej podlegać będzie bezpośrednio pod Managera projektu (osoba na stanowisku Księgowej zatrudniona będzie wcześniej niż Kierownik inkubatora).

Schemat prezentuje układ kompetencji na poszczególnych stanowiskach oraz najczęstsze kanały współpracy pomiędzy stanowiskami.

Dla poszczególnych działań przewiduje się przepływy dokumentów, zawarte w określonych procedurach, pomijające bezpośrednich przełożonych.

Poniżej podano przykładowo sposób obiegu dokumentów księgowych:

1. Zlecenie – **Manager**
2. Rejestracja dokumentu, pierwsza weryfikacja , sporządzenie dokumentu księgowego - **Asystent kierownika / Kierownik**
3. Zatwierdzenie pod względem merytorycznym i formalnym – pierwsza weryfikacja **Manager**
4. Weryfikacja pod względem formalnym (przypisanie do pozycji w budżecie projektu) - **Specjalista ds. rozliczeń**
5. Księgowanie dokumentu - zatwierdzenie pod względem księgowym - **Księgowa**

Przebieg dokumentu pomiędzy specjalistą ds. rozliczeń, a księgową odbywa się z pominięciem Kierownika Inkubatora.

Raporty ze strony specjalisty ds. rozliczeń będą przygotowywane w okresach miesięcznych (za bieżący miesiąc) i przekazywane będą do managera oraz głównej księgowej.

Harmonogram zatrudnienia w okresie projektu

Lp	Pracownicy	Okres
1.	Manager projektu Inkubator Kuchenny	1.X.2011 – 31.VII.2015
2.	Specjalista ds. rozliczeń	1.X.2011 – 31.VII.2015
3.	Księgowa LGD	1.X.2011 – 31.VII.2015
4.	Koordinator zadań subregionu 1	1.V.2012 – 31.VII.2015
5.	Specjalista ds. sprzedaży	1.V.2012 – 31.VII.2015
6.	Kierownik Inkubatora Kuchennego	1.III.2013 - 31.VII.2015
7.	Specjalista ds. przetwórstwa żywności	1.IV.2013 – 31.VII.2015
8.	Specjalista technolog ds. urządzeń przetwórstwa żywności	1.IV.2013 – 31.VII.2015
9.	Księgowa Inkubatora Kuchennego	1.IV.2013 – 31.VII.2015

Etapy zarządcze, punkty kontrolne

Zarządzanie inkubatora podzielone zostanie na etapy zarządcze . Działania, jakie odbywać się będą w ramach każdego etapu przedstawiono w tabeli poniżej.

L.p.	Nazwa etapu	Działanie	Obszar odpowiedzialności	Czas realizacji poszczególnych zadań
1.	Zgoda na wykonanie grupy zadań	Określenie grupy zadań	Określenie odpowiedzialności i ryzyka	Przygotowanie harmonogramu etapu
2.	Ocena postępów	Wg. określonych wskaźników	Osoba odpowiedzialna za zadanie	Określony zgodnie z harmonogramem
3.	Rejestrowanie zagadnień projektowych	Wg. ustalonych metod	Osoba odpowiedzialna za zadanie	Wskazanie na istotniejsze momenty
4.	Analizowanie zagadnień projektowych	Wyciągnięcie wniosków z zadań	Osoba odpowiedzialna za zadanie	Przyjęty wg. harmonogramu moment analizy
5.	Przeglądanie stanu etapu	Wyciągnięcie wniosków z całego etapu	Cały zespół inkubatora	Wg potrzeb zgłaszanych przez członków zespołu
6.	Raportowanie o ważnych zdarzeniach	Uchwycenie momentów trudnych, ważnych	Osoba odpowiedzialna za zadanie	W momentach zaistnienia zdarzeń
7.	Podjęcie działań korekcyjnych	Realizacja działań korekcyjnych	Członkowie zespołu inkubatora w zależności od wyników analizy	Zgodnie z ustaleniami zespołu
8.	Eskałowanie zagadnień projektowych	Zwiększanie efektywności działania Ośrodka	Członkowie zespołu inkubatora w zależności od wyników analizy	Zgodnie z ustaleniami zespołu
9.	Odbieranie wykonanej grupy zadań	Stwierdzenie zakończenia działań danego etapu	Manager	Na zakończenie danego etapu

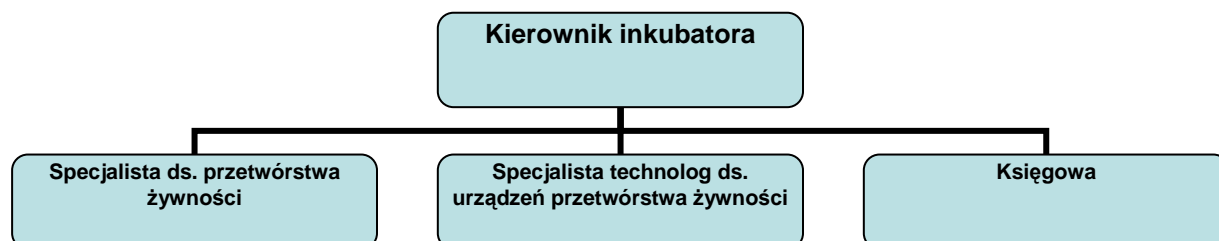
Czas trwania poszczególnych etapów uzależniony będzie od stopnia realizacji projektu i może wynieść od jednego miesiąca do 12 miesięcy. W początkowym okresie projektu przewiduje się krótsze okresy zarządcze.

Jako najbardziej istotne określono następujące punkty kontrolne projektu:

1. Wykonanie dokumentacji budowlanej – koniec III kw. 2012 r.
2. Opracowanie materiałów do szkoleń i spotkań aktywizujących – koniec IV kw. 2012r.
3. Zakończenie adaptacji obiektu inkubatora – koniec I kw. 2013 r.
4. Otwarcie obiektu inkubatora – 1 maja 2013 r.
5. Podsumowanie pierwszych miesięcy pracy - koniec IV kw. roku 2013 roku
6. Wprowadzenie do obrotu gospodarczego pierwszych 5 produktów lokalnych – koniec IV kw. 2013 r.
7. Wprowadzenie do obrotu gospodarczego łącznie 10 produktów lokalnych – koniec IV kw. 2014 r.
8. Wprowadzenie do obrotu gospodarczego 15 produktów lokalnych – koniec II kw. 2015 r.

Schemat organizacyjny po zakończeniu projektu

Po zakończeniu projektu tj. od roku 2015 schemat organizacyjny przedstawiał się będzie następująco:



Zakres odpowiedzialności i wymagane wykształcenie dla Kierownika inkubatora **Specjalisty ds. przetwórstwa żywności**, **Specjalisty technologa ds. urządzeń przetwórstwa żywności** i **Księgowej** są podobne jak dla osób na tych samych stanowiskach w okresie realizacji projektu.

Model zaangażowania rolników w zarządzanie Ośrodkiem

Na okres trwania projektu jako podmiot zarządzający Ośrodkiem przewidziano stowarzyszenie Lokalną Grupę Działania „Gościniec 4 Żywiolów”. W tej części przeanalizowano i zaproponowano rozwiązanie, którego celem jest większe zaangażowanie w proces zarządzania osoby najbardziej bezpośrednio zainteresowane funkcjonowaniem Ośrodka czyli jego użytkowników – rolników i przetwórców z obszaru funkcjonowania LGD „Gościniec 4 Żywiolów”.

Powody przygotowania propozycji

Zgodnie z tym, co podano poniżej, najczęściej podmiotami zarządzającymi tego typu instytucjami jak inkubatory przedsiębiorczości czy ośrodki wsparcia przedsiębiorczości są albo organizacje pozarządowe o celach niezarobkowych, których celem jest, w węższym ujęciu - rozwój gospodarczy danego obszaru, a w jeszcze węższym – rozwój gospodarczy danego obszaru w zakresie przetwórstwa rolno-spożywczego albo spółki prawa handlowego różnych podmiotów albo instytucje publiczne – jednostki samorządu terytorialnego lub publiczne uczelnie.

Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania „Gościniec 4 Żywiołów” jest podmiotem, którego głównym celem jest rozwój obszarów wiejskich w gminach, które objęte są funkcjonowaniem LGD. Cel ten osiągany jest m.in. tworzenie warunków do rozwoju gospodarczego, wsparcia lokalnego rzemiosła, turystycznego i kulturalnego poprzez wspieranie inicjatyw mieszkańców, przedsiębiorców, rolników, podmioty ekonomii społecznej, które mają służyć poszerzeniu lokalnych rynków zbytu, tworzeniu ofert, promocji produktów lokalnych na tym obszarze. Z tego względu, wybór LGD jako instytucji zarządzającej jest jak najbardziej uzasadniony. LGD jest partnerstwem skupiającym jako członków bardzo różne podmioty – instytucje publiczne, organizacje pozarządowe, mieszkańców, w tym przedsiębiorców i rolników.

Pomimo, że członkami Lokalnej Grupy Działania są także rolnicy i przedsiębiorcy, w tym mogą to być przetwórcy rolno-spożywczy i klienci inkubatora przedsiębiorczości, zasadnym jest rozważenie rozwiązania, które w większym stopniu angażuje użytkowników inkubatora przedsiębiorczości.

W wielu przykładach, szczególnie w krajach zachodnich Europy, gdzie mamy do czynienia z dłuższym okresem funkcjonowania podejścia LEADER, inicjatywy podejmowane na rzecz promocji podmiotów gospodarczych są w późniejszym okresie prowadzone przez struktury prawne – podmioty pozarządowe lub podmioty prawa gospodarczego, skupiające beneficjentów tych działań promocyjnych. Tak np. jest w przypadku znaku promocyjnego Fuksja, mającego na celu promocję produktów spożywczych i usług turystycznych w regionie Corku w Irlandii, gdzie funkcjonuje Lokalna Grupa Działania West Cork LEADER Co-operative Society Ltd. Znakiem tym zarządza spółka Fuchsia Brands Ltd. Podobnie w Walii, inicjatywa utworzenia wspólnego placu targowego dla sprzedaży ekologicznych produktów lokalnych, wsparta przez Lokalną Grupę Działania, prowadzona jest przez podmiot prawny, którego właścicielami są użytkownicy tego placu czyli lokalni przetwórcy rolno-spożywczy. Takich przykładów jest więcej.

Wybór docelowej formy prawnej dla podmiotu zarządzającego inkubatorem przedsiębiorczości powinien uwzględniać możliwości pozyskiwania dodatkowych środków przez ten podmiot. Znamiennym przykładem jest w tym zakresie Food Park w Kauhajoki (Finlandia), gdzie po 10 latach zarządzania tym inkubatorem przedsiębiorczości przez podmiot publiczny doszło do powołania podmiotu, utworzonego przez przetwórców rolno-spożywczych. Wynikało to właśnie ze zmiany mniejszych szans pozyskania wsparcia finansowego działalności inkubatora przez podmiot publiczny, a większych podmiotu gospodarczego, którego właścicielami są przetwórcy rolno-spożywczy.

W Polsce wydaje się, że obecnie duże szanse wsparcia dla działalności grupy przetwórców produktów rolnych i przetwórców rolno-spożywczych stwarzają grupy producenckie. Grupy

producenckie są podmiotami gospodarczymi. Mogą mieć formę spółek prawa handlowego, w większości przyjmują formę prawną spółdzielni.

Rozwiązania w Polsce i na świecie

- W Polsce

Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce od lat są, corocznie, badane przez zespół ekspertów Stowarzyszenia Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce (SOOIPP) na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.

Cytaty poniżej pochodzą z opracowania „Ośrodki Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2010”; praca zbiorowa pod redakcją Krzysztofa B. Matusiaka, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.

Rozwój instytucji wsparcia w ostatnich latach opiera się w coraz większym zakresie na partnerstwie publiczno-prywatnym realizowanym w formie spółek z o.o. (22,9%) i spółek akcyjnych (11,8%). Większość omawianych spółek przeznaczają wypracowane nadwyżki finansowe na cele statutowe. Forma spółki jest najczęściej spotykaną wśród funduszy poręczeniowych i kapitału zaangażowanego, parków technologicznych i inkubatorów przedsiębiorczości. Spółki prawa handlowego pozwalają w ramach utworzonej struktury na zapewnienie równowagi pomiędzy interesariuszami, poprzez odpowiednią konstrukcję rady nadzorczej, uprawnienia zarządu, prawa udziałowców czy akcjonariuszy. Dodatkowym atutem przy wyborze takiej formuły prawnej jest występowanie dobrych opisów i analiz w orzecznictwie i literaturze prawnej. Główne atrybuty spółek to m.in.: (1) dostępność dla różnych podmiotów zainteresowanych przedsięwzięciem, (2) odporność na sytuacje kryzysowe, (3) zdolność do sanacji.

Z punktu widzenia potrzeby niniejszego opracowania wymaga analizy skład spółek prawa handlowego, bowiem jak się wydaje w większości są to podmioty, których udziałowcami są podmioty publiczne, a nie użytkownicy inkubatora przedsiębiorczości.

Tab. Struktura rodzajowa podmiotów zarządzających ośrodkami innowacji i przedsiębiorczości w roku 2010*)

Lp	Forma prawna	%	
1	Stowarzyszenie	19,6	33,9
2	Fundacja	14,3	
3	spółka akcyjna	11,8	34,7
4	spółka z o.o.	22,9	
5	jednostka administracji publicznej	6,5	
6	jednostka instytucji naukowo-badawczej	10,6	
7	instytucja przedstawicielska biznesu (izba przemysłowo-handlowa, cech rzemiosł itp.)	14,3	

*) Na podstawie cytowanego opracowania

Co trzeci polski ośrodek innowacji i przedsiębiorczości jest zorganizowany w ramach pozarządowych instytucji wspierania rozwoju: stowarzyszeń osób fizycznych (19,6%) oraz fundacji (14,3%). Należy podkreślić malejącą rolę organizacji pozarządowych w rozwijającym się systemie wsparcia. Jeszcze w 1999 r. tą formułą organizacyjno-prawną

objętych było 3/4 wszystkich ośrodków, a pozostałe formy występowały niezwykle rzadko. Fundacje i stowarzyszenia w szerszym zakresie pozwalają podkreślić niekomercyjny charakter przedsięwzięcia i kształtować dobry wizerunek inicjatywy. Jednocześnie, ze względu na ograniczenia potencjalnych uczestników ze sfery publicznej, wydają się gwarantować najszerzy możliwy konsens i partnerstwo. Niezależnie od formuły organizacyjno-prawnej kluczowe znaczenie odgrywają ludzie, zaangażowani i zdolni poświęcić energię oraz swój czas na analizowane działania, które wymagają często improwizacji i ciągle nowych pomysłów.

Na uwagę zasługuje włączanie się w system szkół wyższych i placówek B+R oraz instytucji przedstawicielskich biznesu (izb, cechów, stowarzyszeń i zrzeszeń pracodawców). Poszerzają one tradycyjne zadania o wyspecjalizowane usługi wspomagające tworzenie nowych firm, transfer technologii oraz rozwój małych przedsiębiorstw. Aktywność dotyczy głównie działalności szkoleniowo-doradczej i informacyjnej oraz projektów preinkubacji. Udział inicjatyw bezpośrednio zarządzanych przez administrację publiczną utrzymuje się na poziomie 6–8%.

- Na świecie

Food Park w Kauhajoki w Finlandii był początkowo zarządzany przez podmiot publiczny, teraz miała to być spółka producentów.

Southglade Food Park położony jest mieście Nottingham w Anglii (Wielkiej Brytanii) zarządzany jest

w części, gdzie znajduje się inkubator kuchenny (pomieszczenie kuchni) i świadczone są usługi szkoleniowe i doradcze w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej związane z przetwórstwem rolno-spożywczym przez The Food and Drink Forum – jakąś formę stowarzyszenia podmiotów związanych z branżą żywności. Wynajem powierzchni w obiektach inkubatora pod stałą (jak na warunki inkubatora przedsiębiorczości) działalność prowadzi miasto Nottingham.

Inkubator Food Centre Wales zarządzany jest powiat Ceredigion.

W USA w większości to organizacje non-profit. Bardzo często inkubator kuchenny jest częścią inkubatora przedsiębiorczości, gdzie możliwe jest wynajęcie powierzchni na dłużej (miesiące, lata) dla prowadzenia działalności gospodarczej.

Proponowana forma prawna

Wybór formy organizacyjno-prawnej dla struktury klientów Inkubatora w dużej mierze zależy od tego, czy pozwoli to tej strukturze na pozyskanie jakiegoś dodatkowego wsparcia finansowego z zewnątrz. Nie jest to warunek konieczny, ale trudno rozważać jakieś inne formy organizacyjno-prawne, które nie pozwalałyby na pozyskiwanie środków z zewnątrz. Oczywiście musi to być forma pozwalająca na działalność gospodarczą.

Na dzień dzisiejszy najatrakcyjniejszą formą wydaje się powołanie grupy producentów rolnych. Nowoutworzona grupa może pozyskać wsparcie ze środków unijnych na swoje funkcjonowanie w pierwszych pięciu latach istnienia z Działania „Grupy producentów rolnych” Osi 1 Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich. Z tym, że warunki w tym zakresie są dynamiczne i obecnie, ze względu na brak wystarczającej ilości środków w budżecie Unii Europejskiej i dużą ilość grup producentów rolnych, w tym szczególnie z Polski, proponowane wcześniej grupom środki finansowe ulegną zmniejszeniu, szczególnie dla wstępnie uznanych grup producentów owoców i warzyw.

Przepisy prawa w zakresie grup producentów rolnych w Polsce stanowi ustawa z 15 września 2000 r. z późniejszymi zmianami²⁴ oraz rozporządzenia wydane na podstawie tej ustawy. Najbardziej istotnym elementem jest, że grupa producentów rolnych nie musi mieć określonej formy prawnej, choć musi prowadzić „działalność jako przedsiębiorca mający osobowość prawną”, zgodnie z art. 3 w/w ustawy. Ponadto grupa producentów rolnych musi spełniać inne warunki wynikające z tego artykułu.

Grupa może być uznana za grupę producentów rolnych, jeżeli²⁵:

- 1) została utworzona przez producentów jednego produktu rolnego, zwanego dalej „produktem”, lub grupy produktów w celach określonych w art. 2,
- 2) działa na podstawie statutu lub umowy, zwanych dalej „aktem założycielskim”, spełniających wymagania określone w art. 4,
- 3) składa się z członków, udziałowców lub akcjonariuszy, zwanych dalej „członkami grupy”, z których żaden nie może mieć więcej niż 20% głosów na walnym zgromadzeniu lub zgromadzeniu wspólników,
- 4) przychody ze sprzedaży produktów lub grup produktów wytworzonych w gospodarstwach członków grupy stanowią więcej niż połowę przychodów grupy ze sprzedaży produktów lub grup produktów, dla których grupa została utworzona,
- 5) określi obowiązujące członków grupy zasady produkcji, w tym dotyczące jakości i ilości produktów lub grup produktów oraz sposoby przygotowania produktów do sprzedaży.

Z powyższych warunków, pierwszy z nich stanowi pewne ograniczenie dla struktury zarządzającej Inkubatorem Kuchennym – grupa producentów rolnych może skupiać tylko producentów jednego produktu rolnego lub grupy produktów. Zasadniczo z pomieszczeń Inkubatora mogą korzystać różni producenci i tym samym może to stanowić problem dla wyboru jednego produktu lub grupy produktów. W tym konkretnym przypadku, jak wynika z badań marketingowych i potencjału obszaru, większość osób zainteresowanych skorzystaniem z pomieszczeń Inkubatora stanowią producenci owoców i warzyw. Ta grupa producentów nie może być jednak grupą producentów rolnych w myśl Rozporządzenia Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 10 marca 2011 r. zmieniającego rozporządzenie w sprawie wykazu produktów i grup produktów, dla których mogą być tworzone grupy producentów rolnych, minimalnej rocznej wielkości produkcji towarowej oraz minimalnej liczby członków grupy producentów rolnych. Z wykazu stanowiącego załącznik do rozporządzenia, być może kiedyś możliwe byłoby powołanie grupy producentów rolnictwa ekologicznego, gdyby do rozwoju takiego rolnictwa doszło na obszarze LGD.

„Grupy i organizacje producentów owoców i warzyw, w odróżnieniu od grup producentów rolnych, objęte są regulacjami Wspólnej Organizacji Rynków Rolnych. W przepisach UE dotyczących wspólnej organizacji rynków owoców i warzyw wyróżniamy dwa pojęcia:

- *wstępnie uznana grupa,*
- *uznana organizacja producentów owoców i warzyw.*

²⁴ Ustawa z dnia 15 września 2000 r. o grupach producentów rolnych i ich związkach oraz o zmianie innych ustaw (Dz.U. z 2000 r. Nr 88, poz. 983 z późn. zm.)

²⁵ Ustawa z dnia 15 września 2000 r. o grupach producentów rolnych i ich związkach oraz o zmianie innych ustaw (Dz.U. z 2000 r. Nr 88, poz. 983 z późn. zm.)

Wstępnie uznana grupa ma obowiązek, po zrealizowaniu trwającego maksymalnie 5 lat, planu dochodzenia do uznania, przekształcić się w uznaną organizację producentów owoców i warzyw, która jest docelowym podmiotem funkcjonującym na zorganizowanym rynku owoców i warzyw. [...]

Wstępnie uznane grupy i uznane organizacje uzyskują odpowiednio wstępne uznanie oraz uznanie w oparciu o przepisy rozporządzenia Rady (WE) Nr 1234/2007, rozporządzenia Komisji (WE) Nr 1580/2007, ustawy z dnia 19 grudnia 2003 r. o organizacji rynków owoców i warzyw, rynku chmielu, rynku tytoniu oraz rynku suszu paszowego oraz rozporządzenia Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 16 grudnia 2008r. w sprawie warunków wstępnego uznawania grup producentów owoców i warzyw, uznawania organizacji producentów owoców i warzyw oraz warunków i wymagań, jakie powinny spełniać plany dochodzenia do uznania.”²⁶

Szczegółowe warunki tworzenia grup producentów i warzyw określa Rozporządzenie Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 16 grudnia 2008 r. w sprawie warunków wstępnego uznawania grup producentów owoców i warzyw, uznawania organizacji producentów owoców i warzyw oraz warunków i wymagań, jakie powinny spełniać plany dochodzenia do uznania. Podstawowe warunki utworzenia grupy producentów owoców i warzyw to:

- *utworzenie grupy producenckiej przez co najmniej 5 rolników produkujących owoce, warzywa, grzyby lub zioła kulinarne w roku poprzedzającym powstanie grupy producentów owoców i warzyw,*
- *łączna wartość produkcji wytworzonej i sprzedanej członków grupy w roku poprzedzającym powstanie grupy producenckiej wynosi równowartość w złotych 50 tys. €.²⁷*

Podobnie jak w przypadku grup producentów rolnych, forma prawna grupy producentów owoców i warzyw może być dowolna. Grupy producentów mogą przyjąć cztery formy prawne:

- a) spółki z o.o.
- b) spółdzielni,
- c) zrzeszenia
- d) stowarzyszenia.

W rejestrze wstępnego uznania grup producentów w województwie małopolskim jest 11 grup, z czego 6 to spółki z o.o., 4 to spółdzielnie, a tylko 1 to zrzeszenie.

Wybór formy prawnej zależy od osób i podmiotów tworzących podmiot prawny, a zwłaszcza ich doświadczenia zdana formą prawną. Spółka z o.o. oparta jest o Kodeks Handlowy i ma charakter związku opartego na kapitale – ilość głosów zależna jest od wielkości udziału w kapitale założycielskim spółki, podczas gdy spółdzielnia i zrzeszenie mają formę „bardziej demokratyczną” – każdy członek ma z reguły jeden głos i podobny wkład.

²⁶ Praca zbiorowa pod redakcją Boguta W. i Martynowski M.; Poradnik informacyjno-szkoleniowy: Organizowanie się rolników w grupy producentów głównym sposobem na podniesienie konkurencyjności gospodarstw rolnych – ze szczególnym uwzględnieniem formy spółdzielczej

²⁷ www.grupyproducenckie.pl

10. Harmonogram realizacji

W tabeli poniżej zaprezentowano harmonogram dla poszczególnych działań (sub-produktów) projektu. W załączeniu przedstawiono harmonogram w formie wykresu Gantta.

Lp.	Nazwa działania	Terminy
<i>Działania inwestycyjne</i>		
0.	Start projektu	1.X. 2011
1.	Opracowanie programu funkcjonowania obiektu pod kątem wymogów sanitarnych	I – VII 2012
2.	Opracowanie dokumentacji budowlanej oraz kosztorysu inwestorskiego	V - VIII 2012
3.	Organizacja działań związanych z adaptacją budynku w Stryszowie - przetarg, wyłonienie wykonawcy	1 IX – 30 IX 2012
4.	Rozbudowa, nadbudowa, przebudowa i remont budynku w Stryszowie	X 2012 - III 2013
5.	Zakup urządzeń i sprzętu	X 2012 – IV 2013
6.	Wyposażenie budynku	I - IV 2013
7.	Zagospodarowanie przestrzeni wokół obiektu	III - IV 2013
<i>Działania merytoryczne</i>		
8.	Zdobycie know-how poprzez analizę literatury, wizyty studyjne	I – VII 2012
9.	Opracowanie materiałów dla potencjalnych klientów (użytkowników inkubatora, producentów produktów lokalnych)	IV – VII 2012
10.	Spotkania i szkolenia aktywizujące dla rolników	VII 2012 – XII 2015
11.	Przygotowanie merytoryczne (dokumentacja) do świadczenia usług szkoleniowych i doradczych w Inkubatorze	X 2012 – IV 2013
	Otwarcie obiektu	1.V.2013
12.	Szkolenia i doradztwo dla osób podejmujących lub rozwijających działalność w zakresie przetwórstwa towarów i usług oraz pracowników tych przedsiębiorstw i pracowników gastronomii	Od V 2013

11. Ryzyko i możliwości rozwoju

11.1. Ryzyko

Różne rodzaje ryzyka związane z realizacją tej części projektu przedstawiono w tabeli wraz z informacją o postępowaniu w celu jego minimalizacji.

Rodzaj ryzyka	Postępowanie w celu jego zminimalizowania
<p>Niewątpliwym najpoważniejszym czynnikiem ryzyka są mniejsze niż zakładane dochody Inkubatora wynikające z mniejszego zainteresowania lub ceny wynajmu, która okaże się za wysoka (część osób uczestniczących w ankiecie dla potencjalnych użytkowników wyraża taką obawę).</p>	<p>Ryzyko to może być zminimalizowane poprzez dotacje publiczne wynikające z faktu, że działanie Inkubator przyczynia się do osiągnięcia innych celów niż cele komercyjne. Cele te związane są rozwojem społeczno-gospodarczym gmin objętych funkcjonowaniem LGD Gościniec 4 Żywiołów, powiatu wadowickiego i województwa małopolskiego. Wszystkie te jednostki mogą być zainteresowane wsparciem działalności Inkubatora. Wysokość tego wsparcia uzależniona będzie od wysokości potencjalnej luki finansowej i stopnia przekonania polityków o skuteczności działań Inkubatora czyli odpowiedniej promocji jego działalności, która będzie intensywnie prowadzona od początku realizacji projektu. Na podstawie doświadczeń światowych można stwierdzić, że wsparcie publiczne dla działalności inkubatorów przedsiębiorczości jest zjawiskiem typowym. Przeprowadzone wstępnie rozmowy z przedstawicielami instytucji publicznych dają nadzieję na możliwe wsparcie publiczne także w tym przypadku.</p>
<p>Jeden z czynników ryzyka wskazali potencjalni użytkownicy w ankiecie. Mają oni obawy czy będą mogli skorzystać z pomieszczeń kuchennych Inkubatora w okresie największego popytu czyli w okresie, gdy są sezonowe zbiory określonych owoców.</p>	<p>Problem ten można rozwiązać na kilka sposobów. Jednym z nich będzie takie zaprojektowanie układu pomieszczeń w części kuchennej Inkubatora i takie opracowanie zasad korzystania z nich, aby możliwe było przebywanie w nich przez więcej niż jednego użytkownika. Innym sposobem będzie wydłużenie czasu pracy Inkubatora o bardzo wczesne godziny rano i bardzo późne godziny wieczorne. Jeszcze innym sposobem złagodzenia nadmiernego popytu w określonym czasie, może być oferowane użytkownikom zmagazynowanie surowca w mroźni i chłodniach Inkubatora.</p>

11.2. Możliwości rozwoju

Funkcjonowanie Inkubatora Kuchennego spowoduje, że pojawią się nowe produkty lokalne, które znajdują się w obrocie gospodarczym. Zakłada się, że część osób lub podmiotów, które wykreują te produkty lokalne z pomocą Inkubatora Kuchennego, będzie je dalej produkować np. w pomieszczeniach na terenie własnego gospodarstwa rolnego. Może się jednak zdarzyć i tak, że osoby lub podmioty, w celu dalszego rozwoju swojej działalności, zainteresowane będą wynajęciem odpowiednich pomieszczeń. Dlatego wzorem niektórych innych inkubatorów kuchennych np. Food Centre Wales, Southglade Food Park czy wielu inkubatorów w Stanach Zjednoczonych przewiduje się budowę stosownej hali produkcyjnej, podzielonej na mniejsze jednostki produkcyjne.

Możliwe są różne warianty własności pomieszczeń produkcyjnych, jak i sposobu ich zarządzania. Właścicielami pomieszczeń powinni być sami rolnicy i producenci – rozważania takiego modelu zawarto w rozdziale „Organizacja i zarządzanie”. Można rozważyć wsparcie finansowania budowy nowego obiektu dla produkcji określonych produktów. Na dzień dzisiejszy istnieją działki zarówno w Lanckoronie jak i w Stryszowie, gdzie takie pomieszczenia produkcyjne mogłyby powstać.