

JAK URUCHOMIĆ START-UP

PORADNIK

KONRAD SZCZUKIEWICZ



Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Katedra Zachowań Organizacyjnych

JAK URUCHOMIĆ START-UP – PORADNIK

Konrad Szczukiewicz



Kraków 2022

Autor:

mgr Konrad Szczukiewicz MBA, Szkoła Doktorska Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

Publikacja powstała w ramach projektu: „Akademia kreatywności – pomysł, potencjał, przedsiębiorca”, który jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego „Wiedza Edukacja Rozwój” na lata 2014-2020.

ISBN: 978-83-953156-4-0 (wersja PDF, *online*)

Wydawca publikacji:

Katedra Zachowań Organizacyjnych,
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie,
ul. Rakowicka 27,
31-510 Kraków



Spis treści

Wstęp	4
Źródła finansowania start-upów	6
Term sheet	20
Czynniki sukcesu start-upów	25
Etapy rozwoju start-upu	29
Różnica pomiędzy start-upem a tradycyjną działalnością (małą firmą)	33
Minimum Viable Product (MVP) – prototypowanie	38
Modele biznesowe start-upów	39
Cechy charakterystyczne start-upowców	44
Znaczenie zespołu opracowującego i rozwijającego innowację	48
Ekosystemy start-upowe	62
Analiza funkcjonowania konkretnych start-upów	70
Przykłady polskich start-upów, które odniosły sukces	73
Słowniczek start-upowy	74
Bibliografia	81

Wstęp

Start-upy obecne są od dawna w debacie publicznej w Polsce i bardzo często słyszy się o nich w mediach – czy to w telewizji, w prasie czy w internecie. Wiele osób zna historię Facebook’a, założonego przez Marka Zuckerberga. Historię młodego studenta, który zrezygnował ze studiów, żeby stworzyć nowe medium społecznościowe, a dokonał tego chodząc praktycznie cały czas w klapkach – również na spotkania biznesowe. Na przestrzeni ostatnich lat mówi się dużo o Tesli – start-upie założonym przez Elona Muska, produkującym elektryczne samochody, którego wartość przekroczyła już dawno wycenę takich spółek jak Volkswagen, Toyota czy Honda.

Bardzo często docierają do nas, jako do odbiorców, informacje o takich spółkach w momencie, w którym odniosły one sukces i przebiły się do świadomości społecznej. Mniej mówi się jednak o początkach tych start-upów, czyli szarej codzienności początkującego przedsiębiorcy, który musi stawić czoła niezliczonym wyzwaniom. Do takich należy chociażby zebranie odpowiedniego i komplementarnego zespołu, żmudna praca nad pierwszym prototypem czy też pozyskiwanie finansowania umożliwiającego dalszy rozwój spółki.

Rolą tego poradnika jest przybliżyć czytelnikowi realia rządzące światem start-upów – zarówno pod kątem operacyjnym, jak i strategicznym. Poruszane zagadnienia podzielić można na sześć głównych grup tematycznych.

1. Pozyskiwanie finansowania dla startupu:
 - Źródła finansowania start-upów,
 - Term sheet.
2. Specyfika start-upu jako specyficznej formy prowadzenia działalności gospodarczej:
 - Czynniki sukcesu start-upów,
 - Etapy rozwoju start-upu,
 - Różnica pomiędzy start-upem a tradycyjną działalnością (małą firmą).
3. Rozwijanie produktu w start-upie oraz tworzenie modelu biznesowego:
 - Minimum Viable Product (MVP) – prototypowanie,
 - Modele biznesowe start-upów.
4. Stworzenie zespołu oraz cechy personalne założycieli:
 - Cechy charakterystyczne start-upowców,

- Znaczenie zespołu opracowującego i rozwijającego innowację.
5. Otoczenie biznesowe start-upów i ekosystem, w którym funkcjonują:
- Ekosystemy start-upowe,
 - Analiza funkcjonowania konkretnych start-upów,
 - Przykłady polskich start-upów, które odniosły sukces.
6. Zbiór pojęć charakterystycznych dla start-upów:
- Słowniczek start-upowy.

Źródła finansowania start-upów

Start-upy ze względu na swoją charakterystykę znacząco różnią się od innych form prowadzenia działalności gospodarczej w sposobie pozyskiwania kapitału finansowego na rozwój. Do głównych źródeł finansowania start-upów zaliczyć można aniołów biznesu, fundusze venture capital, akceleratorzy, bootstrapping, granty i dotacje oraz crowdfunding.

Aniołowie biznesu

Anioł biznesu to osoba prywatna, posiadająca spory majątek osobisty i zwykle z doświadczeniem biznesowym, która bezpośrednio inwestuje część swoich aktywów w nowe i rozwijające się prywatne firmy. Zdarzają się oczywiście wyjątki, albowiem aniołami biznesu są również sportowcy (Serena Williams czy Robert Lewandowski), a także artyści (Ashton Kutcher oraz Jay-Z). Aniołowie biznesu mogą inwestować indywidualnie lub w ramach konsorcjum, w którym zazwyczaj jeden anioł pełni rolę wiodącą. Poza kapitałem, aniołowie biznesu zapewniają przedsiębiorcy doświadczenie w zarządzaniu biznesem, umiejętności oraz rozległą sieć kontaktów. Doświadczeni aniołowie wiedzą również, że być może będą musieli poczekać na zwrot z inwestycji kilka lat, czasami nawet więcej niż dziesięć. Mogą oni więc być dobrym źródłem inteligentnego i cierpliwego kapitału, który nie wymaga od założycieli szybkich zwrotów z inwestycji.

Aniołowie biznesu odgrywają ważną rolę w gospodarce. W wielu krajach stanowią drugie co do wielkości źródło zewnętrznego finansowania nowo powstających przedsięwzięć, po rodzinie i przyjaciółach. Nabierają coraz większego znaczenia, jako osoby zapewniające kapitał podwyższonego ryzyka na samym początku działalności gospodarczej i przyczyniają się do wzrostu gospodarczego i postępu technologicznego.

Narzędzia promujące inwestycje aniołów biznesu leżą w gestii rządów poszczególnych krajów. Powinny one tworzyć zachęty dla osób prywatnych, które chcą inwestować w nowopowstałe przedsiębiorstwa takie jak start-upy np. poprzez ulgi podatkowe. Takie działania mogłyby również obejmować wykorzystanie środków publicznych na współinwestowanie z aniołami biznesu poprzez podmioty publiczne

Co tak naprawdę definiuje anioła biznesu? Aniołów biznesu można łatwo odróżnić od innych typów inwestorów, takich jak np. fundusze venture capital, dzięki kilku czynnikom:

- inwestują w projekt własne pieniądze, zazwyczaj mniejsze kwoty niż fundusze venture capital,
- inwestują w projekty i start-upy na bardzo wczesnym etapie rozwoju,
- często są pierwszym źródłem zewnętrznego kapitału dla start-upów,
- samodzielnie podejmują decyzje dotyczące inwestycji, działają jako osoby prywatne,
- inwestują na bazie opłacalności projektu, oczekując przyszłych zysków,
- ich głównym celem jest uzyskanie zwrotu z inwestycji.

Istnieją różne rodzaje aniołów biznesu – tacy, którzy mogą być kompletnie niezwiązani z branżą, w której działa start-up, lub też być np. jednym z potencjalnych partnerów handlowych lub klientów start-upu. Aniołowie biznesu mogą być doskonałym sposobem dla start-upu na szybkie zdobycie pozycji rynkowej i wejście w nowy etap rozwoju poprzez umiejętne wykorzystanie kapitału finansowego. Dodatkowo aniołowie biznesu, poza aspektem finansowym, służą często swoim doświadczeniem i wskazówkami, przez co mogą mieć znaczący wpływ na poprawny rozwój start-upu. Aniołowie biznesu zasadniczo stanowią pomost między raczkującą koncepcją biznesową w fazie pomysłu a start-upem, który jest wystarczająco rozwinięty, aby pozyskać większe fundusze od inwestora venture capital.

Poniżej znajduje się lista polskich sieci aniołów biznesu:

- PolBAN Business Angels Club
 - <http://polban.pl>
- Lewiatan Business Angels
 - <http://konfederacjalewiatan.pl>
- Sieć Aniołów Biznesu Amber
 - <http://www.amberinvest.org/pl>
- AINOT Business Angels Network
 - <http://ainot.pl>
- Gildia Aniołów Biznesu
 - <http://www.aniolybiznesu.org>
- Wschodnia Sieć Aniołów Biznesu
 - <http://wsab.org.pl>
- Smart Business Angels
 - <http://smartbusinessangel.pl>

- CEEBAN
 - <http://www.ceeban.org>
- Black Swan Fund
 - <https://blackswanfund.pl>
- Cobin Angels
 - <https://pl.cobinangels.com/>

Fundusze Venture Capital

Venture capital to fundusze, które inwestują w spółki na wczesnym etapie rozwoju o dużym potencjale wzrostu. Fundusze venture capital tłumaczy się w języku polskim dosłownie jako „fundusze o podwyższonym ryzyku”. Rodzaje przedsiębiorstw, w które inwestują te fundusze to zazwyczaj młode start-upy, często będące jeszcze przed fazą generowania zysku, a potencjalnie nawet przed osiągnięciem pierwszych przychodów. Fundusze venture capital kupują mniejszościowe udziały w start-upach i zapewniają im wsparcie finansowe oraz wiedzę biznesową, tak aby pomóc im się rozwijać, a także sukcesywnie zbudować stabilną i dużą firmę. Ostatecznym celem inwestorów venture capital jest tworzenie wartości poprzez wykupowanie udziałów w start-upach o silnym potencjale szybkiego wzrostu, będących na wczesnym etapie rozwoju, które rozpoczynają działalność bazującą na innowacyjnym produkcie, nowej technologii lub przełomowym modelu biznesowym. Większość funduszy venture capital koncentruje się na start-upach działających w branżach technologicznych, jednak nie dotyczy to wszystkich funduszy.

Venture capital wspiera przedsiębiorców, którzy znajdują się na etapie rozwijania modelu biznesowego, tak aby mogli oni wprowadzić swój produkt na rynek, a także zaspokoić nieodkryte lub niezaspokojone dotąd potrzeby konsumentów. Ponieważ rokrocznie powstaje wiele nowych start-upów, często z atrakcyjnymi pomysłami i dobrze rokującym produktem, inwestorzy venture capital przyjmują bardzo wysoką wagę do oceny nie tylko opłacalności pomysłu biznesowego, ale także motywacji i doświadczenia założycieli start-upów. Inwestorzy venture capital szukają dobrych pomysłów, ale także tym bardziej błyskotliwych przedsiębiorców, którzy posiadają niezbędną chęć, motywację, umiejętności i doświadczenie, aby doprowadzić swój pomysł do sukcesu. Fundusze venture capital dostają średnio kilka tysięcy prezentacji start-upowych rocznie (tzw. pitch deck) do analizy, jednak przeważnie mogą oni zainwestować w zaledwie kilka lub kilkanaście start-upów. Widać więc jak duża selekcja musi następować przy wyborze finansowanego start-upu. Stąd też, oprócz

samego pomysłu biznesowego i produktu, przy decyzjach inwestycyjnych ważną rolę grają takie elementy jak zgrany zespół o komplementarnych umiejętnościach, wielkość rynku docelowego, stan zaawansowania prac nad produktem czy opracowana strategia marketingowa pozwalająca na skuteczne wprowadzenie produktu na rynek.

Fundusze venture capital wykorzystują kapitał pozyskany od prywatnych inwestorów, aby móc później inwestować w start-upy. Osoby zarządzające funduszem nazywane są „Managing Partner” lub „Partner”, natomiast prywatnych inwestorów, którzy zapewniają funduszowi venture capital kapitał, nazywa się „Limited Partner”. Fundusze VC przejmują mniejszościowe udziały w start-upach, czyli 50% lub mniej. Najczęściej we wczesnych fazach rozwoju fundusze venture capital obejmują między 10%, a 30% udziałów w spółkach. Start-upy, w które zainwestował fundusz VC, nazywa się portfelem lub portfolio funduszu, same zaś start-upy nazywane są spółkami portfelowymi. Wiele funduszy jest wyspecjalizowanych w konkretnej branży, sektorze, obszarze geograficznym lub inwestuje tylko w start-upy na konkretnym etapie rozwoju. Nawiązywanie kontaktów pomiędzy funduszami VC a start-upami odbywa się często za pośrednictwem start-upowych grup networkingowych, w czasie programów akceleracji czy podczas konferencji start-upowych. W ramach konferencji organizowane są często konkursy, w których start-upy mogą zaprezentować swoje rozwiązanie przed gronem inwestorów. Dodatkowo zdarza się, że można się umówić na indywidualne spotkania networkingowe z funduszem, które mają na celu poznanie start-upów z inwestorami.

Jeśli inwestor będzie pod wrażeniem prezentacji inwestorskiej (tzw. pitch decku) i biznesplanu, dołoży staranności, aby zweryfikować profil działalności danego start-upu, jego zespołu i branży. Taka analiza może obejmować pełną analizę modelu biznesowego, produktów lub usług, sytuacji finansowej i wyników start-upu, jak również analizę wcześniejszych przedsięwzięć zespołu tworzącego dany start-up. Jeśli fundusz venture capital po analizie wciąż będzie zainteresowany inwestycją, to przedstawi wtedy tzw. term sheet, który będzie zawierał:

- kwotę inwestycji, którą proponuje zainwestować w start-up,
- ilość udziałów w spółce, których oczekuje w zamian za zainwestowany kapitał finansowy,
- inne warunki umowy, w tym m.in. dodatkowe uprawnienia wynikające z bycia współnikiem, czyli obecność w Radzie Nadzorczej spółki.

Większość warunków inwestycji podlega negocjacjom, jednak warto zwrócić się o profesjonalną pomoc do prawników, którzy specjalizują się w umowach inwestycyjnych. Umowa inwestycyjna funduszu venture capital jest złożona i nie wszystkie jej klauzule mogą być dobrze zrozumiane przez początkującego przedsiębiorcę. Warto unikać więc błędów i poprosić o fachową pomoc.

Poniżej znajduje się lista polskich funduszy venture capital:

- 3TS
 - www.3tscapital.com
- ABAN Fund
 - www.abanfund.vc
- AgriTech Hub
 - www.agritechhub.pl
- AIP Seed
 - www.aipseed.com
- Akcelerator Technologiczny Gliwice VC
 - www.akcelatorgliwice.pl
- Alfabeat
 - www.alfabeat.com
- Aligo Venture Capital
 - www.aligo.vc
- Altamira VC
 - www.altamira.pl
- APER Ventures
 - www.aperventures.com
- ARIA Fund
 - www.ariafund.com
- ArkleyBrinc Venture Capital
 - www.arkleybrinc.vc
- Atmos Ventures
 - www.atmos.vc
- Augere Venture
 - www.augereventure.pl

- Biomed Innovations
 - www.biomedin.pl
- Bitspiration Booster VC
 - www.booster.bitspiration.com
- Black Pearls VC
 - www.blackpearls.vc
- Black Swan Fund
 - www.blackswanfund.pl
- BLDG Venture
 - www.bldg.pl
- bValue
 - www.bvalue.vc
- Cogito Capital Partners
 - www.cogitocap.com
- Corvus Ventures
 - www.corvusvc.com
- Czysta3.VC
 - www.czysta3.vc
- Dirlango
 - www.dirlango.com
- Eastshield
 - www.eastshield.co
- EdTech Hub Ventures
 - www.edtechhub.eu
- EEC Magenta CVC
 - www.eecventures.com/en/eec-magenta-funds
- EEC Ventures
 - www.eecventures.com
- Energy Research Capital VC
 - www.erc.vc
- Enterprise Investors Venture Fund
 - www.ei.com.pl

- ETGK Bridge
 - www.etgk-bridge.pl
- EVIG Alfa
 - www.evigalfa.com
- Experior Venture Fund
 - www.evf.com.pl
- Fidiasz Entrepreneurial Venture Capital
 - www.fidiasz.com
- Fundusz Załączkowy KPT
 - www.fzkpt.pl
- Hub:raum
 - www.hubraum.com
- ICOS Capital
 - www.icoscapital.com
- Infini
 - www.infini.pl
- Innovation Nest
 - www.innovationnest.com
- INNOventure
 - www.innoventure.vc
- Inovo Venture Partners
 - www.inovo.vc
- IQ Partners
 - www.iqpartners.pl
- KnowledgeHub
 - www.kh.vc
- Kogito Ventures
 - www.kogito-ventures.com
- Kvarko
 - www.kvarko.pl/
- LTCapital
 - www.ltcapital.vc

- Luma Ventures
 - www.lumaholding.eu
- mAccelerator
 - www.maccelerator.vc
- Market One Capital
 - www.moc.vc
- MCI
 - www.mci.pl
- MedVenture
 - www.medventure.vc
- Montis Capital
 - www.montiscap.com
- Movens Capital
 - www.movenscapital.com
- Next Road Ventures
 - www.nextroad.vc
- Nunatak Capital
 - www.nunatakcapital.com
- OTB Ventures
 - www.otb.vc
- PGE Ventures
 - www.pgeventures.pl
- Pomerangels
 - www.pomerangels.com
- Prime Fund
 - www.primefund.pl
- RBL VC
 - www.rbl.vc
- VFE – RST Ventures For Earth
 - www.vfe.vc
- Satus Starter
 - www.satus.pl

- SciTechFund
 - www.scitechfund.vc
- SeedStone Incubation Fund
 - www.seedstone.vc
- ShapeVC
 - www.shape.vc
- SMOK Ventures
 - www.smok.vc
- SpeedUp CVC Energy Innovation
 - www.speedupenergyinnovation.com
- SpeedUp Venture Capital Group
 - www.speedupgroup.pl
- SPINAKEr Alfa
 - www.spinakeralfa.pl
- StarFinder Seed Capital Fund
 - www.starfinder.eu
- Tar Heel Capital Pathfinder Group
 - www.thcpathfinder.com
- TDJ Pitango Ventures
 - www.tdjpitangoventures.com
- Tredecim Innovation Fund
 - www.tredeciminnovation.pl
- ValueTech Seed – Venture Capital
 - www.valuetech.pl
- Venture Inc
 - www.ventureinc.com
- Vigo Ventures
 - www.vigo-we.com
- WinVentures
 - www.wv.wi.pl
- Xevin VC
 - www.xevin.eu

- Xplorer Fund
 - www.xplorerfund.com
- YouNick Mint Venture Capital
 - www.younickmint.com

Akceleratorzy

Akcelerator to przeważnie krótki – kilkumiesięczny – program mentoringowy i szkoleniowy, który ma za zadanie ułatwić pozyskanie finansowania dla start-upów i pomóc przetestować ideę biznesową. Akcelerator biznesowy zapewnia przeważnie start-upom na wczesnym etapie rozwoju niewielkie finansowanie, dostęp do doradców, ekspertów, mentoring oraz praktyczne wsparcie, takie jak miejsce lub biurko do pracy, usługi marketingowe lub inne. Uczestnictwo w akceleratorze jest warunkowane przejściem bardzo konkurencyjnej rekrutacji.

Podstawą do wyboru konkretnych start-upów jest aplikacja, którą wypełnia start-up, a w której znajdują się podstawowe informacje takie jak model biznesowy, rynek docelowy, opis produktu oraz opis zespołu. Spora część akceleratorów specjalizuje się w konkretnej branży bądź technologii. Program akceleratoryczny kończy się tzw. demo day (z języka angielskiego dzień demonstracji) podczas którego absolwenci programu akceleratorycznego prezentują swoje start-upy przed inwestorami, aniołami biznesu i potencjalnymi klientami. Największe korzyści z programu akceleratorycznego odniosą start-upy, które dostaną się do akceleratora z dobrze dopracowaną strategią i umiejętnością praktycznego wykorzystania porad z zakresu marketingu, sprzedaży, operacji czy finansów, a także takie, które wiedzą dokładnie nad jakim aspektem rozwoju działalności chcą się skupić podczas akceleracji.

Akceleratorzy a inkubatory: jaka jest różnica?

Inkubatory i akceleratorzy przedsiębiorczości mają czasami cechy wspólne i w rzeczywistości powstają nowe programy hybrydowe, stąd czasem trudno je odróżnić – niemniej jednak istnieją kluczowe różnice. Inkubatory przedsiębiorczości przyjmują firmy na bardzo wczesnych etapach rozwoju, nawet zanim powstanie pierwszy prototyp lub plan marketingowy. Z reguły dostanie się do inkubatora nie jest związane z przejściem rekrutacji, a założyciele mogą pozostać w społeczności inkubatora latami. Wsparcie w inkubatorze przedsiębiorczości ma zwykle formę drobnej pomocy materialnej, takiej jak bezpłatne lub

niedrogie miejsca do pracy w postaci biura czy też pomoc w księgowości – to dobry pomysł na start dla osób, które nie są nawet pewne czy chcą założyć start-up, a nie chcą inwestować zbyt dużo pieniędzy w zakładanie spółki. Akceleratory biznesowe z kolei nie są tak otwarte jak inkubatory – są bardziej selektywne, a start-upy biorą udział w programie trwającym z góry ustalony czas. Program akceleratora jest intensywny, z dużą ilością nauki, nawiązywania kontaktów oraz udoskonalania produktów i usług w krótkim czasie, w przeciwieństwie do inkubatora, w którym to start-up może zostać praktycznie przez dowolny okres.

Bootstrapping

Bootstrapping opisuje sytuację, w której przedsiębiorca zakłada start-up z niewielkim kapitałem własnym, opierając rozwój firmy o pieniądze pochodzące z innych źródeł niż inwestycje zewnętrzne. Mówi się, że przedsiębiorca rozpoczyna proces bootstrappingu, gdy próbuje założyć i zbudować firmę na bazie własnych, osobistych środków finansowych lub bazując na przychodach od klientów generowanych przez start-up. Jest to przeciwieństwo w stosunku do sytuacji w której start-up pozyskuje kapitał finansowy ze źródeł zewnętrznych, takich jak aniołowie biznesu czy fundusze venture capital.

W porównaniu z wykorzystaniem kapitału zewnętrznego, bootstrapping pozwala przedsiębiorcy zachować kontrolę nad wszystkimi decyzjami podejmowanymi w start-upie – gdyż pozostaje on jedynym udziałowcem i właścicielem firmy. Z drugiej strony, ta forma finansowania (czy raczej samofinansowania) może narazić przedsiębiorcę na niepotrzebne ryzyko finansowe. Co więcej, bootstrapping może nie zapewnić wystarczającej wysokości kapitału finansowego niezbędnego do podbicia nowych rynków w wystarczającym tempie, zanim zrobi to konkurencja.

Zalety Bootstrappingu:

- Brak początkowych środków finansowych skłania przedsiębiorców do poszukiwania nietypowych sposobów rozwiązywania problemów, tworzenia nowych ofert na rynku, wykazywania się kreatywnym myśleniem.
- Niezależność od opinii inwestorów – przedsiębiorca może podejmować wszystkie decyzje samodzielnie, dzięki czemu jest w stanie być niezależnym od poleceń inwestorów.

- Pozyskiwanie finansowania zewnętrznego jest skomplikowane oraz może być bardzo stresującym i czasochłonnym zadaniem. Bootstrapping pozwala przedsiębiorcy w pełni skupić się na kluczowych aspektach biznesu, takich jak sprzedaż, rozwój produktu, budowa zespołu itp.
- Tworzenie solidnych finansowych podstaw do prowadzenia biznesu przez przedsiębiorcę jest dużą przewagą, jeśli start-up w przyszłości zdecyduje się jednak na pozyskanie kapitału zewnętrznego. Inwestorzy są znacznie pewniejsi finansowania firm, w których przedsiębiorcy zademonstrowali już umiejętności utrzymania rentownego biznesu bez zewnętrznej pomocy.

Wady Bootstrappingu:

- Rozwój start-upu może być utrudniony i spowolniony, jeśli popyt przekracza możliwości firmy w zakresie stworzenia odpowiedniego produktu lub pozyskiwania pracowników.
- Przedsiębiorca bierze na siebie niemal całe ryzyko finansowe, zamiast dzielić się nim z inwestorami, którzy inwestują we wspieranie rozwoju start-upu.
- Ograniczony kapitał i brak inwestycji sprawia, że pełne wdrożenie pomysłów może być niezwykle trudne albo przynajmniej zajmie dużo więcej czasu.

Crowdfunding

Crowdfunding w języku polskim tłumaczony jest jako „finansowanie społecznościowe”. Crowd to w języku angielskim tłum, a funding to finansowanie. Crowdfunding ma miejsce, gdy „tłum” – czyli duża liczba drobnych inwestorów – finansuje projekt lub firmę, w przeciwieństwie do jednego lub dwóch głównych inwestorów. Większość z tych kampanii crowdfundingowych odbywa się za pośrednictwem platform internetowych, ma określone ramy czasowe, w których można zebrać pieniądze, i ujawniane są konkretne cele, na które będą przeznaczone pieniądze.

Aby przeprowadzić udaną kampanię crowdfundingową, należy przyciągnąć uwagę dużej liczby darczyńców i przekonać ich, że Twój projekt jest wart ich inwestycji. Istnieją dwa główne rodzaje finansowania społecznościowego dla start-upów – crowdfunding oparty o nagrody i crowdfunding udziałowy.

- Crowdfunding oparty o nagrody – darczyńcy otrzymują coś w zamian za swoje darowizny. Nagrody różnią się w zależności od wielkości darowizny, co zachęca do wpłacania wyższych datków. W zależności od tego, ile pieniędzy uczestnicy prześlą na kampanię, mogą otrzymać koszulkę, produkt lub usługę – często po obniżonej cenie. Przykładem platformy działającej w ten sposób jest Kickstarter (www.kickstarter.com)
- Crowdfunding udziałowy – finansowanie społecznościowe oparte na kapitale umożliwia małym firmom i start-upom oddanie części swoich udziałów lub akcji w zamian za finansowanie. Darowizny te są rodzajem inwestycji, w ramach której uczestnicy otrzymują udziały w biznesie w zależności od tego, ile pieniędzy wnoszą do kapitału spółki. Przykładami platform działających w ten sposób jest Beesfund (www.beesfund.com) i Seedrs (www.seedrs.com).

Granty i dotacje

Start-upy mogą liczyć na szereg publicznych dofinansowań w postaci grantów, dotacji lub pożyczek. Tego typu granty mogą przybrać postać dotacji na założenie własnej działalności gospodarczej lub też dofinansowania na projekt badawczo-rozwojowy. Część z grantów jest w 100% finansowana przez przyznające je instytucje, jednak niektóre programy będą wymagały od start-upu wkładu własnego. Warto śledzić listę aktualnych programów na stronach:

- Narodowe Centrum Badań i Rozwoju
 - <https://www.gov.pl/web/ncbr>
- Polski Fundusz Rozwoju
 - <https://pfr.pl/>
- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości
 - <https://www.parp.gov.pl/>
- Małopolska Agencja Rozwoju Regionalnego (oraz inne agencje regionalne)
 - <https://www.marr.pl/>
- Agencja Rozwoju Mazowsza (oraz inne agencje regionalne)
 - <https://www.armsa.pl/>
- Komisja Europejska

- https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe_en

FFF – Friends, Family and Fools

W języku angielskim zwykło się mawiać, iż najczęstszym i najwcześniejszym źródłem finansowania start-upów jest tzw. 3F – Friends, Family and Fools, czyli przyjaciele, rodzina oraz głupcy. To powiedzenie jest w połowie żartem, ale rzeczywiście na bardzo wczesnym etapie rozwoju start-upu, kiedy nie ma przesłanek do oszacowania potencjału pomysłu, a ryzyko jest bardzo wysokie, tylko osoby związane z nami emocjonalnie (Friends, Family) lub głupcy (Fools) mogą zaryzykować swoje pieniądze i w nas uwierzyć.

Term sheet

Term sheet to dokument, który wstępnie określa warunki inwestycji funduszu Venture Capital w startup. Term sheet jest jedynie bazą do redakcji umowy inwestycyjnej i sam w sobie nie jest wiążący pod względem prawnym. Pojęcie term sheet, a nawet same negocjacje z inwestorem venture capital mogą być przerażające dla początkujących założycieli startupów. W szczególności, gdy founder nie miał w swoim życiu do czynienia z dokumentami inwestycyjnymi. Z perspektywy założycieli startupu, najważniejsze będzie jednak to by wiedzieć czego się spodziewać w relacjach na linii założyciele – inwestorzy, czego oczekiwać od inwestorów venture capital, jaki jest cel tworzenia term sheetu, a także zidentyfikować maksymalne ustępstwa na jakie założyciele będą mogli pójść.

Term sheet z inwestorem Venture Capital – na jakim etapie podpisuje się term sheet z inwestorem VC?

Podpisanie term sheet z inwestorem venture capital ma przeważnie miejsce przed dogłębną analizą kondycji startupu, czyli tzw. due diligence, a po ustaleniu najważniejszych ramowych warunków inwestycji. Klasyczny proces inwestycyjny wygląda w ten sposób, że założyciele najpierw szukają zainteresowanych inwestorów venture capital lub aniołów biznesu, następnie przygotowują i przedstawiają swój pitch deck, a także dyskutują o potrzebnym im kapitale finansowym oraz oczekiwanej wycenie startupu. Wszystkie te aspekty, negocjowane przez zainteresowane strony, pozwalają na określenie jaki dokładnie pakiet udziałów przejmie inwestor (właścicielem ilu procent udziałów spółki będzie inwestor VC). Dodatkowo określony zostaje tzw. ład korporacyjny w spółce – czyli m.in. reguły decydujące o sposobie i formie podejmowania decyzji w spółce, czy jej reprezentacji.

Term sheet strony podpisują przeważnie w zaawansowanym etapie rozmów inwestycyjnych. Jest to etap, w którym obie strony zebrały wystarczająco dużo wzajemnych informacji i są optymistycznie nastawione do współpracy. Można pokusić się o stwierdzenie, że term sheet podpisany jest wtedy, gdy ponad połowa drogi prowadzącej do inwestycji została już pokonana. W trakcie rozmów inwestycyjnych na zaawansowanym etapie, fundusz Venture Capital decyduje się zainwestować swój czas i pieniądze w pogłębioną analizę spółki (due diligence), natomiast startup przeważnie jest zmuszony zrezygnować z możliwości negocjacji z innymi funduszami (tzw. wyłączność). Term sheet następuje więc tradycyjnie po co najmniej kilku spotkaniach pomiędzy założycielami startupu, a funduszem, natomiast przed analizą prawną, biznesową i księgową – czyli due diligence. Po pozytywnym przejściu

due diligence przez spółkę, strony przejdą do sformułowania umowy inwestycyjnej, której bazą będzie wspomniany term sheet.

Uwaga!

Nie podpisuj term sheetu zbyt szybko, jeżeli nie masz jeszcze pewności co do inwestora z którym rozmawiasz. Ze względu na tzw. wyłączność inwestora, nie będziesz już mógł aktywnie poszukiwać innych osób chętnych zainwestować w Twój startup po podpisaniu term sheet. Jeżeli nie jesteś jeszcze pewny co do swojej decyzji, daj sobie chwilę na przemyślenie i opóźnij podpisanie dokumentu. Możesz sobie „kupić” czas np. poprzez negocjacje niektórych punktów w umowie bądź stwierdzić, że chcesz jeszcze skonsultować zapisy ze swoim prawnikiem.

Po co podpisuje się term sheet – różnica między term sheetem a umową inwestycyjną

Term sheet to dokument, który jedynie potwierdza chęć nawiązania współpracy pomiędzy stronami, natomiast dopiero umowa inwestycyjna jest wiążącym prawnie dokumentem potwierdzającym inwestycję i jej warunki. Term sheet spełnia jednak wiele ważnych funkcji i jest pierwszym pisemnym potwierdzeniem chęci współpracy pomiędzy stronami – do momentu podpisania term sheet, strony przeważnie luźno dyskutują o ewentualnym zakresie zaangażowania inwestora VC czy też wycenie startupu.

Jaką funkcję pełni term sheet?

Podstawowymi funkcjami term sheet są:

- przedstawienie zarysu procesu inwestycyjnego wraz z uwzględnieniem warunków oraz terminarza due diligence;
- określenie wszelkich wiążących elementów, które zostały uzgodnione między stronami, w tym wysokości kapitału finansowego oraz wyceny startupu, które zostaną wcielone w życie jeśli dojdzie do inwestycji po pozytywnym przejściu due diligence;
- umożliwienie ustalenia kluczowych zasad odnośnie ładu korporacyjnego oraz podejmowania decyzji, które z kolei mogą później posłużyć jako ramy do sporządzania bardziej złożonych, prawnie wiążących dokumentów transakcyjnych;
- potwierdzenie przez strony zaangażowania i chęci współpracy, w tym objęcie rozmów inwestycyjnych klauzulą poufności, a także przyznanie inwestorowi VC przez startup wyłączności na określony czas – startup nie może w tym okresie wysyłać prezentacji

czy negocjować z innymi inwestorami, przeważnie do momentu skończenia due diligence.

Term sheet jest jednym z kamieni milowych w drodze do uzyskania finansowania VC. Sam fakt podpisania term sheet nie oznacza jeszcze podpisania inwestycji, natomiast pokazuje realne zamierzenia i intencje inwestora. Można powiedzieć, że po podpisaniu term sheet pokonane zostało około 70% drogi prowadzącej do upragnionej inwestycji – należy jednak pamiętać, że to jeszcze nie jest ostateczny sukces, ale znajduje się on już w naszym zasięgu.

Czy można zerwać term sheet jeśli ostatecznie nie dojdzie do porozumienia między startupem a inwestorem?

Tak, term sheet może zostać zerwany zarówno przez startup jak i przez fundusz VC, co nie oznacza jednak, że nie wiązą się z tym konsekwencje prawne. Wszystko zależy od sytuacji oraz powodu zerwania term sheet. Najczęstszym powodem zerwania i braku inwestycji jest wycofanie się funduszu VC w trakcie due diligence. Powodem takiej decyzji może być np. niewyjaśniona czy niejasna sytuacja prawna dotycząca własności intelektualnej startupu. Większość inwestorów VC wprowadza również warunkowy zapis, iż do transakcji dojdzie jedynie wtedy, gdy komitet inwestycyjny funduszu wyrazi na nią zgodę – co de facto pozostawia funduszowi furtkę do rezygnacji z inwestycji w startup. Startup z kolei może grać na czas, czyli nie chce doprowadzić do podpisania umowy inwestycyjnej poprzez wysuwanie niemożliwych do spełnienia przez inwestora klauzul, jeżeli na pewnym etapie założyciele stwierdzą, że nie są dłużej zainteresowani inwestycją.

Należy jednak pamiętać o wspomianej kilkakrotnie zasadzie wyłączności, która wskazuje, że startup nie może prowadzić rozmów z innymi inwestorami VC w określonym czasie. W większości przypadków w term sheet znajdzie się konkretna data, do której startup powinien wstrzymać takie kontakty. Niezależnie jednak od finalnego rozstrzygnięcia, jednym z postanowień term sheet, które utrzymuje się w mocy, powinna być klauzula poufności, obejmująca zarówno inwestora jak i założycieli.

Powstaje więc pytanie – jeśli term sheet nie ma wiążącej mocy prawnej, to czy w takim razie potrzebuję rady prawnika? Zdecydowanie tak – term sheet powinno skonsultować się z prawnikiem przed jego podpisaniem, mimo iż w świetle prawa – a konkretnie – Kodeksu Cywilnego, nie jest on uznawany ani za umowę, ani za ofertę. Zadaniem term sheet jest sformułowanie podstawowych założeń przyszłej umowy inwestycyjnej. Wiele postanowień oraz regulacji, szczególnie tych dotyczących kwoty transakcji, wyceny czy sposobu

zarządzania spółką, jest wprost przenoszone do umowy inwestycyjnej – term sheet stanowi więc swoistą bazę dla umowy inwestycyjnej. Każdy z tych elementów znajdujących się w term sheet, jest zdecydowanie dokładniej opisany w umowie inwestycyjnej. Należy pamiętać, że w umowie inwestycyjnej używa się języka prawniczego, a term sheet przeważnie napisany jest językiem biznesowym. Wynika to z faktu, iż umowa inwestycyjna jest umową w świetle prawa. Niemniej jednak wiele zapisów proponowanych w term sheecie może być dla założycieli niezrozumiałe bądź niejasne, a godząc się na nie poprzez złożenie podpisu, niejako zamyka się drogę do późniejszej negocjacji tych punktów na etapie konstruowania umowy inwestycyjnej. Dlatego więc przed podpisaniem term sheeta jak i umowy inwestycyjnej zalecana jest konsultacja z prawnikiem, najlepiej specjalizującym się w procesach inwestycyjnych dla startupów.

Co powinno się znajdować w term-sheet?

W zależności od konkretnej inwestycji oraz polityki funduszu VC, w term sheet poruszane są zróżnicowane aspekty, jednak do najczęściej spotykanych elementów znajdujących się w term sheet należą:

- wymienienie nazwy funduszu VC, nazwy spółki/startupu oraz doprecyzowanie charakteru działalności spółki oraz produktu czy usług świadczonych przez startup,
- określenie wysokości całej transakcji – chodzi tutaj o wskazanie inwestowanej kwoty, procent obejmowanych udziałów oraz wycenę startupu,
- harmonogram due diligence oraz procesu inwestycyjnego,
- klauzula dotycząca ochrony kapitału inwestora przy wyjściu z inwestycji (liquidation preference) – w przypadku sprzedaży startupu najpierw spłacany jest kapitał funduszu VC, nawet jeśli proporcjonalnie do procentowego udziału inwestor powinien dostać mniejszą kwotę,
- klauzula dotycząca ochrony udziału inwestora w przypadku podwyższenia kapitału, (anti-dilution protection), czyli ochrona przed rozwodnieniem inwestora – taka klauzula pozwala brać inwestorowi udział w kolejnych rundach inwestycyjnych tak, aby utrzymać swój procent udziałów w startupie na stałym poziomie,
- prawa transakcyjne, czyli pierwszeństwo do kupna udziałów w przypadku ich sprzedaży w startupie przez któregośkolwiek z udziałowców, a także prawo przyłączenia się (tag-along right) dla wszystkich udziałowców startupu w przypadku sprzedaży udziałów przez któregośkolwiek z udziałowców,

- ład korporacyjny, w tym określenie prerogatyw zarządu, rady nadzorczej czy zgromadzenia wspólników, zasady podejmowania kluczowych decyzji – np. zwykłą większością, 2/3 głosów lub jedynie za zgodą inwestora, a także zasady reprezentacji poszczególnych wspólników w radzie nadzorczej,
- zwrot kosztów przeprowadzenia due diligence przez spółkę – w przypadku podpisania umowy inwestycyjnej i transferu kapitału do startupu, to startup będzie ponosił koszty due diligence,
- klauzula zachowania poufności przez strony,
- zakaz zbywania udziałów przez założycieli w okresie, gdy jednym z udziałowców w startupie jest inwestor,
- program opcji dla pracowników, tzw. ESOP (employee stock option plan) czyli opcja na udziały,
- vesting udziałów w spółce przez założycieli, czyli stopniowe nabywanie udziałów przez założycieli z upływem czasu,
- zaangażowanie operacyjne założycieli startupu – wykluczenie prowadzenia innej działalności w okresie w którym inwestor jest udziałowcem w startupie,
- wysokość wynagrodzenia założycieli,
- kamienie milowe, które startup musi zrealizować, aby inwestor wypłacił kolejne tranze pieniędzy – przeważnie kamienie milowe doprecyzowane są na późniejszym etapie, czyli w umowie inwestycyjnej.

Nie wszystkie wyżej wymienione elementy muszą się znaleźć w term sheet. Co więcej, w term sheet mogą także się pojawić dodatkowe informacje nieuwzględnione w powyższej liście. Z pewnością w term sheet podstawowymi informacjami będą: kwota transakcji oraz wycena, a także terminarz due diligence. Terminarz due diligence wyznacza obu stronom czas na podjęcie konkretnych działań zmierzających do podpisania umowy inwestycyjnej. Należy pamiętać, że inicjatywa związana ze sformułowaniem i przedstawieniem term sheet, przeważnie spoczywa po stronie inwestora.

Czynniki sukcesu start-upów

Praca w start-upie różni się zasadniczo od pracy w tradycyjnej ustabilizowanej firmie. Zespół start-upowy pracuje zazwyczaj pod znacznie większą presją, a tempo jego działań jest wielokrotnie większe. W typowym start-upie struktura organizacyjna zazwyczaj jest płaska (w tradycyjnych firmach hierarchiczna). W strukturze hierarchicznej zazwyczaj dochodzi do „blokowania” pracy osób kreatywnych, a kadra kierownicza może lekceważąco podchodzić do opinii i uwag pracowników w procesie podejmowania decyzji, pozbawiając ich możliwości samodzielnego działania i myślenia. Oparcie na permanentnej kontroli (audyty, ciągle monitorowanie życia pracownika w firmie) i brak tolerancji na porażkę, znacznie osłabia efektywność działań.

W start-upie decyzje podejmowane przez zespół pracowniczy w płaskiej strukturze, podejmowane są bardzo szybko, a jeśli są błędne – mogą być bez większych problemów korygowane na bieżąco. Przez to nie będą miały negatywnego wpływu na przyszłość i rozwój spółki. Skalowanie działalności – i tworzenie nowych struktur, co zazwyczaj związane jest z zatrudnianiem nowych „talentów”, powinny iść w parze z wypracowanym modelem biznesowym, ale dopiero po potwierdzeniu rynkowym i w sytuacji, kiedy generowanie przychodów będzie przewidywalne.

Kluczowymi czynnikami w rozwoju każdego start-upu będą:

- pomysł i moment wejścia na rynek,
- model biznesowy,
- zespół,
- finansowanie,
- rozwój i walidacja produktu.

Te czynniki możemy nazwać czynnikami sukcesu start-upów, bo to one decydują w przeważającej większości o tym, czy podmiot taki osiągnie sukces rynkowy.

Pomysł i moment wejścia na rynek

Przy budowaniu nowego biznesu technologicznego, bo zazwyczaj start-upy są takimi właśnie podmiotami, niezbędne jest dokładne obserwowanie rynku i odpowiedni czas, tak aby zaproponować produkt lub usługę w momencie, gdy faktycznie występuje na niego

zapotrzebowanie. Na tym etapie nieodzowne są intuicja i doświadczenie oraz umiejętności analizowania potrzeb rynkowych i trendów.

Model biznesowy

Odpowiedni model biznesowy i jego zmiany mają istotny wpływ na przetrwanie i rozwój każdego podmiotu gospodarującego, a szczególnie start-upów. W tym przypadku osiągnięcie dodatniego wyniku finansowego (zysku ze sprzedaży), na początkowym etapie rozwoju nie jest podstawowym warunkiem dla dalszego ich funkcjonowania. Wygenerowanie zysku będzie trudne w początkowych fazach ich cyklu życia. W tym przypadku jednym z podstawowych wyznaczników zasadności dalszego ich funkcjonowania (i co ważne ciągłego finansowania) – jest liczba użytkowników i klientów danego rozwiązania technologicznego oraz ich poziom zaangażowania i aktywności. Zasadniczą cechą start-upów jest brak stabilnego modelu biznesowego, czego efektem jest ujemna rentowność w pierwszych latach działalności. Identyfikacja fazy cyklu życia ma natomiast istotne znaczenie w kontekście wyceny przedsiębiorstwa, jak również dla celów zarządczych zarówno z perspektywy kadry zarządzającej, jak i inwestorów.

Analizując perspektywy wzrostu i rozwój start-upów, nie bierze się pod uwagę ich zyskowności jako koniecznego warunku funkcjonowania, a jedynie szeroko rozumiany potencjał do generowania dodatnich przepływów gotówkowych w przyszłości. Niezbędne jest natomiast utrzymanie określonego tempa wzrostu, który rozumiany jest, jako inwestycja w aktywa niematerialne. W tym może tkwić wyjaśnienie dynamicznego rozwoju tego typu podmiotów w porównaniu z przedsiębiorstwami funkcjonującymi na tradycyjnych rynkach i wykorzystującymi wyłącznie fizyczne kanały dystrybucji. Czynnikiem sprzyjającym większej dynamice rozwoju tego typu organizacji jest przede wszystkim bardziej ekspansywna strategia wzrostu, możliwość szybszego testowania rozwiązań produktowych i, co za tym idzie, sprawniejsza modyfikacja przyjętego modelu biznesu. Dotyczy to przede wszystkim zmian docelowych segmentów klientów, szybszego i łatwiejszego dostępu do głównych aktywów tworzących wartość przedsiębiorstwa. Dodatkowo istotnym czynnikiem stanowiącym konsekwencję wyboru modelu biznesu jest zainteresowanie inwestorów zapewniających finansowanie wzrostu i rozwoju organizacji¹.

¹ H. Nowak, K. Łuczak, *Modele biznesu a cykl życia start-upów internetowych – studium przypadku*, „Przegląd Organizacji” 2019, nr 9, s. 44-45.

Rozwój start-upu wymaga profesjonalizmu i umiejętności opracowania elastycznego modelu biznesowego, który umożliwi wprowadzanie znaczących korekt w zakresie opracowanej koncepcji produktu i działań rozwojowych na skutek informacji zwrotnych pochodzących z rynku.

Start-upy, będąc innowacyjnymi przedsiębiorstwami, zazwyczaj wyprzedzają popyt rynkowy na oferowane produkty lub usługi, w związku z czym należy analizować zarówno fazę życia, jak i model biznesu, uwzględniając szanse rynkowe.

Zespół

Przy kompletowaniu zespołu nie należy dobierać współpracowników tylko dlatego, że są naszymi znajomymi. Niezbędne tym etapie jest uwzględnienie zasady uzupełniania kompetencji, przy czym dobierani pracownicy – powinni być specjalistami w swoich dziedzinach. Jedna osoba, założyciel, nie jest w stanie w pojedynkę wykonać wszystkich czynności, jakie towarzyszą zakładaniu i prowadzeniu nowego biznesu. Istotny jest tutaj podział obowiązków i różnorodność specjalizacji zespołu, które umożliwią delegowanie zadań i oszczędność na podwykonawcach.

Skuteczny i efektywny zespół to taki, w którym występuje wymiana talentów, umiejętności i cech osobowości. Powinny go tworzyć osoby o profilu biznesowo-sprzedażowym, technologiczno-produktowym, finansowym, a także marketingowym.

Finansowanie

Pozyskanie finansowania można uznać za jeden z kamieni milowych na drodze rozwoju. Na początku bardzo ważne jest zweryfikowanie, jakie finanse są niezbędne i skąd można je pozyskać. Rozpoczynając działalność zazwyczaj źródłem finansowania są oszczędności lub środki pochodzące od najbliższej rodziny. W pewnym momencie własne środki się kończą, dlatego warto wcześniej zacząć rozmowy z inwestorami.

Źródłem finansowania mogą być aniołowie biznesu, fundusze inwestycyjne, crowdfunding, instytucje finansujące (np. PARP, PFR), banki, programy europejskie, itp. Zdobywając finansowanie start-upy mogą uzyskać wiedzę, doświadczenie i kontakty, jakie posiadają zarządzający funduszami i instytucjami finansującymi, jednak przyjęcie zewnętrznego kapitału wiąże się z rezygnacją z części udziałów w przedsiębiorstwie oraz z utratą pełnej kontroli. Profity będące wynikiem współpracy inwestorów i przedsiębiorców, znacznie rekompensują poniesione straty. Start-upy, które z powodzeniem starały się

o inwestora, zyskują zazwyczaj zainteresowanie mediów i trafiają do największych branżowych serwisów, a przez co stają się bardziej rozpoznawalne.

Rozwój i walidacja produktu

Innowacyjny pomysł nie jest kluczowym wyznacznikiem sukcesu, który zaś może zapewnić produkt – jeśli jest na niego potwierdzone zapotrzebowanie, jest stale rozwijany i odpowiada na ciągle rosnące oczekiwania klientów. By było to możliwe potrzebne jest opracowanie pierwszej działającej wersji produktu (MVP), posiadającej wystarczającą liczbę funkcjonalności do zaspokajania potrzeb potencjalnych klientów oraz gromadzenie i analizowanie ich opinii na temat następnej wersji produktu, przy minimalnym wysiłku oraz wymaganych zasobach. Po przetestowaniu reakcji na rynku i zebraniu odpowiedniego feedbacku należy zbudować kolejne wersje, które będą odzwierciedlać konkretne potrzeby klientów. Oferowanie tego, co jest dokładnie potrzebne i niezbędne pozwoli nie tylko zaoszczędzić czas i pieniądze, ale także da satysfakcję zarówno tworzącym, jak i korzystającym z rozwiązania.

Pomimo pozyskania pierwszych klientów, niezbędny jest ciągły rozwój produktu i szerokie spojrzenie na rynek – nie tylko lokalny, ale przede wszystkim globalny. Ograniczenie się do rynku lokalnego nie wykorzysta w pełni potencjału, jaki kryje się w produkcie lub usłudze.

Dobrze zweryfikowany rynkowo model biznesowy oraz określona strategia rozwoju, która powinna ujmować konkretne działania w zakresie badań rynku, pozyskiwania kapitału, pozycjonowania oferty i reklamy, strategii cenowej, systemu dystrybucji czy też zarządzania zespołem – to zagadnienia bardzo ważne w rozwoju start-upów, których cechą charakterystyczną jest innowacyjność, ponadprzeciętny rozwój, wysokie tempo zmian, ale także relatywnie duże ryzyko działania.

Etapy rozwoju start-upu

Każdy start-up w czasie swojego rozwoju (rozumianego jako rozrośnięcie się zespołu, powiększenie przychodów czy pozyskanie kolejnej transzy kapitału zewnętrznego) przechodzi przez różne charakterystyczne fazy rozwoju. Wyróżnia się sześć głównych etapów rozwoju start-upu, które zostały opisane poniżej.

Pre-seed (z języka angielskiego etap przed siewem, etap przedsiewny)

Jak w każdym projekcie, faza analizy pomysłu jest kluczowa dla weryfikacji czy problem, który chcemy się zająć jest realny i wpasowuje się w niszę rynkową, w której start-up chce działać. Nie wystarczy jednak tylko zidentyfikowanie tego bolesnego punktu czy też problemu grupy docelowej – konieczne jest oszacowanie intensywności tego problemu, jego kosztowności i dotkliwości dla potencjalnych użytkowników. Wszystko to pozwala ocenić jak bardzo pożądany może być Twój produkt po wprowadzeniu na rynek. Warto również rozważyć inne alternatywy, które są obecnie dostępne na rynku i dogłębnie przeanalizować konkurencję.

Jako przedsiębiorca musisz również zadać sobie następujące pytania:

- Czy moje rozwiązanie jest prawdziwą odpowiedzią na rozwiązywany problem?
- Czy moje rozwiązanie może wpłynąć na inne problemy w tej branży?
- Czy moje rozwiązanie jest podobne do już istniejącego?
- Czy na moim rozwiązaniu będzie można zarobić – czy klienci zapłacą za mój produkt?
- Jaki będzie potencjalny koszt stworzenia mojego rozwiązania?
- Jakich kompetencji w zespole potrzebuję, aby wprowadzić rozwiązanie na rynek?

Wysłuchanie potencjalnych klientów i dogłębna analiza rynku z pewnością pomogą w dokładniejszym określeniu strategii start-upu na tym etapie. Ta analiza ma miejsce w fazie pre-seed, uważanej również za fazę pomysłu, ponieważ wystarczy mieć pomysł, aby przekonać współników lub inwestorów do współpracy. To faza, w której na samym początku istnieje jedynie zespół i pomysł, a w trakcie jej trwania formuje się już nowa spółka i podstawy prawne do funkcjonowania start-upu. Przeważnie start-up na tym etapie finansuje

się sam, pieniędzmi właścicieli, lub pozyskuje małe kwoty na bieżące wydatki od rodziny i znajomych.

Seed (z języka angielskiego etap zasiewu)

W fazie początkowej poszukuje się przede wszystkim walidacji modelu biznesowego. Ta faza skupia się na materializacji pomysłu start-upu – można to osiągnąć poprzez opracowanie prototypów, które posłużą do przeprowadzenia małych eksperymentów z użytkownikami w celu zweryfikowania początkowego pomysłu, na którym opiera się start-up. Celem tego etapu jest walidacja hipotezy początkowej – która odnosi się do występowania problemu

i jego rozwiązania. Prototyp na wczesnym etapie rozwoju nie musi być w pełni funkcjonalny ani też opłacalny. Nie należy go mylić z MVP (Minimum Viable Product), który powinien być przynajmniej częściowo funkcjonalny. To czas w którym start-up będzie przechodził częste iteracje (zmiany) swojego produktu tak, aż znajdzie właściwe rozwiązanie. Walidacja pomysłu to proces, w którym gromadzone są dowody, poprzez eksperymenty, w celu podejmowania szybkich, świadomych i minimalizujących ryzyko decyzji dotyczących kierunku rozwoju produktu. Jeśli chodzi o formy finansowania, na tym etapie najczęściej w start-up inwestują aniołowie biznesu lub akceleratorzy bądź start-up stara się o pozyskanie dotacji.

Early stage (z języka angielskiego wczesny etap)

Wczesny etap wskazuje na początek fazy, w której pomysł musi ewoluować, aż stanie się użytecznym i możliwym do przetestowania produktem. Nie będzie to jeszcze wersja ostateczna produktu, jednak musi on posiadać podstawowe funkcjonalności, za które potencjalni klienci będą chcieli zapłacić. Po wydaniu pierwszej wersji produktu należy przeanalizować odbiór wśród użytkowników, aby ocenić, czy spełnia on potrzeby klientów – jeśli nie, niezbędne jest wprowadzenie ulepszeń zgodnie z pozyskaną informacją zwrotną. Zazwyczaj na tym etapie start-upy mają już zespół, który zaczyna rosnąć i zatrudniać pracowników, którzy nie są założycielami start-upu. To również moment, w którym należy zdefiniować lub dopracować model biznesowy, jeśli nie jest on jeszcze kompletny. Na tym etapie, oprócz aniołów biznesu, bardzo popularnymi sposobami pozyskiwania finansowania fundusze venture capital oraz crowdfunding.

Growth stage (z języka angielskiego etap wzrostu)

Silny popyt rynkowy oraz wzrost liczby nowych klientów, stałych klientów i przychodów – to elementy charakteryzujące etap wzrostu. Bardzo ważnym elementem jest osiągnięcie odpowiedniej rentowności przez start-up, aby zwiększanie skali działania stawało się opłacalne. Ta faza ma najwyższy wskaźnik bankructw i niepowodzeń – to moment, w którym dochodzi do realnej weryfikacji zapotrzebowania na produkt oraz znalezienia odpowiedniego kanału dystrybucji. Finansowanie na tym etapie jest również kluczowe, aby pokryć koszty związane z szybko rosnącym zespołem oraz testowaniem różnych kanałów dystrybucji. To moment, w którym w start-up inwestują już tylko wyspecjalizowane fundusze venture capital oraz tzw. Corporate Venture Capital – fundusze inwestycyjne należące do dużych korporacji, które inwestują w start-up zarówno ze względów finansowych, jak i strategicznych.

Scaling (z języka angielskiego etap skalowania, faza ekspansji)

Scaleup to start-up który posiada sprawdzony model biznesowy, pozwalający na rozważenie bardziej ambitnych celów, takich jak internacjonalizacja firmy, ekspansja na inne sektory czy też stworzenie nowej gamy produktowej. W tej fazie firmy, które już poczyniły postępy w realizacji swojego modelu biznesowego, konsolidują wzrost przychodów, jak i liczby pracowników. W fazie ekspansji poszukiwane są nowe rynki, które mają kluczowe znaczenie dla ciągłego wzrostu przychodów spółki. Ekspansja może nastąpić w tym samym obszarze geograficznym, ale w różnych segmentach, w tym nowych usług lub produktów w ramach tego samego rozwiązania. Na tym etapie często konieczne jest zawarcie porozumienia lub partnerstwa dystrybucyjnego z dużymi firmami oraz pozyskanie bardzo dużego finansowania, aby móc realizować ambitne cele rozwojowe.

Exit (z języka angielskiego faza wyjścia)

Ta faza nie występuje zawsze i nie musi dotyczyć wszystkich start-upów. Istnieją modele biznesowe, których celem jest stanie się dużą prywatną firmą. Jednak bardzo często ostatnim krokiem w rozwoju start-upu jest tzw. dokonanie wyjścia inwestycyjnego poprzez sprzedaż start-upu – tego wymagają między innymi inwestorzy, którzy oczekują, że będą mogli spieniężyć zainwestowany kapitał w postaci udziałów. Takie wyjście może nastąpić na dwa główne sposoby – poprzez sprzedaż start-upu do innej firmy (tak jak np. Facebook kupił

Instagram oraz Whatsapp) lub poprzez wejście na giełdę (tak jak np. zrobił Google czy Netflix).

Różnica pomiędzy start-upem a tradycyjną działalnością (małą firmą)

Start-up to faza projektowa lub firma, w której realizowany jest projekt w fazie przejściowej komercjalizacji do momentu przeskalowania swojej działalności na potrzeby rynku masowego. To stan przejściowy do postaci dojrzałej organizacji² oraz przedsięwzięcie branży technologicznej na początkowym etapie rozwoju, stworzone w celu rozwiązania problemu użytkownika³. Według angielskiej definicji, opierającej się na słowach Paula Grahama, twórcy jednego z najbardziej znanych akceleratorów, Y Combinator, start-up to firma cechująca się szybkim tempem rozwoju. Taka firma bądź tymczasowa organizacja skupia się na szukaniu odpowiedniego modelu biznesowego swojego przedsięwzięcia⁴.

Często cytowana jest definicja Steve’a Blanka, wykładowcy przedsiębiorczości na uznanych uniwersytetach, jak Berkeley, Columbia czy Stanford. Steve Blank łączy teorię z praktyką – był zaangażowany w budowę kilku bardzo innowacyjnych start-upów. Jego definicja określa start-up jako „organizację stworzoną w celu poszukiwania powtarzalnego i skalowalnego modelu biznesowego”⁵. Najważniejszym zagadnieniem, na które zwraca uwagę Steve Blank, jest określenie celu tworzenia start-upu, którym ma być osiągnięcie skalowalnego modelu biznesowego pozwalającego na zdobywanie kolejnych rynków i rozwój firmy w założonym kierunku („przychodów, zysku, liczby użytkowników lub kliknięć – na cokolwiek założyciele i inwestorzy się umówili”⁶).

Start-up ma z reguły rozwiązać problem, z jakim boryka się przeciętny człowiek, lub pomóc mu w jego rozwiązaniu. Z zasady uważa się, że przedsiębiorstwo wychodzi z fazy start-upu po roku od rozpoczęcia działalności lub w momencie osiągnięcia progu rentowności, gdyż na początku z reguły zawsze koszty prowadzenia działalności przewyższają przychody generowane przez nią.

Rozwijając przytoczone definicje, można wskazać, że start-up jest koncepcją projektu, projektem w różnych fazach realizacji lub też młodą firmą, głównie technologiczną, która rozwija swój produkt pod potrzeby rynkowe, nierzadko kreujący nowy popyt, tworząc nowy rynek zbytu, będąc u progu często bardzo spektakularnego sukcesu rynkowego. Co bardzo

² G. Sparczyński, *Przygotowanie do wyceny. Start-up okiem praktyka*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2014, s. 20.

³ A. Łopusiewicz, *Start-up. Od pomysłu do sukcesu*, Wydawnictwo Samo Sedno, Warszawa 2013, s. 8.

⁴ Tamże, s. 8.

⁵ Szerzej: [<http://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-start-up-first-principles>].

⁶ Tamże.

istotne w kontekście start-upu, kojarzony jest zawsze z działalnością opartą na internetowych i mobilnych kanałach sprzedażowych⁷.

Firmy na etapie start-upu mogą powstać w dowolnej dziedzinie oraz branży. Najczęściej jednak związane są z nowymi technologiami. Do charakterystycznych cech przedsiębiorstwa start-upowego zalicza się z reguły⁸:

- „niskie koszty rozpoczęcia działalności – pierwotna wersja pomysłu biznesowego powstaje zazwyczaj w małym gronie osób, które, posiadając umiejętności związane z programowaniem i projektowaniem grafiki komputerowej, tworzą makietę oraz prototypową wersję start-upu,
- wyższe niż w przypadku standardowych przedsięwzięć ryzyko – podczas tworzenia start-upu nie ma pewności, że produkt przyjmie się na rynku. Zdarza się, że powstaje on bez modelu biznesowego, który przyniósłby monetyzację pomysłu. Działalność w fazie start-upu zmierza do znalezienia optymalnego modelu biznesowego, co często wiąże się ze zmianą strategii (czyli tzw. pivotem), jaką przedsiębiorstwo obrało na początku istnienia,
- wyższy niż w przypadku standardowych przedsięwzięć zwrot z inwestycji – najważniejsza dla start-upu nie jest, jak mogłoby się wydawać, milionowa inwestycja, ale odnalezienie się na rynku i zdobycie znacznej liczby zaangażowanych użytkowników. Zespoły tworzące start-upy z reguły potrafią w odpowiednim czasie znaleźć inwestorów oraz cennych współpracowników, co przekłada się również na sukces finansowy”.

Zazwyczaj właściwie każdy, kto ma pomysł i zespół do jego realizacji może stworzyć start-up. Co ciekawe, najbardziej znane start-upy powstały przypadkiem. Najczęściej pomysły na nie pojawiały się w sytuacjach, gdy innowator sam potrzebował innego niż dotychczasowe rozwiązania już istniejącego problemu. Zgrany i współpracujący ze sobą zespół rozwijający konkretny projekt jest jednym z najważniejszych filarów start-upu.

Do siedmiu najważniejszych różnic pomiędzy start-upem a tradycyjną formą działalności gospodarczej należą rozwój i wzrost, cele biznesowe, finansowanie, poziom ryzyka, innowacje, zysk oraz strategia wyjścia. Każda z poszczególnych różnic została opisana poniżej.

Rozwój i wzrost

⁷ J. Czekał, B. Ziębicki, *Problemy zarządzania rozwojem start-upu*, [w:] *Przedsiębiorczość – perspektywą zmian*, (red.) K. Jaremczuk, Wyższa Szkoła Prawa i Administracji w Przemyślu. Podkarpackie Stowarzyszenie Organizacji i Zarządzania, Rzeszów 2015, s. 363.

⁸ A. Łopusiewicz, *Start-up. Od pomysłu do sukcesu*, Wydawnictwo Samo Sedno, Warszawa 2013, s. 8-9.

Jedną z największych różnic między start-upem a małą firmą jest plan rozwoju i wzrostu skali działania. Założyciele start-upów chcą znacząco wpłynąć na rynek i zakłócić go swoim pomysłem na biznes, chcą się rozwijać szybko – tego też wymagają od nich inwestorzy. Jak możesz sobie wyobrazić, właśnie dlatego tak wiele start-upów powstaje w branży technologicznej – technologia ma szeroki zasięg, jest łatwo skalowalna i można szybko sfinansować rozwój dużego produktu. W przeciwieństwie do tej koncepcji, mała firma nie ma aspiracji do dominacji w danym sektorze, może działać nawet lokalnie.

Cele biznesowe

Bezpośrednio związane z zamiarem rozwoju start-upu są jego cele i zadania. Założyciel start-upu chce zrewolucjonizować rynek swoim skalowalnym i wpływowym modelem biznesowym, rozwijać się tak szybko, jak to możliwe, pokonać konkurencję, itp. Z drugiej strony, w przypadku właściciela małej firmy, niekoniecznie tak jest. Aby prowadzić małą firmę, nie trzeba burzyć statusu quo na danym rynku, ani też wkraczać na zupełnie nowy rynek. Zamiast tego wystarczy chcieć być przedsiębiorcą i znaleźć satysfakcjonujący rynek docelowy, do którego można skutecznie dotrzeć. Podczas gdy start-upy są zwykle zakładane w branży technologicznej i słychać o nich w prasie, małe firmy to często lokalne kawiarnie, sklepy spożywcze, warsztaty samochodowe, salony fryzjerskie, które również potrafią przynosić satysfakcję i korzyści prowadzącym je przedsiębiorcom.

Finansowanie

Kolejna z największych różnic między start-upem, a małą firmą to sposób, w jaki są finansowane. Chociaż z pewnością zarówno start-upom, jak i małym firmom będzie trudniej znaleźć finansowanie niż bardziej ugruntowanym firmom czy korporacjom, to start-upy są znacznie bardziej skłonne do skorzystania z finansowania zewnętrznego i odniesienia w tym sukcesu. Start-upy mogą szukać aniołów biznesu lub inwestorów venture capital, którzy są gotowi zaoferować duże kwoty kapitału w zamian udziały lub akcje. Ten typ finansowania jest niedostępny dla tradycyjnych biznesów – większość aniołów biznesu i inwestorów venture capital chce pracować tylko ze start-upami o dużym potencjale wzrostu, które mogą zostać branżowymi liderami. Zamiast tego właściciele małych firm zwykle zwracają się do różnych form finansowania dłużnego – pożyczek, linii kredytowych – w celu sfinansowania swojej działalności.

Poziom ryzyka

Ilekcroć próbujesz założyć nową firmę, zawsze wiąże się to z pewnym ryzykiem. Jednak, jeśli chodzi o porównanie start-upu z małą firmą, z pewnością istnieje dodatkowy poziom ryzyka związany z prowadzeniem start-upem. Jak wcześniej zostało to opisane, zasadą działania start-upu jest tworzenie produktu lub usługi, które mogą rewolucjonizować lub znacząco wpłynąć na rynek. Dlatego przechodząc przez proces badań, pozyskiwania funduszy oraz testowania produktu musisz głęboko wierzyć, że Twój start-up odniesie sukces. Około 1/3 przedsiębiorstw zamyka się w ciągu trzech lat, jednak w przypadku start-upów ten odsetek jest jeszcze wyższy – aż 9/10 start-upów przestanie istnieć w tym samym okresie.

Innowacje

Jedną z najważniejszych różnic między start-upami a małymi firmami jest innowacyjność produktu lub usługi. Mały biznes nie rości sobie żadnych roszczeń co do wyjątkowości. Twoja firma jest jedną z wielu podobnych (np. salon fryzjerski, restauracja, kancelaria prawna, blog itp.). Rozpoczynając działalność gospodarczą, możesz łatwo podążać za gotowymi rozwiązaniami, utartymi ścieżkami. Dla start-upu najważniejsze są innowacje – wprowadzenie na rynek czegoś, co do tej pory nie istniało – w formie nowej technologii, nowego produktu lub nowego modelu biznesowego.

Zysk

Jak szybko biznes się zwróci i ile można zarobić? Mały biznes jest nastawiony na zarabianie i – jeśli to możliwe – zysk od pierwszego dnia. Końcowy zysk firmy zależy od strategii firmy oraz planów rozwoju firmy. Zdobycie pierwszych przychodów – nie mówiąc o wypracowaniu zysku – przeważnie zajmuje start-upom kilka lat. Trudno sobie wyobrazić małą firmę, tradycyjny biznes, który jest w stanie sobie pozwolić na brak zysku czy wręcz na brak przychodu przez tak długi okres. To tak, jak gdybyśmy otwarli restaurację albo piekarnię, i nie mieli ani jednego klienta przez kilka miesięcy lub lat. W start-upie natomiast to normalne – nadrzędnym celem jest stworzenie produktu, który spodoba się konsumentom i który przyjmie się na rynku. Jeśli ten cel zostanie osiągnięty, wtedy zysk firmy będzie liczony w milionach lub wręcz miliardach dolarów.

Strategia wyjścia

Ostatnia, choć nie mniej ważna na liście różnic, jest strategia wyjścia. Jaki jest Twój plan na skończenie tego przedsięwzięcia? W przypadku małego biznesu, możemy z niego

zrobić firmę rodzinną lub ewentualnie ją sprzedać. W przypadku start-upu, zwykle dochodzi do bardzo dużej transakcji sprzedaży udziałów inwestorowi strategicznemu lub wejścia na giełdę.

Minimum Viable Product (MVP) – prototypowanie

Czym jest produkt o minimalnej użyteczności?

MVP jest bardzo często używanym skrótem i pojęciem w świecie start-upów – również w Polsce, dlatego warto zastanowić się czym tak naprawdę jest. MVP to inaczej produkt z wystarczającą minimalną liczbą funkcjonalności, tak aby przyciągnąć klientów, którzy będą gotowi za niego zapłacić. Pozwala to na zweryfikowanie pomysłu na produkt na wczesnym etapie cyklu rozwoju produktu, bez tworzenia ostatecznej wersji produktu. W branżach takich jak oprogramowanie, MVP może pomóc zespołowi produktowemu w jak najszybszym uzyskaniu opinii użytkowników w celu iteracji (zmiany) i ulepszenia produktu. Ponieważ metodologia agile (jedna z metodyk zarządzania projektami, w szczególności używana w wytwarzaniu oprogramowania) opiera się na szybkim sprawdzaniu poprawności wstępnych założeń i iteracji produktów w oparciu o feedback użytkownika, MVP odgrywa w niej kluczową rolę,

Jaki jest cel MVP?

Eric Ries, który wprowadził koncepcję MVP jako część swojej metodologii Lean Start-up, tak opisuje cel MVP: „Jest to wersja nowego produktu, która pozwala zespołowi zebrać maksymalną ilość potwierdzonej wiedzy o klientach przy jak najmniejszym wysiłku czasowym lub koszcie”⁹.

Start-up może zdecydować się na opracowanie i wypuszczenie minimalnego opłacalnego produktu, ponieważ jej zespół produktowy chce:

- Jak najszybciej wypuścić produkt na rynek
- Przetestować pomysł z prawdziwymi użytkownikami, zanim przeznaczy się duży budżet na pełny rozwój produktu
- Dowiedzieć się, jaką opinię ma o produkcie grupa docelowa i które funkcjonalności są najistotniejsze

Oprócz umożliwienia Twojej firmie zweryfikowania pomysłu na produkt, MVP może również pomóc zminimalizować czas i pieniądze, które w przeciwnym razie zostałyby poświęcone na zbudowanie produktu, który nie cieszy się zainteresowaniem użytkowników.

⁹ E. Ries, *The Lean Start-up*, Crown Business, New York 2011.

Modele biznesowe start-upów

Podstawowe modele biznesowe start-upów opierają się albo na udostępnianiu konkretnych wartości klientom za darmo albo na odpłatnym dostępie do konkretnego produktu lub usługi. Niemniej jednak start-upy w sposób ciągły poszukują powtarzalnego, skalowalnego optymalnego i rentownego modelu biznesowego, który umożliwi im przetrwanie na rynku oraz wypracowanie zadowalającej pozycji wśród firm konkurencyjnych. Model biznesowy dotyczy logiki funkcjonowania organizacji, a więc sposobu jej działania oraz tworzenia wartości dla poszczególnych interesariuszy. Jest metodą powiększania i wykorzystania zasobów, w celu przedstawienia klientom oferty produktów i usług, której wartość przewyższa ofertę konkurencji i która jednocześnie zapewni firmie dochodowość.

Model biznesowy – rozumiany jako schemat działania firmy, ma docelowo ułatwić:

- doprecyzować, co konkretnie będzie oferowane klientom (produkt, usługa) i jaką wartość będzie to miało dla klienta,
- zidentyfikować, jakie potrzeby klienta wartość ta zaspokoi i przy okazji, jakie problemy rozwiąże,
- ustalić kto będzie klientem (kto to będzie konkretnie? w jakim wieku? jak można go scharakteryzować? gdzie mieszka? jakimi motywami się kieruje decydując się na dokonanie zakupu? gdzie poszukuje konkretnych produktów/usług?),
- ustalić, czy są inne podmioty na rynku, które oferują już taką wartość,
- wskazać konkretnie, jakie są unikalne przewagi, czym wyróżniać się będzie przyszła firma na tle konkurentów (co jest jej najważniejszą przewagą, której nie mają konkurencji? co będzie trudne do skopiowania? co zostanie zrobione inaczej, lepiej, wyróżni sposób, w jaki działać będzie nowy biznes?),
- określić jakie zasoby są potrzebne by wytworzyć produkt/ usługę i ile to będzie kosztowało
- oszacować ile klienci będą skłonni zapłacić za produkt/usługę i czy będzie to opłacalne,
- jak dotrzeć do klientów zainteresowanych nową ofertą (kanały dotarcia),
- jacy będą inni interesariusze, którzy mogą pomóc rozwinąć skrzydła nowej firmie.

Najistotniejsze elementy modelu biznesowego to:

- Propozycja wartości (co będzie sprzedawane);
- Dla kogo (kto będzie klientem i czego oczekuje oraz jak podejmuje decyzje zakupowe);
- Model przychodów (czy działalność będzie rentowna – dlaczego klienci mają zapłacić i jak to zrobić);
- Łańcuch wartości (jak wytwarzane będą produkty/ usługi – jak dostarczona będzie wartość klientowi, jakich narzędzi, technologii i procesów trzeba użyć w tym celu).

Uwzględniając prawidłowości w funkcjonowaniu współczesnych start-upów można wskazać na dominujące modele biznesowe w oparciu, o jakie funkcjonują¹⁰:

1. **„Cash Machine** – u jego podstaw leży założenie, że biznes zbiera fundusze od klientów szybciej, niż musi zapłacić swoim dostawcom, partnerom i pracownikom, co daje ogromny potencjał reinwestycji funduszy w innych obszarach.
2. **Crowdfunding** – zakłada finansowanie danego projektu jeszcze przed jego finalnym uruchomieniem. Organizacja lub inny podmiot bazuje na woli i chęci klientów, fanów czy słuchaczy do dobrowolnego wsparcia konkretnej idei.
3. **Integrator** – w ramach tej koncepcji organizacja kontroluje wszystkie części łańcucha wartości. Umożliwia jej to nie tylko maksymalne panowanie nad każdym elementem działalności, ale również błyskawiczne reagowanie na wszelkie zmiany w swoim otoczeniu.
4. **Freemium** – model zakładający darmowy dostęp do danej usługi z jednoczesną możliwością wykupienia jej dodatkowych funkcjonalności.
5. **Open Business** – czyli kolaboracja różnych podmiotów w celu wypracowania najbardziej innowacyjnych rozwiązań. Model ten zakłada dużą otwartość i transparentność organizacji, która decyduje się udostępnić swoje działania i zachęcić do współpracy inne firmy, również konkurencyjne.
6. **Model subskrypcyjny** – zakłada wniesienie regularnej, okresowej opłaty przez użytkownika za dostęp do konkretnego produktu lub usługi. Ten model biznesowy jest komfortowy dla klienta, ale i dla firmy, która może odpowiednio zaplanować swoje przychody.
7. **Robin Hood** – koncepcja przewidująca obciążanie bogatszych konsumentów dodatkową opłatą, aby „biedniejszym” zaoferować tańsze (lub darmowe!) towary.

¹⁰ Na podstawie: M. Moneta, *10 modeli biznesowych, które zrewolucjonizowały świat*, <https://questus.pl/blog/10-modeli-biznesowych-ktore-zrewolucjonizowaly-swiat/>.

8. **User design** – model, w którym część łańcucha wartości (głównie design produktów) jest „outsourcowana” do samych klientów organizacji. Firma korzysta dzięki temu z kreatywności i talentu swoich odbiorców, ci zaś mają możliwość wzięcia udziału w procesie tworzenia produktu i zyskania dodatkowej gratyfikacji.
9. **Pay What You Want** – konsument decyduje, ile może zapłacić za produkt. Pozwala to organizacji nawiązać z nim bardzo bliską, opartą na zaufaniu, relację, jak również wyróżnić się w silnie konkurencyjnych sektorach.
10. **Sprzedaż doświadczeń** – model ten zakłada oferowanie oprócz typowych produktów i usług dodatkowo „pozytywnego doświadczenia” dla konsumenta.
11. **Razor and Blade** – model ten bazuje na koncepcji, w której podstawowy produkt oferowany jest w niskiej cenie, natomiast dochód dla organizacji generowany jest przez niezbędne do jego działania akcesoria”.

Jeśli zaś chodzi o kategoryzację uwzględniającą zależności rynkowe, można wskazać na następujące modele¹¹:

1. B2B (business to business) – oferują własne towary oraz usługi do innych przedsiębiorstw,
2. B2C (business to consumer) – pozyskują klientów indywidualnych, do których kierują swoją ofertę sprzedażową,
3. B2B i B2C – wykorzystują oba modele sprzedażowe,
4. pozostałe – realizują warianty wybranych modeli, np. B2B2C (business to business to consumer), B2G (business to government).

Dziś obserwujemy bardzo mocny rozwój biznesu elektronicznego – to pojęcie bardzo szerokie, obejmujące wiele działań dokonujących się w Internecie np. elektroniczne przetwarzanie zamówień, zarządzanie dostawami, czy relacje z klientami. E-commerce (handel internetowy) jest częścią składową biznesu elektronicznego, rodzajem handlu prowadzonym w sieci – transakcje handlowe w tym przypadku są zawierane za pomocą Internetu przy użyciu dowolnych narzędzi.

¹¹ Szerzej: P. Marzec, *Modele biznesowe organizacji innowacyjnych typu start-up*, “Education of Economists and Managers. Problems. Innovations. Projects”, No. 52(2), 2019, 168-169, <https://doi.org/10.5604/01.3001.0013.2381>.

Jak pokazuje praktyka, start-upy nie korzystają zazwyczaj wyłącznie z jednego modelu, a raczej ze zmodyfikowanej wersji zawierającej kombinację kilku typów. Ważne jest, by na etapie opracowywania koncepcji zwrócić uwagę na elementy, które mają duży wpływ na ich późniejsze funkcjonowanie. Elementy te tworzą szablon modelu biznesowego (ang. *Business Model Canvas*, *BMC*) – narzędzie, dzięki któremu w łatwy sposób można zdefiniować, zaprojektować i zwizualizować pomysł biznesowy.

BMC sprawdzi się w każdej organizacji niezależnie od wielkości i branży. Z szablonu korzystają zarówno start-upy, jak i duże, międzynarodowe korporacje. Twórcą Business Model Canvas jest Alexander Osterwalder – szwajcarski przedsiębiorca, który przeanalizował działalność firm z różnych branż i na tej podstawie wyodrębnił dziewięć podstawowych elementów każdego biznesu. Są one związane z kluczowymi obszarami działalności biznesowej: klientami, ofertą, infrastrukturą i odpowiednią pozycją finansową.

1. **Segmenty klientów** (Dla kogo powstaje produkt/usługa? Kto może być potencjalnym klientem i dlaczego? Kto będzie w stanie płacić za produkt?);
2. **Propozycja wartości** (W rozwiązaniu, jakich problemów pomagamy klientowi? Jakie potrzeby klienta spełniamy? Jakie pakiety produktów/usług chcemy zaoferować poszczególnym grupom klientów? Co ma największe znaczenie dla odbiorców? Co jest dla nich największą wartością? Jaką wartość wygenerujemy dla klientów?);
3. **Kanały dotarcia do klientów, kanały sprzedaży** (Jak nawiązujemy kontakty z klientami? Poprzez jakie kanały będziemy docierali do klientów? Które kanały są efektywne kosztowo?);
4. **Sposób obsługi klientów** (Jakiego rodzaju relacji/obsługi oczekują od nas docelowe grupy klientów? Czy można sprostać tym oczekiwaniom? Ile nas to będzie kosztowało?);
5. **Źródła przychodów** (Za które wartości nasi klienci będą najbardziej skłonni zapłacić? Za co i jak oni obecnie płacą, a jak by chcieli płacić? Ile pojedyncze źródła przychodów wnoszą wkładu do przychodów ogółem?);
6. **Zasoby potrzebne do prowadzenia biznesu** (Jakich zasobów wymaga propozycja wartości firmy? Jakie zasoby są potrzebne do prawidłowego funkcjonowania kanałów dystrybucji? Jakich zasobów wymagają relacje z klientami?);
7. **Główne działania/procesy** (Jakie działania należy podjąć, aby zapewnić przychody? Co trzeba zrobić, żeby nawiązać i utrzymać relacje z klientami? Jakich czynności

wymagają kanały dystrybucji? Jakich najważniejszych działań wymaga propozycja wartości?);

8. **Kluczowi partnerzy** (Kim są nasi kluczowi partnerzy? Kim są nasi kluczowi dostawcy? Jakie zasoby możemy pozyskać od partnerów? Jakie działania wykonują partnerzy?);
9. **Struktura kosztów** (Jakie są najważniejsze koszty związane z modelem naszego działania? Które zasoby są najdroższe? Które działania są najdroższe?).

Tak opracowane najważniejsze informacje dotyczące kluczowych obszarów działalności biznesowej można w bardzo szybki i łatwy sposób modyfikować, a przedstawione są one zazwyczaj w skompresowanej formie na jednej kartce papieru, przez co są świetnym źródłem informacji dla interesariuszy.

Tworząc dopasowaną do klienta i jego potrzeb ofertę można się skupić na jego oczekiwaniach. Na podstawie jasno zdefiniowanych kluczowych elementów modelu biznesowego, stosunkowo łatwo jest wskazać na słabsze strony modelu i przez co szybko je poprawić, unikając przy okazji wielu błędów, które zazwyczaj się pojawiają na początkowym etapie.

Cechy charakterystyczne start-upowców

Identyfikacja najbardziej optymalnych cech przyszłego start-upowca jest trudna, bo mają na to wpływ nie tylko aspekty czysto ekonomiczne i rynkowy punkt widzenia, ale także aspekty psychologiczne. Skuteczne identyfikowanie nierozwiązanych problemów oraz szans lub niezagospodarowanych nisz rynkowych wiąże się zarówno ze specyficznymi procesami poznawczymi (dostrzeganiem tego, czego inni nie widzą), ale także procesami motywacyjnymi, prowadzącymi człowieka do osiągnięcia zamierzonych efektów.

Można zidentyfikować specyficzny zestaw predyspozycji psychologicznych, które mogą pomóc poszczególnym osobom działać przedsiębiorczo. Będą to cechy osobowościowe (np. komunikatywność, odpowiedzialność, szybkość adaptacji, radzenie sobie w trudnych sytuacjach, skuteczne działanie, otwartość na doświadczenie), czynniki motywacyjne, a także charakterystyczny sposób myślenia.

Bardzo trudne jest jednak opracowanie „idealnego modelu” przedsiębiorcy/start-upowca, bo taki niestety nie istnieje. To, czy start-up odniesie sukces rynkowy jest uzależnione od wielu różnych czynników zewnętrznych, na które osoba zakładająca nie ma niejednokrotnie wpływu.

Specjaliści zajmujący problematyką identyfikacji „cech i predyspozycji przedsiębiorczych” wskazują, by zrezygnować z używania terminu „cechy przedsiębiorcze” i zastąpić go terminem „orientacja przedsiębiorcza”, który wydaje się lepszym i trafniejszym¹².

Takie podejście pozwoli skoncentrować się nie tylko na cechach osobowych, ale także uwzględni zmieniające się motywy do prowadzenia swojego biznesu wraz z upływem czasu – od momentu identyfikacji pomysłu, po uruchomienie, właściwe funkcjonowanie i rozwój¹³. Można zatem podsumować, że osoba zakładająca start-up powinna wykazywać orientację przedsiębiorczą i poszukiwać szans w otaczającej ją rzeczywistości społeczno-gospodarczej.

Osobę taką powinny wyróżniać – oprócz typowych determinant podmiotowych (ogólne cechy osobowości, takie jak: ekstrawersja, stabilność emocjonalna czy sumienność) – specyficzne predyspozycje (np. potrzeba osiągnięć, proaktywność, przekonanie o własnej skuteczności itp.). Zarówno pierwsze, jak i drugie – są zależne od wiedzy, umiejętności i zdolności człowieka, a także przyjętych celów, strategii działań czy uwarunkowań

¹² S.I. Krauss, M. Frese, Ch. Friedrich, J. M. Unger, *Entrepreneurial orientation: A Psychological Model of Success among Southern African Small Business Owners*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 2005, vol. 14, no. 3, s. 315–344.

¹³ D. Turek, *Psychologia start-upowca. Dlaczego sukces nie zależy tylko od pomysłu?*, [w:] *Start-up a uwarunkowania sukcesu. Wymiar teoretyczno-praktyczny*, (red.) A. Kałowski, J. Wysocki, Oficyna Wydawnicza SGH, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2017, s. 72.

środowiskowych, będąc zazwyczaj podstawą do uruchomienia działań związanych z aktem założenia firmy¹⁴.

W zależności od tego, na jakim etapie jest proces powstawania start-upu, różne czynniki indywidualne będą wpływać bądź stymulująco, bądź też ograniczać chęć aktywności przedsiębiorczej w tym obszarze. I tak¹⁵:

- W pierwszym etapie zakładania firmy (przed uruchomieniem start-upu) ważne jest nie tylko rozpoznanie możliwości rynkowych czy gromadzenie zasobów, lecz także motywacja do działania, przekonanie o własnej skuteczności, otwartość na doświadczenie, skłonność do podejmowania ryzyka. Niezmiennie ważne są też: kreatywność, myślenie kontrfaktyczne (myślenie o tym, co mogłoby się wydarzyć, choć w rzeczywistości się nie wydarzyło) oraz posługiwanie się intuicją. Na tym etapie niezbędnym elementem są także kompetencje społeczne i umiejętności nawiązywania relacji, które pozwolą przedsiębiorcom zgromadzić wokół siebie ludzi, a także zainteresować swoim pomysłem sponsorów i potencjalnych klientów. Czynniki społeczne opierają się na ekonomicznych i politycznych uwarunkowaniach instytucjonalnych, które mają wpływ na to, że ludzie chcą i widzą możliwość założenia start-upu;
- W drugim etapie (powstanie start-upu) o powodzeniu działań decydować będą poszczególne determinanty podmiotowe (np. wytrwałość, sumienność, motywacja osiągnięć czy odporność na stres itp.), grupowe (np. umiejętność współpracy, budowanie portfela klientów) oraz społeczne (np. koniunktura na rynku itp.);
- W trzecim etapie – przechodzeniu firmy od start-upu do dojrzałej firmy, która posiada wypracowany model biznesowy i stałą ofertę produktów lub usług – duży wpływ na utrzymanie firmy na rynku będą miały zmienne indywidualne (np. stabilność emocjonalna, sumienność, odpowiedzialność, proaktywność, orientacja na cele, optymizm czy odwaga), zmienne grupowe (np. motywowanie pracowników, przewodzenie, współpraca itp.), a także społeczne w postaci dostępnych źródeł finansowania czy chłonnego rynku i popytu na usługi i produkty.

Zawsze pierwotnym bodźcem, który będzie wpływał na aktywność przedsiębiorczą jest zbiór różnych czynników indywidualnych, które można podzielić na czynniki

¹⁴ Tamże, s. 73.

¹⁵ Szerzej: D. Turek, *Psychologia start-upowca. Dlaczego sukces nie zależy tylko od pomysłu?*, [w:] *Start-up a uwarunkowania sukcesu. Wymiar teoretyczno-praktyczny*, (red.) A. Kałowski, J. Wysocki, Oficyna Wydawnicza SGH, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2017, s. 73-75.

psychologiczne (osobowość, przekonania, wartości, potrzeby, postawy, motywacje), właściwości podmiotowe (zdolności, doświadczenia, zmienne demograficzne czy wykształcenie) i czynniki poznawcze (wiedza, proces myślenia i decydowania)¹⁶. Te czynniki mają bardzo duży wpływ na każdym z opisanych etapów planowania, uruchamiania i rozwoju start-upu.

Podsumowując rozważania dot. charakterystyki i orientacji przedsiębiorczej kogoś, kto decyduje się na założenie i rozwój start-upu, można wskazać, że osoby takie powinny cechować¹⁷:

- otwartość i chęć poszerzania swoich horyzontów, które przejawiają się m.in. w ciągłym inwestowaniu w swój rozwój, doksztalcaniu się, ale także w zdobywaniu nowych kontaktów biznesowych, bardzo ważnych w kwestii rozwoju spółki,
- elastyczność – gdyż wiele tego typu podmiotów musi w sposób ciągły modyfikować i udoskonalać swoją ofertę, obserwując na bieżąco reakcje klientów (iteracje), co zaś oznacza czasami konieczność dokonywania diametralnych zmian w ustalonej na początku strategii rozwoju,
- umiejętność uczenia się na swoich błędach, odpowiedniego przyjmowania feedbacku i gdy jest to konieczne – cofnięcia się z ustalonymi wcześniej działaniami,
- wytrwałość w dążeniu do celu, gdyż zazwyczaj na początkowym etapie rozwoju – start-upy nie generują przychodów, ich funkcjonowanie to ciągłe „przepalanie” pieniędzy inwestorów, a prawdziwe efekty dostrzec można czasem dopiero po kilku latach,
- gotowość do ciągłego eksperymentowania, wprowadzania zmian, weryfikacji, wyciągania wniosków i wdrażania korekt,
- małe przywiązanie do tradycyjnych analiz sytuacji problemowych, które zazwyczaj bardzo przydają się typowym przedsiębiorcom,
- przy podejmowaniu decyzji – często kierowanie się intuicją,
- pozytywne nastawienie do nowych sytuacji i umiejętność zaszczepiania optymizmu w zespole,

¹⁶ Ch. L. Shook, R. L. Priem, J. E. McGee, *Venture Creation and the Enterprising Individual: A Review and Synthesis*, „Journal of Management” 2003, vol. 29, s. 379–399.

¹⁷ Opracowanie własne na podstawie: A. Lindblom, R. Olkkonen, L. Mitronen, *Cognitive Styles of Contractually Integrated Retail Entrepreneurs: A Survey Study*, „International Journal of Retail & Distribution Management” 2008, nr 6(36), s. 521.

- częste stosowanie heurystyk (myślenie na skróty), czyli uproszczonych reguł myślenia, dzięki którym nie trzeba analizować wszystkich informacji, jakie do nas docierają (takie myślenie na skróty może jednak prowadzić do pojawienia się wielu błędów),
- duża inicjatywa i innowacyjność, proaktywność oraz integracja wiedzy i umiejętności zawodowych z różnych obszarów (branż) – np. mechanika i elektronika, informatyka i medycyna, informatyka i ochrona środowiska, chemia i medycyna, biologia oraz nauki techniczne itp.,
- poczucie satysfakcji z podejmowania nowych wyzwań, przy wysokiej tolerancji na ryzyko,
- duża pewność siebie i odwaga wraz z umiejętnością obrony swojego stanowiska,
- potrzeba autonomii i odporność na stres.

Założyciel start-upu powinien być osobą bardzo ambitną i zdeterminowaną, mieć predyspozycje i łatwość wpływania na innych, w szczególności na zespół współpracowników. Znaczącą rolę odgrywa posiadany kapitał społeczny, który wyraża się przez: sieci powiązań, kontakty wśród kontrahentów i klientów oraz znajomość rynku.

Chcąc założyć własny biznes, który będzie się rozwijał, należy być przygotowanym na problemy i utrudnienia, które wcześniej ciężko przewidzieć. Trzeba będzie rozwiązywać je na bieżąco, z czym zaś wiązać się będą niejednokrotnie wyrzeczenia i konieczność stawiania priorytetów. Determinacja, optymizm, elastyczność oraz nastawienie na współpracę – to aspekty, które powinny cechować start-upowca. Niezmiernie ważne są też umiejętności miękkie, reagowanie na stres, to jak radzimy sobie z emocjami, jak budujemy relacje z innymi oraz własne pasje i zainteresowania.

Znaczenie zespołu opracowującego i rozwijającego innowację

Start-up nie jest „mniejszą wersją” dużej firmy, i to jest aspekt, który powinien wziąć pod uwagę każdy, kto myśli o uruchomieniu takiego podmiotu technologicznego. W typowej firmie zazwyczaj działania są podejmowane zgodnie z wcześniej określoną, raczej mało zmienną ścieżką postępowania, w której dostarczanie na rynek nowego produktu lub usługi stawia je w centrum przedsięwzięcia, a biznes plan stanowi przewidywalną drogę postępowania – wskazując kolejne działania, jakie należy podjąć przed uruchomieniem i bezpośrednio po starcie. To podejście opiera się na przeświadczeniu, że precyzyjna realizacja „krok po kroku” poszczególnych etapów opisanych w biznes planie pozwoli finalnie wytworzyć określony produkt lub usługę i zdobyć klientów, którzy będą nimi zainteresowani i oczywiście za nie zapłacą. Niezbędne jest „trzymanie się” przyjętych założeń biznesowych, z których zresztą założyciele są precyzyjnie rozliczani m.in. przez instytucje finansujące – np. banki, pożyczkodawców.

W start-upie natomiast rozpoczynamy działania od identyfikacji konkretnych problemów lub poszukiwania niezagospodarowanej niszy rynkowej, by zaspokoić jakąś ważną potrzebę. W tym przypadku nakreślamy wizję, wypracowujemy pomysł i ustalamy związane z nimi działania, nie mając dowodów na to, że rynek będzie zainteresowany wypracowaną wartością. Ci, którzy zdecydują się na prowadzenie start-upu, działają zazwyczaj w warunkach skrajnej niepewności ale przyświeca im misja i wizja sukcesu oraz wiara, że uda się im go osiągnąć. W tym przypadku opracowane założenia ostatecznie będą zweryfikowane przez klienta. Nie jest możliwe uwzględnienie tradycyjnego podejścia do uruchamiania działalności, gdyż mogło by się to przełożyć finalnie na wypuszczenie na rynek zupełnie niepotrzebnego produktu, bazującego na błędnych założeniach. W tym przypadku niezbędne jest precyzyjne zweryfikowanie założeń i fundamentów stojących za podejmowanymi działaniami oraz posiadanie wizji tego, co finalnie ma powstać, ale strategia dojścia do celu powinna być w sposób ciągły aktualizowana i poddawana konfrontacji z oczekiwaniami rynku i klienta.

Analizując udane historie powstawania i rozwoju start-upów, można wskazać, że w każdym takim podmiocie jednym z najważniejszych czynników sukcesu jest zespół. Fundusze inwestycyjne, które oceniają zasadność inwestycji w nowopowstający start-up, wybierają zazwyczaj pomysły o dużym potencjale i szerokim zakresie odbiorców. To takie, które

rozwiązują istotny zidentyfikowany problem lub zaspokajają ważną potrzebę, w przypadku których unikalne, wyjątkowe i innowacyjne technologie muszą być wysoką barierą wejścia dla konkurentów. Niemniej istotnym i ważnym aspektem jest współpracujący i wzajemnie uzupełniający się zespół. Utarło się stwierdzenie, że inwestorzy „zdecydowanie częściej wolą świetny i uzupełniający się zespół, ze średnią technologią, niż fantastyczny pomysł, jednak ze słabym zespołem”. Założenie to opiera się na przeświadczeniu, że zgrany zespół poradzi sobie w każdych warunkach, jednocześnie umiając uczyć się na popełnianych błędach, systematycznie będzie mógł budować innowacyjną spółkę.

Przy tworzeniu zespołu projektowego należy w pierwszej kolejności zwrócić uwagę na kreatywność poszczególnych osób oraz uzupełnianie się ich kompetencji.

Kompetencje to połączenie umiejętności praktycznych i wiedzy oraz cech osobowości, które wpływają na sposób, w jaki pracownik wykonuje zadania. Wyróżnia się wśród nich kompetencje twarde i kompetencje miękkie. Kompetencje twarde to wiedza z zakresu niezbędnego na danym stanowisku oraz nabyte umiejętności – np. znajomość języków obcych czy specjalistycznych programów komputerowych. Kompetencje miękkie, to m.in.: komunikatywność, kreatywność, umiejętność współpracy, zarządzanie sobą w czasie. Są one bardzo ważne, gdyż zapewniają efektywną pracę zespołu.

Dobra atmosfera w miejscu pracy jest bardzo ważnym aspektem w kwestii budowania efektywnego zespołu. Miejsce pracy powinno zapewniać z jednej strony przestrzeń roboczą, ale także m.in. miejsca na wspólne spotkania, kuchnię, ze stolikami do wspólnego spożywania posiłków, co zaś może ułatwić nawiązywanie relacji. Ważnym aspektem mogą być także pokoje do wspólnego relaksu i wypoczynku, gdzie pracownicy mogą poświęcić swoją przerwę na chwilowy odpoczynek lub gry, które angażują grupę osób.

Praca zespołowa umożliwia połączenie dopełniających się osobowości i temperamentów jego członków. Współdziałanie pracowników powoduje, że ich cechy osobowości, zdolności i umiejętności przenikają, łączą i dopełniają się. Potencjał zespołu tkwi w jego członkach i rolach jakie pełnią. Odpowiedni dobór osób w zespole proponuje R. Meredith Belbin, który stworzył teorię o schematyczności zachowań członków zespołu. Belbin jest autorem koncepcji o rolach zespołowych oraz narzędzia badającego predyspozycje do pełnienia określonej roli. Rola zespołowa opisuje tendencje do zachowania poszczególnych członków w zespole oraz sposobu pracy i wchodzenia w relacje

z pozostałymi członkami zespołu¹⁸. Belbin opracował narzędzie badawcze określane jako Kwestionariusz Ról Zespołowych R.M. Belbina lub w j. angielskim *A Self Perception Inventory*. Narzędzie umożliwia dokonanie pomiaru poziomu preferencji podejmowanych i odgrywanych ról w zespole oraz późniejszą ocenę zdolności do pracy w zespole na odpowiedniej pozycji¹⁹.

R.M. Belbin zaobserwował, że zespół nie jest zbiorowiskiem ludzi z określonymi stanowiskami, a zgromadzeniem jednostek, w którym każda indywidualnie pełni role akceptowane przez innych jego członków. W zespole, członkowie najefektywniej realizują te role, które najbardziej naturalnie im pasują. Oznacza to, że każdy członek zespołu ma indywidualne skłonności do pełnienia konkretnej roli, w której osiąga najwyższą wydajność. Z reguły, każda osoba ma skłonności do podejmowania jednej roli dominującej oraz dwóch ról wspierających. Teoria Ról Zespołowych R.M. Belbina wskazuje, że efektywność i jakość pracy zespołowej wynika z ról pełnionych przez członków tego zespołu.

R.M. Belbin wyróżnił osiem ról zespołowych, występujących w zespołach. Te role można podzielić na²⁰:

- **Role ukierunkowane na zadania:** Praktyczny organizator, Człowiek akcji, Perfekcjonista;
- **Role ukierunkowane na ludzi:** Naturalny lider, Człowiek zespołu, Człowiek kontaktów;
- **Role intelektualne:** Sędzia, Perfekcjonista.

Po przeprowadzeniu dalszych badań, R.M. Belbin dodał jeszcze jedną rolę zespołową – „Specjalistę”. Jest to rola ukierunkowana na zadania, która nie wynika z indywidualnych predyspozycji, dlatego nie jest uwzględniona w Kwestionariuszu Ról Zespołowych. Specjalista to samodzielny członek zespołu, którego rola wynika z posiadanej wiedzy specjalistycznej i umiejętności. Dzięki kompetencjom specjalisty zespół może szybciej i efektywniej realizować wyznaczony cel. W tabeli 1 scharakteryzowano wszystkie role zespołowe wyróżnione przez R.M. Belbin’a.

Tabela 1. Role zespołowe według R.M. Belbin’a

¹⁸ R.M. Belbin, *Tvoja rola w zespole*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2008, s. 41.

¹⁹ R.M. Belbin, tamże, s. 76.

²⁰ R.M. Belbin, tamże, s. 76-96.

Rola zespołowa	Charakterystyka
PRAKTYCZNY ORGANIZATOR (Realizator)	Przemienia koncepcję wypracowaną przez zespół na plan działania. Sprawnie i optymalnie realizuje przydzielone zadania. Wybiera sprawdzone rozwiązania problemów.
NATURALNY LIDER (Koordynator)	Kontroluje pracę i stopień realizacji celów przez zespół. Efektywnie realizuje funkcje zarządzania: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie. Potrafi wykorzystać indywidualny potencjał członków zespołu dzięki rozpoznaniu ich mocnych i słabych stron.
CZŁOWIEK AKCJI (Lokomotywa)	Kształtuje sposób działania zespołu, pragnie mieć wpływ na ustalanie celów, priorytetów i zadań zespołu. Lubi nadawać ton w dyskusjach i stawiać wyzwania przed zespołem. Źle znosi stagnację i bezczynność zespołu.
SIEWCA IDEI (Myśliciel)	Proponuje nowe pomysły i rozwiązania, które odpowiadają na najistotniejsze problemy postawione przed zespołem. Nie boi się bronić swojego punktu widzenia ani konfrontacji z członkami zespołu.
CZŁOWIEK KONTAKTÓW (Poszukiwacz Źródeł)	Zna obecny stan pracy zespołu. Nawiązuje kontrakty na zewnątrz zespołu i informuje zespół o pomysłach, stanie wiedzy i działaniach na zewnątrz. Buduje sieć kontaktów użytecznych dla zespołu i potrafi prowadzić negocjacje.
SĘDZIA (Krytyk Wartościujący)	Obiektywnie i wnikliwie analizuje problemy, pomysły i sugestie. Dzięki zaangażowaniu w działalność zespołu, jest lepiej przygotowany do podejmowania decyzji. Nie potrafi motywować ani inspirować innych.
CZŁOWIEK GRUPY (Dusza Zespołu)	Wspiera członków grupy, przeciwdziała konfliktom, dba o prawidłową komunikację, zgodną współpracę i wysokie morale zespołu. Buduje „ducha zespołu” i jest lojalny wobec zespołu.
PERFEKCJONISTA (Skrupulatny Wykonawca)	Dąży do zrealizowania konkretnego celu przy zachowaniu najwyższych możliwych standardów. Ma trudności w kontakcie z zespołem ze względu na wysokie wymagania i oczekiwany poziom szczegółowości.
SPECJALISTA	Posiada rzadką i specjalistyczną wiedzę i umiejętności, które wykorzystuje do realizacji wyznaczonego celu. Jest samodzielny, sumienny i przejawia inicjatywę. Zwykle odpowiada za przygotowanie profesjonalnych ekspertyz dla zespołu.

Źródło: Na podstawie: R.M. Belbin, *Twoja rola w zespole*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2008, s. 38 i 77.

Każda z wyróżnionych ról zespołowych ma zarówno mocne, jak i słabe strony. Mocne strony poszczególnych członków zespołu uzupełniają wkład pozostałych jego członków, zwiększając wydajność zespołu oraz powodując rzeczywistą interakcję²¹. Dodatkowo Belbin opisał charakterystyczne zachowania każdej z ról, które mogą wpływać zarówno pozytywnie, jak i destruktywnie na pracę zespołową. Tabela 2 przedstawia mocne strony i słabości każdej z ról.

Tabela 2. Mocne i słabe strony ról zespołowych wg R.M. Belbina

Rola zespołowa	Mocne strony	Słabości
PRAKTYCZNY ORGANIZATOR (Realizator)	- Utrzymuje wypracowane standardy, - Potrafi strukturyzować zachowania własne i innych, - Obowiązkowy,	- Mało elastyczny, - Niechętny do zmian, - Zachowawczy, - Konserwatywny, - Asekuracyjny,
NATURALNY LIDER (Koordynator)	- Pewny siebie, - Spokojny, - Zdyscyplinowany, - Dominujący, - Skupiony na celach, - Potrafi dostrzec potencjał w innych ludziach, - Posiada duże umiejętności interpersonalne,	- Posiada przeciętny poziom kompetencji merytorycznych, - Może być postrzegany jako manipulator,
CZŁOWIEK AKCJI (Lokomotywa)	- Dynamiczny, - Odważny, - Stawia wyzwania przed zespołem, - Nastawiony na przezwyciężanie samozadowolenia i inercji,	- Skłonny do prowokowania innych, - Irytujący, - Osłabiający poczucie bezpieczeństwa, - Impulsywny, - Łatwo się denerwuje,

²¹ A. Arizeta, S. Swailes, B. Senior, *Belbin's Team Role Model: Development, Validity and Applications for Team Building*, „Journal of Management Studies” 2007, nr 44 (1), s. 111.

SIEWCA IDEI (Myśliciel)	- Indywidualista, - Postępowy, - Skłonny do niekonwencjonalnego zachowania i myślenia - Kreatywny, - Posiada wyobraźnię, - Entuzjasta,	- Skłonny do pomijania szczegółów, - Narusza status quo, - Wzbudza niepokój, - Przewrażliwiony na punkcie krytyki, - Przesadnie zajęty nowymi ideami, - Zaniedbujący praktykę,
CZŁOWIEK KONTAKTÓW (Poszukiwacz Źródeł)	- Posiada niestandardowe umiejętności interpersonalne, - Ciekawy świata, - Komunikatywny, - Pragmatyczny, - Entuzjastyczny,	- Szybko traci zainteresowanie realizowanymi zadaniami, - Unika sytuacji konfliktowych, - Nadmierny optymistą,
SĘDZIA (Krytyk Wartościujący)	- Rozsądny, - Ostrożny, - Posiada umiejętności merytoryczne, - Nie ma empatii, - Potrafi dokonać osądu,	- Posiada przeciętne umiejętności inspirowania i motywowania innych, - Przesadnie krytyczny, - Skłonny do arbitralności, - Dystansuje się od ocenianej działalności oraz ludzi, - Ukrywa swoje emocje, - Mało energiczny,
CZŁOWIEK GRUPY (Dusza Zespołu)	- Nastawiony na potrzeby ludzi, - Lojalny, - Łagodny, - Empatyczny, - Potrafi obudzić „Ducha zespołu”, - Zapobiega konfliktom, - Dyplomatyczny,	- Uległy, - Mało zdecydowany w sytuacjach kryzysowych, - Przejawia kłopoty ze zdecydowaną oceną pracy innych,

PERFEKCJONISTA (Skrupulatny Wykonawca)	- Staranny, - Uporządkowany, - Sumienny, - Drobiazgowy, - Nastawiony na doprowadzanie rozpoczętych zadań do końca, - Pryncypialny, - Zdyscyplinowany,	- Skłonny do przejmowania się szczegółami, - Przeżywa długotrwałe napięcia związane z realizacją pracy, - Skłonny do gubienia oglądu wykonywanej pracy z perspektywy całości, - Niechętnie dzieli się zadaniami z innymi,
SPECJALISTA	- Samodzielny, - Zdyscyplinowany, - Świadomy posiadanej wiedzy i umiejętności, - Lubi się uczyć i rozwijać, - Samomotywujący się, - Bardzo zaangażowany w swoją pracę.	- Ogranicza podejmowane działania do zakresu swojej specjalizacji, - Skupia się na szczegółach zaniedbując całość, - Ignoruje czynniki oddziałujące na wynik pracy, jeśli znajdują się poza jego obszarem specjalizacji.

Źródło: R.M. Belbin, *Twoja rola w zespole*, GWP, Gdańsk 2008, s. 38 i 77.

W start-upach znaczenie pracowników i ich dopasowanie do kultury oraz wyznawanych wartości jest dużo bardziej istotne i ważne, niż w przypadku innych firm – korporacji, małych, rodzinnych biznesów czy stabilnych i spokojnie rozwijających się przedsiębiorstw. Potrzeba zbudowania solidnego zespołu i później jego utrzymanie, przy wysokim poziomie zaangażowania oraz kreatywności, staje się bardzo dużym wyzwaniem. Praca w bardzo dynamicznym i niepewnym środowisku start-upowym jest wymagająca, dlatego ważne jest znalezienie do zespołu odpowiednich osób, które będą mogły się wzajemnie uzupełniać.

Na etapie doboru członków zespołu start-upowego każda z osób, powinna mieć spójną wizję rozwoju, by stworzyć odpowiednią kulturę organizacyjną, opartą na tych samych wartościach. Wybierając kandydatów, zazwyczaj trudno jest dokonać szybkiej weryfikacji i oceny, czy dana osoba będzie odpowiednia i dopasowana do wizji, wartości, a także zaplanowanej kultury. Ważne jest przede wszystkim wyszukanie i nazwanie brakujących kompetencji i cech w obecnym zespole (jeśli już jakiś jest), zastanowienie się na tym, jakich

osób brakuje, nie tylko ze względu na umiejętności twarde i doświadczenie, ale także kwestie miękkie i zachowania.

Podczas rekrutacji należy sprawdzić, oprócz umiejętności i doświadczenia, który z kandydatów jest najbardziej odpowiedni pod względem wartości, stylu komunikacji i zrozumienia kultury organizacyjnej. Opisane narzędzie badawcze, Kwestionariusz Ról Zespołowych R.M. Belbin'a, umożliwia dokonanie pomiaru poziomu preferencji podejmowanych i odgrywanych ról w zespole oraz późniejszą ocenę zdolności do pracy w zespole na odpowiedniej pozycji. Może pomóc z jednej strony zweryfikować, jakie role zespołowe będą niezbędne w uruchamianym start-upie, a sprawdzając już konkretnych kandydatów, pozwoli dokonać wyboru takiej osoby, tak aby zespół był kompletny. Właściwie dobrany zespół osiągać będzie zdecydowanie wyższą efektywność w porównaniu do innych systemów organizacji pracy. Dobrze dobrane osoby zdecydowanie lepiej będą ze sobą współpracować i skuteczniej rozwiązywać problemy, a to właśnie jest potrzebne w uruchamianym start-upie.

W przypadku rekrutacji do start-upów bardzo ważny jest potencjał kandydata. Może się zdarzyć, że *founderzy* wybierają kogoś, kto ma mniej doświadczenia i umiejętności, ale „pasuje” do organizacji i chce się z nią rozwijać. Warto także zwrócić uwagę na istotny aspekt różnorodności (w tym osobowości) w organizacji.

Po zrekrutowaniu powinno się dążyć do tego, by odpowiednio zintegrować wszystkich członków zespołu i pomóc w *onboardingu*. Należy właściwie przekazać misję i wizję firmy oraz pokazać wzorce zachowań akceptowanych, ustalić komunikację w zespole oraz oczywiście przekazać pełną wiedzę na temat samego produktu czy usługi.

Istotnym zagadnieniem będzie odpowiednie motywowanie pracowników w zespole start-upowym. Nieumiejętne podejście w tym temacie może znacznie ograniczyć kreatywność i zaangażowanie poszczególnych osób. Pracownicy powinni być pobudzani w sposób ciągły do podejmowania nowych inicjatyw, atmosfera otwartości i braku krytyki na proponowanie nowych rozwiązań – powinna być standardem. Brak rywalizacji i obaw z racji karania za popełnione błędy może posunąć całe przedsięwzięcie mocno do przodu, pozwolić pozbyć się strachu przed wyrażaniem opinii. Jeśli ludzie nie rywalizują pomiędzy sobą – a mogą aktywnie współpracować, nie obawiając się kar i krytyki – zazwyczaj zwiększa się otwartość na współpracę z innymi i pomaganie sobie, co jest bardzo potrzebne, by start-up mógł się rozwijać.

Przy budowaniu zespołu i weryfikowaniu przydatności konkretnych kandydatów, warto korzystać z doświadczeń osób, które wcześniej były na tym samym etapie, nauczyły się już na swoich błędach i mogły wyciągnąć wnioski ze swoich działań. To pozwoli uniknąć wielu sytuacji, jakie mogą zagrażać nowo tworzonemu zespołowi.

Kwestionariusz Ról Zespołowych Belbina (A Self Perception Inventory)²²

INSTRUKCJA

Kwestionariusz ten składa się z szeregu zdań, dotyczących funkcjonowania ludzi w grupie. Twoim zadaniem jest rozdzielenie punktów między te zdania, które najlepiej opisują Twoje funkcjonowanie w grupie. Nie ma tu takich zdań, których mógłbyś się wstydzić lub obawiać. Nie ma tu zdań dobrych albo złych. Każde wybrane przez Ciebie zdanie jest równie dobre, jak każde inne, jeśli tylko zrobiłeś je szczerze, gdyż w badaniu tym chodzi o jak najlepsze poznanie Ciebie dla Twojego własnego dobra.

Każdą z siedmiu części kwestionariusza wypełnij w następujący sposób:

- 1) przeczytaj daną część kwestionariusza w całości;
- 2) zastanów się, które zdania najlepiej Cię opisują;
- 3) masz do dyspozycji 10 punktów. Możesz przydzielić 10 punktów tylko jednemu zdaniu, które doskonale opisuje Twoje zachowanie w grupie lub też rozdzielić 10 punktów pomiędzy wszystkie lub niektóre zdania opisujące mniej lub bardziej adekwatnie Twoje zachowanie;
- 4) sprawdź, czy danej części kwestionariusza przydzieliłeś dokładnie 10 punktów.

Przykład dla pierwszej części kwestionariusza:

A – 1 pkt, B – 0 pkt, C – 5 pkt, D – 0 pkt, E – 0 pkt, F – 0 pkt, G – 0 pkt, H – 4 pkt...

Razem: 10 pkt.

Część I

Punkty

Sądzę, że osobiście wnoszę do grupy...

- | | |
|---|-------|
| A Wydaje mi się, że szybko dostrzegam i umiem wykorzystać nowe możliwości..... | _____ |
| B Mogę dobrze pracować z bardzo różnymi ludźmi..... | _____ |
| C „Produkowanie” pomysłów to moja naturalna zdolność..... | _____ |
| D Moja siła tkwi w tym, że potrafię z ludzi „wyciągnąć” to, co mają w sobie najlepszego, aby przyczynili się do osiągnięcia celów i zadań grupowych..... | _____ |
| E Moja główna umiejętność polega na doprowadzaniu spraw do końca i wiąże się z efektywnością..... | _____ |

²² Opracowanie na podstawie: B. Kożusznik, *Psychologia w pracy menedżera*, wyd. UŚ, Katowice 1994; S. Ilski, S.A. Witkowski, *Walidacja Kwestionariusza Ról Zespołowych: A Self-Perception Inventory R.M. Belbina*, „Przegląd Psychologiczny” 2000, nr 1(43), s. 47-64.

- F** Jestem w stanie przez jakiś czas zaakceptować niepopularność mojej osoby, jeśli prowadzi to do wartościowych wyników.....
- G** Zwykle wyczuwam, co jest realistyczne i prawdopodobne, jeśli chodzi o osiągnięcie sukcesu.....
- H** Zwykle mogę zaproponować jakieś alternatywne wyjście bez uprzedzeń i niechęci.....

Sprawdź! Razem: 10 pkt

Część II

Jeśli mam jakieś niedociągnięcia w pracy grupowej to dlatego, że...

- A** Nie mogę się uspokoić, dopóki narada nie jest uporządkowana, kontrolowana i ogólnie dobrze prowadzona.....
- B** Mam skłonność do bycia wspaniałomyślnym dla tych, których przekonujące pomysły nie zostały odpowiednio przemyślane.....
- C** Mam skłonność do gadulstwa, gdy grupa rozpracowuje nowe pomysły.....
- D** Mój chłodny ogląd spraw utrudnia mi przyłączenie się do gotowości i entuzjazmu kolegów.....
- E** Czasami jestem spostrzegany jako wywierający nadmierny nacisk i autorytatywny wpływ, jeśli coś musi zostać rzeczywiście zrobione.....
- F** Trudno mi kierować „na pierwszej linii”, gdyż czuję się zbyt odpowiedzialny za atmosferę grupową.....
- G** Mam skłonność do rozmyślania o tym, co w danej chwili wpada mi do głowy, przez co tracę kontakt z tym, co się dzieje.....
- H** Koledzy widzą mnie jako niepotrzebnie przejmującego się szczegółami i możliwością, że sprawy mogą się źle ułożyć.....

Sprawdź! Razem: 10 pkt

Część III

Gdy jestem wciągnięty razem z innymi w przygotowanie projektu...

- A** Mam skłonność do wywierania wpływu na ludzi, lecz bez wywierania na nich presji.....
- B** Moja czujność pozwala zapobiegać wielu pomyłkom i błędom.....
- C** Jestem gotów kłaść nacisk na działanie, aby upewnić się, że narada nie jest stratą czasu lub że prowadzi do utracenia z widoku głównego celu.....
- D** Zwykle można na mnie polegać, że wymyślę coś oryginalnego.....
- E** Zawsze jestem gotów uczynić dobrą sugestię przedmiotem zainteresowania całej grupy.....
- F** Zawsze poszukuję ostatnich nowinek, nowych odkryć i wyników badań na określony temat.....
- G** Mam przekonanie, że moja umiejętność wydawania sądu może pomóc w podjęciu odpowiednich decyzji.....
- H** Moją specjalnością jest zorganizowanie najbardziej znaczącej części pracy...

Sprawdź! Razem: 10 pkt

Część IV

Moją charakterystyczną cechą w pracy grupowej jest...

- A Rzeczywiście interesuję się bliższym poznaniem moich kolegów..... _____
- B Nie mam oporów przed przeciwstawianiem się zdaniu większości..... _____
- C Zwykle potrafię przyjąć taką linię argumentacji, aby obalić błędny punkt widzenia..... _____
- D Sądzę, że mam szczególny talent do wprowadzania pomysłów w życie, gdy plan ma być zastosowany..... _____
- E Mam skłonność do unikania tego, co oczywiste i do zaskakiwania czymś niespodziewanym..... _____
- F Doprowadzam to, czego się podejmę do perfekcji..... _____
- G Jestem gotów do nawiązywania i wykorzystywania kontaktów poza grupowych, jeśli jest to potrzebne..... _____
- H Nawet jeśli interesuje mnie wiele aspektów sprawy, nie mam problemów z podjęciem decyzji co do wyboru rozwiązania..... _____

Sprawdź! Razem: 10 pkt _____

Część V

Czerpię satysfakcję z pracy, gdyż...

- A Cieszy mnie analizowanie sytuacji i rozważanie możliwości wyboru..... _____
- B Interesuje mnie znalezienie praktycznych rozwiązań problemów..... _____
- C Lubię mieć przekonanie, że sprzyjam kształtowaniu dobrych kontaktów międzyludzkich w pracy..... _____
- D Lubię mieć duży wpływ na decyzje..... _____
- E Cieszę się z kontaktów z ludźmi, którzy mają coś nowego do zaoferowania..... _____
- F Jestem w stanie doprowadzić do zgody w ważnych dla pracy sprawach..... _____
- G Wczuwam się w moją część zadania, jeśli pragnę poświęcić zadaniu całą swoją uwagę..... _____
- H Lubię znaleźć taki obszar, który pobudza moja wyobraźnię..... _____

Sprawdź! Razem: 10 pkt _____

Część VI

Jeśli nagle otrzymuję trudne zadanie do wykonania w ograniczonym czasie i wobec nieznanych mi osób...

- A Mam ochotę zaszyć się w kącie, aby wymyślić sposób na wyjście z impasu..... _____
- B Byłbym gotów do współpracy z osobą, która wykazała najbardziej pozytywne nastawienie..... _____
- C Znalazłbym sposób na zmniejszenie skali zadania prze ustalenie, co mogłyby zrobić poszczególne jednostki..... _____
- D Moje naturalne wyczucie spraw pilnych pozwoli na postępowanie zgodnie z planem..... _____

- E** Z pewnością zachowam spokój i zdolność do trzeźwego osądu.....
- F** Mimo nacisków zachowam stałość celu.....
- G** Byłbym przygotowany do przejęcia konstruktywnego kierownictwa, jeśli stwierdziłbym, że grupa nie robi postępu.....
- H** Zainicjowałbym dyskusję w celu stymulowania nowych pomysłów, rozwiązań.....

Sprawdź! Razem: 10 pkt

Część VII

W odniesieniu do problemów, za które jestem w grupie odpowiedzialny...

- A** Mam skłonność do ujawniania niezadowolenia wobec tych, którzy moim zdaniem przeszkadzają w osiągnięciu postępów.....
- B** Inni mogą mnie krytykować za to, że jestem analityczny i niedostatecznie opieram się na intuicji.....
- C** Moje pragnienie, aby praca została starannie wykonana, może wstrzymywać pójście do przodu.....
- D** Mam skłonność do nudzenia się i oczekuję, że inni będą mnie stymulować i „zapalać”.....
- E** Trudno mi rozpocząć, jeśli cele nie są dla mnie jasne.....
- F** Czasami nie jestem tak efektywny, jak bym chciał, jeśli chodzi o wyjaśnienie złożonych problemów, jakie przede mną stoją.....
- G** Mam świadomość, że wymagam od innych rzeczy, których sam nie mogę zrobić.....
- H** Waham się, gdy należałoby przeforsować mój punkt widzenia, gdy mam do czynienia z jawną opozycją.....

Sprawdź! Razem: 10 pkt

Tabela poniższa służy do przepisania punktów, które zostały nadane poszczególnym odpowiedziom w teście.

Części	NUMERY ZADAŃ							
	A	B	C	D	E	F	G	H
I								
II								
III								
IV								
V								
VI								
VII								

Arkusz obliczeniowy Kwestionariusza Ról Zespołowych

Typ/ Część	PO		NL		CZA		SIE		CZK		SE		CZG		PER	
I	G		D		F		C		A		H		B		E	
II	A		B		E		G		C		D		F		H	
III	H		A		C		D		F		G		E		B	
IV	D		H		B		E		G		C		A		F	
V	B		F		D		H		E		A		C		G	
VI	F		C		G		A		H		E		B		D	
VII	E		G		A		F		D		B		H		C	
Suma																

PO - praktyczny organizator

CZK - człowiek kontaktów

NL - naturalny lider

SE - sędzia

CZA - człowiek akcji

CZG - człowiek grupy

SIE - siewca (człowiek idei)

PER - perfekcjonista

Tabela norm Kwestionariusza Ról Zespołowych

(dla SIE, CZK, NL, SE, PO, PER: N = 188 – K + M; dla CZA, CZG: N = 92 – K, 96 – M)

Rola/ Wyniki	Bardzo niskie	Niskie	Średnie	Wysokie	Bardzo wysokie
PO	0 - 3	4 - 8	9 - 13	14 - 18	19 - 21
NL	0 - 1	2 - 4	5 - 8	9 - 12	13 - 15
CZA	0 - 1 K	2 - 6 K	7 - 11 K	12 - 17 K	18 - 20 K
	0 - 3 M	4 - 9 M	10 - 14 M	15 - 20 M	21 - 24 M
SIE	0 - 1	2 - 3	4 - 7	8 - 11	12 - 14
CZK	0 - 1	2 - 5	6 - 9	10 - 13	14 - 16
SE	0 - 1	2 - 6	7 - 11	12 - 16	17 - 19
CZG	0 - 1 K	2 - 8 K	9 - 14 K	15 - 20 K	20 - 25 K
	0 - 1 M	2 - 4 M	5 - 10 M	11 - 15 M	16 - 19 M
PER	0 - 1	2 - 7	8 - 13	14 - 19	20 - 22

INTERPRETACJA WYNIKÓW

Najwyższy wynik w określonej kolumnie świadczy o najczęściej przyjmowanej KONSTRUKTYWNEJ ROLI ZESPOŁOWEJ. Następne w kolejności dotyczą ról, które przyjmuje się, jeśli z jakichś powodów istnieje mniejsze zapotrzebowanie na tę najbardziej preferowaną. Dwa najniższe wyniki dotyczą obszarów, które należałoby rozwijać i prawdopodobnie najslabszych. Być może zamiast jednak wzmacniać je „na siłę”, warto poszukać osób, które w zespole mogłyby stanowić dla nas dopełnienie.

Ekosystemy start-upowe

Innowacyjność jest procesem bardzo złożonym, dlatego stworzenie systemu, który będzie wspierał proces komercjalizacji nowych technologii i potem rozwój start-upów jest pożądane przez wielu różnych interesariuszy.

Wspieranie rozwoju start-upów, który nie będzie tylko ograniczał się do jednorazowych działań, lecz będzie zestawem przemyślanych długofalowych aktywności, ukierunkowanych na budowę ekosystemu innowacji, jest pożądane szczególnie przez administrację centralną. Działania związane z wyposażeniem (zazwyczaj młodych) przedsiębiorców w narzędzia wspomagające powstawanie i rozwój ich biznesów, takie jak np. ochrona własności intelektualnej, „przyjazne” instrumentarium prawne, ulgi podatkowe itp., są też w obszarze zainteresowania administracji lokalnej. Oprócz tego stworzenie szerokiej platformy wymiany doświadczeń, która może pozwolić uniknąć błędów i czerpać wiedzę od bardziej doświadczonych uczestników rynku jest bardzo potrzebne w celu m.in. budowania w Polsce kultury innowacyjności, stawiającej na pierwszym miejscu nowatorskie rozwiązania powstałe w wyniku działalności badawczo-rozwojowej, jak również wzmacniającej system efektywnej ochrony tych rozwiązań.

W skład ekosystemu start-upowego wchodzi podmioty, które odgrywają różne role w ich procesie uruchamiania, rozruchu i późniejszego rozwoju. Można zaobserwować działania podejmowane na różnych poziomach, a podmioty tworzące ekosystem, to²³:

- *„Administracja publiczna,*
- *Instytucje otoczenia biznesu,*
- *Spółeczność start-upowa,*
- *Podmioty finansujące,*
- *Przemysł i odbiorcy rozwiązań,*
- *Jednostki naukowe i akademickie,*
- *Dostawcy usług specjalistycznych”.*

²³ Szerzej: W. Drewnyński, *Korpostart-up. Efektywna współpraca korporacji ze start-upami*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2019, s. 36.

Poszczególne podmioty i jednostki tworzące ekosystem podejmują działania, dzięki którym możliwe jest m.in.:

- zachęcanie do bycia przedsiębiorczym i generowania innowacyjnych pomysłów biznesowych,
- pomoc i wsparcie na etapie weryfikacji opłacalności przedsięwzięcia,
- organizowanie wydarzeń promujących i zachęcających do zakładania start-upów,
- ocena i pomoc w uruchamianiu start-upów,
- promocja start-upów,
- przyciąganie inwestorów i poszukiwanie wsparcia finansowego,
- oferowanie różnych mechanizmów wsparcia na poszczególnych etapach rozwoju firmy w tym odpowiednich warunków dla zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej,
- odpowiednie dostosowanie przepisów prawa, które musi być bardziej przejrzyste i uproszczone oraz stanowić nowy impuls do rozwoju przedsiębiorczości,
- szerokie uświadamianie, a potem pomoc w kontekście ochrony własności intelektualnej, gdyż z uwagi na nowatorski (często w skali światowej) charakter, innowacyjne rozwiązania generowane przez start-upy powinny być dobrze zabezpieczone przed nieuprawnionym wykorzystaniem przez konkurencję,
- aktywne podejmowanie współpracy pomiędzy światem nauki i biznesem, co zaś może być impulsem do generowania nowych rozwiązań i wprowadzania usprawnień,
- wspieranie w akceleracji obiecujących koncepcji i pomysłów, które dalej mogą rozwijać się w inkubatorach i centrach biznesowych,
- wsparcie w rozwoju i ekspansji krajowej oraz międzynarodowej,
- pomoc w przygotowaniu się do zmiany struktury wspólników i wyjścia z inwestycji, itp.

Działania podejmowane przez poszczególne podmioty powinny wspierać start-upy od wczesnego etapu rozwoju, począwszy od fazy inkubacji i akceleracji, przez wzrost, po ekspansję międzynarodową. Ważne jest to, by podmioty takie mogły liczyć na pomoc nie tylko w fazie inkubacji i akceleracji, ale również na etapie dalszego rozwoju oraz ekspansji międzynarodowej.

Poszczególne elementy ekosystemu start-upowego, z polskimi przykładami, to²⁴:

- Talenty – osoby, które są zainteresowane zbudowaniem start-upu lub dołączeniem do zespołu. Mogą to być pomysłodawcy, programiści i inżynierowie, projektanci, menedżerowie projektów (np. Stefan Batory z Booksy, Michał Sadowski z Brand24, Lech Kaniuk z SunRoof),
- Mentorzy i doradcy – eksperci branżowi, którzy wykorzystując swoją wiedzę, wspierają start-upy w rozwoju. Mogą za to pobierać wynagrodzenie, udzielać wsparcia w zamian za nieduży pakiet udziałów lub świadczyć usługi mentoringu za darmo (np. Maciej Sadowski, Jędrzej Szcześniak, Michał Borkowski)
- Inwestorzy – celem ich jest zarabianie na wzroście wartości start-upu, w którym posiadają udziały. Inwestorzy dzielą się na:
 - ✓ aniołowie biznesu (np. Maciej Filipkowski, Rafał Brzoska, Marcin Tchórzewski, Dawid Urban),
 - ✓ fundusze kapitałowe (np. Inovo, Market One Capital, OTB Ventures),
 - ✓ korporacyjne fundusze kapitałowe (np. Pracuj Ventures, mAccelerator, ORLEN VC).
- Instytucje finansujące – fundusze pożyczkowe lub banki oferujące dedykowane instrumenty zwrotne dla start-upów (np. Bank Gospodarstwa Krajowego).
- Programy akcelerycyjne – intensywnie wspierają start-upy w szybkim rozwoju. Zazwyczaj trwają kilka miesięcy, prowadzone są przez mentorów i ekspertów, a podczas nich start-up rozwija oferowane przez siebie produkty i usługi (np. ReaktorX, Food.ac, Huge Thing),
- Inkubatory – zapewniają odpowiednie warunki do rozwoju start-upu, najczęściej przez okres od roku do trzech lat. Inkubatory poza przestrzenią biurową zapewniają także dostęp do ekspertów branżowych, wydarzeń czy też dedykowanych programów wsparcia, np. ułatwiających ekspansję na rynki zagraniczne (np. AIP Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości, Twój Start-up).
- Parki technologiczne – tworzą odpowiednie warunki do współpracy, oferując przy okazji przestrzeń biurową i specjalistyczne usługi (np. Krakowski Park Technologiczny, Olsztyński Park Naukowo-Technologiczny),

²⁴ W. Drewczyński, *Korpostart-up. Efektywna współpraca korporacji ze start-upami*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2019, s. 36.

- Biura coworkingowe – oferują głównie przestrzeń biurową dla tych, którzy nastawiają się na współpracę z innymi podmiotami tam ulokowanymi (np. hub:raum, Brain Embassy).
- Organizatorzy wydarzeń i konferencji – ich celem jest aktywizacja społeczności związanej z przedsiębiorczością. Działania te mogą mieć charakter lokalny, ogólnopolski lub międzynarodowy (np. Wolves Summit, Infoshare)
- Konkursy start-upowe – wydarzenia, podczas których mogą występować start-upowcy, promując przy okazji swoje firmy, np.: hackathony (maratony programistyczne), konkursy pitchingowe (np. European Start-up Days, ABSL Start-up Challenge)
- Dostawcy usług finansowych – banki i fundusze pożyczkowe, które oferują finansowanie zwrotne dla start-upów i nowo tworzonych przedsiębiorstw na preferencyjnych warunkach (np. Bank Gospodarstwa Krajowego),
- Platformy crowdfundingowe – umożliwiają pozyskanie finansowania od społeczności osób indywidualnych lub drobnych inwestorów (np. Beesfund, Crowdway, Findfunds, Mycrowding),
- Firmy doradcze/konsultingowe – świadczą zazwyczaj specjalistyczne usługi dla start-upów (np. Enky Consulting, GoVentures, Projekt Start-up, Start-up Academy, Go Technologies),
- Uczelnie i jednostki naukowe – stanowią specjalistyczne wsparcie dla start-upów, zazwyczaj pracownicy tych jednostek dołączają do zespołu start-upowego jako współpracownik lub udziałowiec, lub też z nich rozwijają się innowacyjne rozwiązania, które następnie są komercjalizowane, przeradzając się w start-upy (np. Szkoła Główna Handlowa, Politechnika Warszawska, Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Uniwersytet Jagielloński),
- Lokalna administracja i podmioty wspierające – pomaga w powstawaniu i rozwoju start-upów np. poprzez organizację wydarzeń i inicjatyw promujących ideę start-upów, finansowanie dedykowanych miejsc dla start-upów lub oferowanie im preferencyjnych warunków prowadzenia działalności oraz dedykowanych mechanizmów – np. szkolenia specjalistyczne, programy finansowania oraz narzędzia wspierające ekspansję start-upów za granicę (np. Urząd Miasta Krakowa, Urząd Miasta Warszawy)

- Administracja publiczna – wspiera start-upy na szczeblu centralnym poprzez wyspecjalizowane jednostki oferujące programy wsparcia dla start-upów oraz podmiotów je finansujących, np. inwestorów. (np. PARP, NCBR, PFR).

ZAGRANICZNE EKOSYSTEMY START-UPOWE

Ekosystemy start-upowe obecnie bardzo mocno rozwijają się w wielu częściach świata. Ekosystemy te każdorazowo posiadają pewne specyficzne cechy uwarunkowane przez czynniki socjoekonomiczne oraz kulturowe, zawsze związane są ze środowiskiem, w którym są osadzone, ale mają też pewne cechy wspólne.

Każdy ekosystem start-upowy obejmuje nie tylko start-upy, ale musi mieć wsparcie organizacji, które zapewniają zasoby, sieci i dostęp do kapitału.

Kompleksowym badaniem ekosystemów start-upowych zlokalizowanych w większości krajów na świecie zajmuje się StartupBlink²⁵. StartupBlink jest jedną z najbardziej znanych na świecie organizacji, która zajmuje się badaniem ekosystemów start-upów i zapewnia twórcom ekosystemów sektora publicznego, innowacyjnym organizacjom i badaczom wiedzę i narzędzia do mapowania, budowania marki i rozwijania ich ekosystemów start-upowych.

Stworzyli oni globalną mapę ekosystemu start-upów, która obejmuje dziesiątki tysięcy zarejestrowanych start-upów, przestrzeni coworkingowych i akceleratorów, pokazując jak i gdzie tworzone są innowacje na całym świecie.

Raz w roku organizacja ta publikuje obszerny raport Global Startup Ecosystem Index Report, w którym oceniane są ekosystemy start-upowe z 1.000 miast i 100 krajów. Wynik ilościowy pokazuje poziom aktywności ekosystemu za pośrednictwem jego interesariuszy i innych kluczowych graczy. Wśród elementów branych pod uwagę przy obliczaniu punktacji ilościowej są: m.in. liczba startupów, liczba przestrzeni coworkingowych, liczba akceleratorów, liczba spotkań związanych ze start-upami.

Jeśli chodzi o ranking krajów w 2022 r. – Stany Zjednoczone są najwyższym sklasyfikowanym krajem na świecie z łącznym wynikiem prawie 4 razy lepszym, niż w przypadku drugiego kraju w rankingu, czyli Wielkiej Brytanii. W sumie Stany Zjednoczone mają 257 miast z 1.000 poddawanych ocenie w tym rankingu. Wielka Brytania zwiększyła swoją przewagę nad trzecim w rankingu krajem – Izraelem. Wielka Brytania ma imponującą liczbę 78 miast w rankingu, co czyni ją jedynym krajem poza Stanami Zjednoczonymi, z

²⁵ Szerzej: <https://www.startupblink.com/blog/about/>.

ponad 50 miastami w indeksie. Izrael jest sklasyfikowany nieznacznie niżej od Wielkiej Brytanii, a dalej jest Kanada.

W tabeli 3 zaprezentowano ranking najlepszych krajów dla startupów wg. StartupBlink, na podstawie oceny ekosystemów start-upowych ze 100 krajów i 1.000 miast w 2022 r.

Tabela 3. Ranking krajów najlepszych dla start-upów wg. StartupBlink w 2022 r.

Globalna pozycja	Zmiana miejsca w stosunku do ostatniego raportu	Kraj	Całkowity wynik punktowy
1.	0	Stany Zjednoczone	195,370
2.	0	Wielka Brytania	52,554
3.	0	Izrael	45,062
4.	0	Kanada	35,264
5.	+ 1	Szwecja	28,502
6.	– 1	Niemcy	25,334
7.	+ 3	Singapur	23,407
8	+ 1	Australia	22,454
9.	+ 3	Francja	20,994
10.	– 3	Chiny	20,663
33.	– 3	Polska	7,182

Źródło: *Global Startup Ecosystem Index* 2022: <https://www.startupblink.com/startupecosystemreport>, [25.10.2022].

W zestawieniu krajów, Polska zajmuje 33 miejsce i w porównaniu do raportu z zeszłego roku spadła w rankingu o 3 miejsca.

W rankingu miast ekosystemów start-upowych w 2022 r., na pierwszym miejscu jest San Francisco, które pozostaje najbardziej wyróżniającym się globalnym ekosystemem z ogromną przewagą. Drugie miasto w rankingu, to – Nowy Jork, który zajmuje to miejsce od 2017 roku, z łącznym wynikiem 1,7 razy wyższym niż trzecie w rankingu miasto – Londyn w Wielkiej Brytanii.

W tabeli 4 zaprezentowano ranking najwyżej rozwiniętych miast-ekosystemów start-upowych wg. StartupBlink, na podstawie oceny ekosystemów start-upowych ze 100 krajów i 1.000 miast w 2022 r.

Tabela 4. Ranking najwyżej rozwiniętych miast-ekosystemów start-upowych wg. StartupBlink w 2022 r.

Globalna pozycja	Zmiana miejsca w stosunku do ostatniego raportu	Miasto, Kraj	Całkowity wynik punktowy
1.	0	San Francisco, Stany Zjednoczone	550,269
2.	0	Nowy Jork, Stany Zjednoczone	217,002
3.	+ 2	Londyn, Wielka Brytania	125,637
4.	0	Los Angeles, Stany Zjednoczone	113,855
5.	+ 1	Boston, Stany Zjednoczone	108,050
6.	– 3	Pekin, Chiny	102,695
7.	0	Szanghaj, Chiny	70,617
8	+ 2	Bengaluru, Indie	63,282
9.	– 1	Tel Awiw, Izrael	54,890
10.	+ 1	Paryż, Francja	52,877
106.	– 28	Warszawa, Polska	6,832

Źródło: *Global Startup Ecosystem Index* 2022: <https://www.startupblink.com/startupecosystemreport>, [25.10.2022].

W zestawieniu polskich miast ekosystemów start-upowych najwyższe miejsce zajmuje Warszawa – ma 106 pozycję, jednak na przestrzeni roku – spadła aż o 28 pozycji.

Jeśli chodzi o przykłady ekosystemów start-upowych na świecie – San Francisco jest jednym z najbardziej znanych miast w Stanach Zjednoczonych i posiada ekosystem start-upowy o znakomitej reputacji. W mieście działają tysiące startupów, a powód dla którego miasto tworzy tak wiele topowych startupów, jest wieloaspektowy. Istnieje tam ponad 90 aktywnych inkubatorów i akceleratorów, które wyposażają założycieli start-upów w fundusze, wiedzę i przestrzeń, tak, aby Ci mogli bezproblemowo rozpoczynać nowe projekty. San Francisco jest jednym z głównych ośrodków finansowania kapitału venture capital w Stanach Zjednoczonych, zapewniając rozwijającym się projektom bogactwo lokalnych funduszy – ten region był odpowiedzialny za 22% światowego finansowania venture capital i aż za 44% finansowania venture capital w USA w 2019 r., co podkreśla siłę dostępnych funduszy w regionie²⁶. Region wokół San Francisco nazywa się popularnie Doliną Krzemową – nazwa ta

²⁶ Szerzej: <https://startupstash.com/san-francisco-startups/>.

pochodzi z 1971 roku, a nadał ją dziennikarz Doa Hoefler – który miał na myśli grupę lokalnych firm, działających w branży technologicznej, w tym producentów krzemowych chipów. Dolina Krzemowa pozostaje tętniącym życiem miejscem dla start-upów z innowacyjnym, podejmującym ryzyko środowiskiem. Dzięki uniwersytetom Stanfordowi i UC Berkeley jest tu dużo talentów technologicznych oraz młodych ludzi podejmujących kształcenie – zarówno z USA, jak i za całego świata. Siedmiu z dziesięciu największych na świecie inwestorów i firm specjalizujących się w zakresie sztucznej inteligencji, takich jak Google i Apple, ma swoje siedziby w Dolinie Krzemowej.

Nowy Jork

Zróznicowany i kosmopolityczny Nowy Jork jest domem dla 73 firm z listy Fortune 500, ponad 9.000 start-upów, 22 jednorożców i ponad 100 akceleratorów, inkubatorów i przestrzeni co-workingowych. Cyberbezpieczeństwo to branża warta miliardy dolarów w Nowym Jorku, z ponad 100 firmami, ponad 6.000 pracowników i odnoszącymi sukcesy start-upami, takimi jak chociażby menedżer haseł Dashlane. Inicjatywa publiczno-prywatna Cyber NYC oferuje akcelerator dla start-upów specjalizujący się w cyberbezpieczeństwie, a Global Cyber Center to ekosystem, który łączy największe korporacje w mieście z najnowocześniejszymi rozwiązaniami w zakresie cyberbezpieczeństwa. Dzięki dziewięciu akademickim centrom medycznym, ponad 50 szpitalom, ponad 100 fundacjom badawczym i nowojorskim instytucjom otrzymującym około 2 mld USD dotacji na badania i rozwój, start-upy medyczne i biotechnologiczne skoncentrowane na naukach przyrodniczych są bardzo dobrze wspierane.

Analiza funkcjonowania konkretnych start-upów

Instagram

Zaraz po zostaniu absolwentem Uniwersytetu Stanforda, Kevin Systrom zatrudnił się w firmie Nextstop, zajmującej się doradztwem dla turystów. Kevin był wcześniej stażystą w Odeo, firmie, która ostatecznie przekształciła się w Twittera, a także pracował jako specjalista ds. rozwoju korporacyjnego w Google. Pracując w Nextstop, Kevin nauczył się kodować po godzinach pracy, ponieważ nie miał doświadczenia w programowaniu. W końcu stworzył prototyp aplikacji internetowej o nazwie Burbn, która została zainspirowana jego upodobaniem do wysokiej jakości whisky i burbonu. Użytkownicy aplikacji Burbn mogli się meldować w konkretnych miejscach, udostępniać czym się w danym momencie zajmowali i wymieniać zdjęciami – wszystko jednak dotyczyło ulubionego alkoholu Kevina, czyli whisky i burbonu. Przełomowy moment miał miejsce w marcu 2010 roku, kiedy Kevin udał się na przyjęcie firmy Hunch z Doliny Krzemowej. Dwóch inwestorów venture capital – Baseline Ventures i Andreessen Horowitz – podczas tej imprezy zostało przedstawionych Kevinowi. Umówili się oni z nim na kawę, aby kontynuować rozmowę o projekcie po tym, jak Systrom zademonstrował im prototyp aplikacji. Po rozmowie z inwestorami i ich entuzjazmie dotyczącym rozwoju aplikacji, Kevin podjął decyzję o odejściu z pracy i skoncentrowaniu się na Burbn. W ciągu dwóch tygodni od tego zdarzenia udało mu się pozyskać inwestycję w wysokości 500.000 \$ na swoje przedsięwzięcie od Baseline Ventures i Andreessen Horowitz.

Dzięki tej początkowej inwestycji Kevin mógł rozpocząć rekrutację do zespołu – pierwszą osobą, która do niego dołączyła był 25-letni Mike Krieger. Po dołączeniu Mike’a, obaj zastanowili się nad przyszłością aplikacji Burbn i postanowili skoncentrować się głównie na zdjęciach pozyskiwanych za pomocą telefonów. Ich uwagę zwróciła aplikacja Hipstamatic, ze względu na swoją popularność i intrygującą funkcję, jaką była możliwość zastosowania filtrów do wrzucanych zdjęć. Kevin i Mike dostrzegli możliwość stworzenia aplikacji łączącej funkcjonalności Hipstamatic oraz serwisów społecznościowych takich jak Facebook. Burbn przestał już być aplikacją jedynie dla amatorów whisky i burbonu. W tym momencie nastąpiła zmiana nazwy na Instagram. Nazwa ta łączy wyrażenia „natychmiastowy” (z języka angielskiego instant) i „telegram” (z języka angielskiego telegram).

Aplikacja była tworzona z myślą o tym, aby była jak najprostsza i wymagała jak najmniejszej interakcji użytkownika. Kevin i Mike zachęcili znajomych do przetestowania Instagrama, tak aby przekonać się o ich wrażeniach i sprawdzić czy aplikacja nie posiada błędów. Instagram zaczął bardzo szybko rosnąć i już dwa lata po jego starcie – w 2012 roku –

został kupiony za 1 miliard dolarów przez Facebooka. W momencie zakupu Instagram miał zaledwie 25 milionów zarejestrowanych użytkowników, co było niewielką liczbą w porównaniu z setkami milionów użytkowników Facebooka w tamtym czasie. Był obsługiwany przez 13 osób i nie generował żadnych zysków. Instagram był jednym z najszybszych i największych sukcesów w świecie start-upów, gdyż od pomysłu do miliarda dolarów założycielom potrzebne były jedynie dwa lata.

Tesla

Tesla opracowuje, produkuje, wynajmuje i dystrybuje samochody elektryczne, a także rozwiązania do wytwarzania i magazynowania energii przede wszystkim w Stanach Zjednoczonych, ale również prowadzi coraz bardziej agresywną ekspansję na cały świat. Sieć Superchargerów (super ładowarek) Tesli oferuje stacje szybkiego ładowania prądu stałego o napięciu 480 V na całym świecie, które umożliwiają łatwe ładowanie pojazdów elektrycznych. Pobierając aplikację Tesla, właściciele pojazdów tej marki mogą podłączyć swoje smartfony do samochodu i uzyskać dostęp do szerokiej gamy funkcjonalności. Dzięki aplikacji można uzyskać dostęp do swojego pojazdu Tesla z dowolnego miejsca. Tesla jest traktowana przez inwestorów zupełnie inaczej niż tradycyjni producenci samochodów ponieważ całe oprogramowanie opracowała we własnym zakresie, co ma odzwierciedlenie w bardzo wysokiej wycenie spółki. Tesla zasadniczo wypromowała się najpierw jako firma zajmująca się oprogramowaniem i technologią, a dopiero w kolejnym etapie jako firma motoryzacyjna. Wizją Tesli jest „stworzenie najbardziej atrakcyjnej firmy samochodowej XXI wieku poprzez stymulowanie światowego przejścia na pojazdy elektryczne”, podczas gdy jej misją jest „przyspieszenie nadejścia zrównoważonego transportu poprzez wprowadzenie atrakcyjnych samochodów elektrycznych na rynek masowy tak szybko, jak to możliwe”²⁷.

Tesla została założona w Palo Alto w Kalifornii jako Tesla Motors 1 stycznia 2003 r. przez Martina Eberharda i Marca Tarpenninga. Stało się to po tym, jak General Motors wycofał wszystkie swoje samochody elektryczne EV1 w 2003 roku, co zachęciło zaś założycieli do stworzenia firmy. Ian Wright został trzecim pracownikiem Tesli kilka miesięcy później. W styczniu 2004 roku cała trójka zaczęła szukać finansowania dla rozwijającego się start-upu i tak poznała Elona Muska. Elon Musk zapewnił Tesli finansowanie w postaci 6,5 miliona dolarów w czasie jednej z pierwszych rund inwestycyjnych i został przewodniczącym

²⁷ www.tesla.com

radę dyrektorów w lutym 2004 roku. Eberhard został następnie mianowany dyrektorem generalnym. Jeffrey Brain Straubel został zatrudniony jako piąty pracownik w maju 2004 r. Cała piątka – czyli Eberhard, Tarpenning, Wright, Musk i Straubel – zawarli ugodę sądową we wrześniu 2009 r., która zezwala im wszystkim na używanie terminu „współzałożyciel”. Jak więc widać na przykładzie Tesli, która wielu z czytających może kojarzyć przede wszystkim z Elonem Muskiem, nie zawsze to osoby, które pierwsze rozpoczynają pracę nad jakimś pomysłem, zostają później najdłużej w firmie. Elon Musk – pomimo iż na początku był przede wszystkim inwestorem – brał aktywny udział w życiu firmy, nadzorując bardzo szczegółowo projekt samochodu Roadster. Musk był tym, który od samego początku nalegał na karoserię z polimeru wzmocnionego włóknem węglowym i kierował doбором komponentów, od modułu energoelektroniki po reflektory i inne elementy estetyczne.

Tesla dokonała sporej rewolucji w branży motoryzacyjnej i samochodowej, będąc pierwszą na świecie firmą, która zaczęła produkować samochody elektryczne. Obecnie Tesla prowadzi również zaawansowane prace i testy nad autonomicznymi pojazdami – takimi, które sterowane są za pomocą sztucznej inteligencji, bez ingerencji człowieka. Tesla została w październiku 2022 roku szóstą w historii amerykańską spółką wycenianą na więcej niż 1 bilion dolarów, czyli 1.000 miliardów dolarów²⁸. Dzięki temu została okrzyknięta jedną z najcenniejszych firm na świecie, a także najwyżej wycenianym przez giełdę producentem samochodów na całym świecie.

Jak Dojadę

Polski start-upu jakdojade.pl – jest wyszukiwarką połączeń komunikacyjnych i planerem podróży komunikacją miejską. Większościowy pakiet udziałów Jak Dojadę został zakupiony przez Grupę Onet-RAS Polska w 2016 roku. Historię start-upu opowiada jeden z jego założycieli oraz prezes Bartosz Burek. Wywiad z Bartoszem Burkiem znajduje się w serwisie YouTube (pod adresem: <https://youtu.be/DQcyh0xXO88>).

²⁸ <https://edition.cnn.com/2021/10/25/investing/tesla-stock-trillion-dollar-market-cap/index.html>

Przykłady polskich start-upów, które odniosły sukces

- Booksy – Platforma do umawiania wizyt w salonach urody
 - www.booksy.com
- ZnanyLekarz/Docplanner – Platforma do umawiania wizyt u lekarzy
 - www.znanylekarz.pl
- Brainly – Społeczna platforma edukacyjna
 - www.brainly.pl
- Zapakuj.to/Packhelp – Platforma do projektowania opakowań
 - www.zapakuj.to
- Skriware – Laboratoria edukacyjne oparte o druk 3D
 - www.skriware.com
- CallPage – Widget kontaktowy do stron internetowych
 - www.callpage.pl
- Stethome – Inteligentny stetoskop dla rodziców
 - www.stethome.com
- Sunroof – Dachy zintegrowane z fotowoltaiką
 - www.sunroof.se/pl
- Jutro Medical – Nowoczesna opieka zdrowotna
 - www.jutromedical.com
- uPacjenta – Platforma umożliwiająca zamówienie domowych badań krwi
 - www.upacjenta.pl
- Airly – Sieć sensorów pozwalających monitorować jakość powietrza
 - www.airly.org
- Therapify – Platforma łącząca pacjentów ze specjalistami zdrowia psychicznego
 - www.therapify.eu
- Gamfi – Platforma grywalizacyjna
 - www.gamfi.com
- Livechat – Platforma obsługi i komunikacji z klientem
 - www.livechat.pl
- Sundose – Spersonalizowane suplementy diety w modelu subskrypcyjnym
 - www.sundose.com

Słowniczek start-upowy

- **A/B testy** – metoda badawcza, która pozwala porównać dwie wersje produktu oraz przeanalizować, w jaki sposób reagują na niego użytkownicy. Polega na tym, że część użytkowników korzysta z innej wersji produktu (wersja produktu A) niż ta używana przez pozostałą grupę (wersja produktu B).
- **Agile** – z języka angielskiego „zwinny” – grupa metod zarządzania projektami i wytwarzania oprogramowania, stosująca model iteracyjno-przyrostowy. Docenia wagę informacji zwrotnej oraz adaptacji rozwiązania pod wymagania użytkowników, którzy na bieżąco testują wprowadzane zmiany. Ważnymi elementami Agile są zwinność i elastyczność w wytwarzaniu oprogramowania oraz dostosowywanie się do zmieniających się warunków, w przeciwieństwie do trzymania się sztywnego planu. To metoda zarządzania projektami, która dobrze sprawdza się w dynamicznych i szybko rosnących start-upach.
- **Akcelerator** – program szkoleniowo-mentoringowy, trwający zazwyczaj 3-6 miesięcy. Przeznaczony dla start-upów na wczesnym etapie rozwoju. Start-upy w ramach programu akcelerycyjnego mogą otrzymywać finansowanie na działalność i pomoc mentorów. Organizowane są dla nich spotkania z potencjalnymi klientami oraz warsztaty i szkolenia. Najpopularniejszym na świecie akceleratorem start-upów jest Y Combinator.
- **Alpha** – niekompletny produkt przeznaczony do wewnętrznych testów.
- **Anioł biznesu, business angel** – bogata osoba, najczęściej inwestor indywidualny, który posiada spore oszczędności i decyduje się je inwestować w start-upy. Jedną z najpopularniejszych form finansowania start-upów na wczesnym etapie rozwoju.
- **B2B** – z ang. *business to business*, sprzedaż produktu lub usługi do innych firm. Start-upy B2B to podmioty, których grupą docelową są inne firmy.
- **B2C** – z ang. *business to consumer*, czyli sprzedaż produktu lub usługi bezpośrednio do klientów indywidualnych. Start-upy B2C to podmioty, których grupą docelową są indywidualni klienci.
- **Beta** – częściowo gotowy produkt do testów i otrzymania informacji zwrotnej od zewnętrznych użytkowników.
- **Bootstrapping** – rozwijanie start-upu bez wykorzystania kapitału zewnętrznego, finansując go z własnych środków. Może to być finansowanie z własnych oszczędności bądź też finansowanie za pomocą przychodu od płacących klientów.

Oznacza rezygnację z szukania inwestycji m.in. aniołów biznesów lub funduszy venture capital.

- **Breakeven** – próg rentowności start-upu, czyli moment w którym przychody ze sprzedaży zaczynają być większe od kosztów wytwarzania produktu lub usługi. To moment, w którym start-up przestaje przynosić stratę i zaczyna generować zysk.
- **Burn rate** – prędkość z jaką start-up wydaje pieniądze pozyskane z finansowania. Potocznie mówi się o „przepalaniu” pieniędzy przez start-up, jednak wyrażenie to ma wydźwięk pejoratywny.
- **CAC** – z języka angielskiego *customer acquisition cost*, czyli koszt pozyskania klienta. To wskaźnik, który pokazuje ile kosztuje nas średnio pozyskanie nowego klienta (biorąc pod uwagę wydatki marketingowe).
- **Churn rate** – z języka angielskiego wskaźnik rezygnacji abonentów, czyli procent klientów, którzy anulują usługę abonamentową z miesiąca na miesiąc.
- **Cliff** – z języka angielskiego klif lub urwisko, czyli wcześniej zatwierdzony w umowie moment podczas *vestingu*, w którym pracownik bądź współzałożyciel start-upu nabywa prawo do udziałów, proporcjonalnie do całości okresu *vestingu*. Przeważnie spotyka się jednoroczny cliff.
- **Crowdfunding** – z języka angielskiego finansowanie społecznościowe. Może przybierać formę przedsprzedaży, tak jak np. popularna platforma Kickstarter, lub też formę crowdfundingu udziałowego. Wielu indywidualnych, drobnych inwestorów dokonuje niewielkich wpłat, w zamian obejmując udziały w start-upie. Do popularnych platform należą m.in. Kickstarter, Indiegogo, Beesfund, Crowdfunder, Seed&Spark czy Seedr.
- **Due diligence** - dogłębna analiza sytuacji finansowej i prawnej spółki zachodząca w momencie między podpisaniem term sheet a umową inwestycyjną. Jest to audyt finansowo-prawny start-upu prowadzony przez kancelarię prawną, firmę konsultingową lub biuro doradztwa podatkowego. Czasami miejsce ma również due diligence technologiczny, który sprawdza potencjał technologii start-upu.
- **Exit, wyjście** – wyjście z inwestycji, czyli upłynnienie udziałów inwestorów w start-upie. W przypadku start-upu oznacza wejście na giełdę, kupno start-upu przez inny podmiot lub sprzedaż udziałów innemu inwestorowi. Exit jest sposobem na zarabianie na inwestowaniu w start-upy przez fundusze inwestycyjne lub aniołów biznesu.

- **Follow-up** – kontynuowanie inwestycji w dany start-up przez inwestora w kilku kolejnych rundach finansowania. Oznacza kilkukrotne zainwestowanie w start-upu w różnych fazach rozwoju, czyli np. inwestycja w rundzie finansowania pre-seed (przed-zalążkowej), a później dodatkowo udział w rundzie finansowania seed (zalążkowej).
- **Freemium** – model biznesowy, w którym wersja podstawowa produktu jest oferowana za darmo. Skorzystanie z dodatkowych funkcji produktu wiąże się z dodatkową zapłatą.
- **Founder, co-founder** – założyciel lub współzałożyciel, czyli jeden ze współników tworzących start-up.
- **Growth hacking** – technika marketingowa pozyskiwania klientów, która wykorzystuje przede wszystkim social media oraz blogi, a także różnego rodzaju techniki viralowe (z ang. chwytliwe treści, treści rozprzestrzeniające się jak wirus).
- **Hackathon** – inaczej maraton projektowania – wydarzenie, podczas którego przede wszystkim programiści, ale też graficy lub designerzy pracują przez krótki okres nad konkretnym rozwiązaniem informatycznym. Hackathony trwają zwykle od kilku godzin do dwóch dni.
- **Inbound marketing** – tzw. marketing przychodzący, w którym to nasi klienci przychodzą do nas sami, poprzez np. prowadzenie własnego bloga, stronę internetową czy treści publikowane w mediach społecznościowych.
- **Inkubator** – miejsce w którym start-upy mogą liczyć na rozwój, przeważnie na najwcześniejszym etapie samego pomysłu na biznes. Start-upy mogą działać w ramach inkubatorów bez zakładania działalności gospodarczej. Inkubatory oferują usługi księgowe oraz przestrzeń biurową.
- **IP** – z języka angielskiego *intellectual property*, czyli własność intelektualna rozwiązania. Prawo do niej może być w formie udokumentowanej (patent, znak towarowy, wzór przemysłowy) lub w postaci tajemnicy handlowej (mówimy wtedy o tzw. know-how).
- **IPO** – z języka angielskiego Initial Public Offering, czyli debiut start-upu na giełdzie.
- **Iteracja** – moment w cyklu rozwoju oprogramowania, w którym pracuje się nad produktem. Trwa średnio od 1 do 6 tygodni. Zawiera planowanie, analizę wymagań, kodowanie, testowanie, a także analizę informacji zwrotnej od użytkowników.

- **Know-how** – czyli inaczej wiedza, doświadczenie, bardzo często o niejawnym charakterze. Know-how danego start-upu bardzo często jest jego tajemnicą handlową.
- **KPI** – z języka angielskiego *Key Performance Indicators*, czyli kluczowe wskaźniki wydajności. Pokazują mierzalną realizację podstawowych celów i założeń biznesowych. Przykładowo: jednym z KPI może być osiągnięcie przychodu 30 000 zł miesięcznie, zdobycie 100 płacących klientów lub niezawodność systemu na poziomie 99,5%.
- **Lean Start-up** – metodologia, która polega przede wszystkim na szybkiej adaptacji. Jest to sposób prowadzenia biznesu i budowania produktu, w którym dostosowywanie się do realiów rynkowych i eksperymenty z użytkownikami są ważniejsze niż początkowe założenia i ustalony plan działania - na każdym etapie rozwoju produktu.
- **LTV** – z języka angielskiego *life time value* (życiowa wartość klienta), czyli ile pieniędzy średnio start-up zarabia na jednym kliencie na przestrzeni czasu, w którym korzysta on z rozwiązania. Przykładowo: jeśli średnio klient korzysta z usługi start-upu przez 3 lata, płacąc rocznie 200 zł, to LTV jest równe 600 złotych.
- **Ład korporacyjny** – sposób w jaki decyzje są podejmowane w spółce, np. zwykłą większością głosów na Zgromadzeniu Wspólników lub też większością dwóch trzecich głosów. Może dodatkowo dawać prawo weta inwestorowi w niektórych sytuacjach.
- **Monetyzacja** – sposób w jaki start-up zamierza zarabiać, inaczej model biznesowy.
- **MVP** – z języka angielskiego *minimum viable product*, czyli najprostsza wersja produktu, która daje minimalną użyteczność naszemu użytkownikowi. Jest to najczęściej podstawowa produktu, którą można przekazać użytkownikowi do przetestowania – przeważnie znajduje się krok dalej niż prototyp. Nie musi wyglądać idealnie, ale służy zebraniu feedbacku od użytkowników.
- **Open source** – z języka angielskiego otwarty kod źródłowy, czyli rozwiązanie, które jest dostępne publicznie i można z niego korzystać bez opłat, przeważnie również rozpowszechniać.
- **Outbound** – tzw. marketing wychodzący, oznaczający aktywne poszukiwanie klientów np. cold mailing – wysyłanie maili do nieznanych nam osób, bądź cold calling - dzwonicie do obcych nam osób.
- **Pitch** – prezentacja pomysłu na start-up w krótkiej formie werbalnej – zazwyczaj powinna być konkretna i chwytliwa . Trwa przeważnie od 30 sekund do 10 minut.

Sztuka pitchowania jest bardzo ważna w celu pozyskania inwestorów. Składa się w dużej mierze z przedstawienia problemu, rozwiązania oraz zespołu.

- **Pitch deck** – forma prezentacji o start-upie, wykonana w programach takich jak PowerPoint lub Keynote. Zawiera przeważnie 10-12 slajdów. Jest bardzo ważna, gdyż pozwala przykuć uwagę inwestorów. Niektórzy inwestorzy venture capital dostają setki czy tysiące pitch decków rocznie. Dlatego też pitch deck start-upu musi być ciekawy i zwięzły.
- **Pivot** – zmiana w produkcie lub usłudze start-upu, która może dotyczyć charakteru produktu bądź rynku docelowego. Dochodzi do niego po weryfikacji błędnych założeń oraz hipotez stawianych przez zespół, albo też po odkryciu nowych możliwości w toku testowania produktu.
- **Pre-seed, seed** – z języka angielskiego załazek, zasiew, są to pierwsze rundy inwestycyjne start-upu, przeważnie w momencie, w którym start-up jeszcze nie ma klientów lub dopiero co pozyskał pierwszych klientów.
- **Retencja** – lojalność klientów, czyli ilu klientów w modelu subskrypcyjnym korzysta z naszego rozwiązania z miesiąca na miesiąc – przeciwieństwo churn rate.
- **Runda A, B, C** – kolejne rundy inwestycyjne start-upu, przeważnie na tym etapie przychód start-upu rośnie z prędkością 100% rok do roku, inna nazwa dla rundy inwestycyjnej to „series A”, „series B” w języku angielskim.
- **ROI** – z języka angielskiego *return on investment*, czyli zwrot z inwestycji. Jest to wskaźnik rentowności projektu bądź inwestycji. Liczy się go następująco: stosunek zysku operacyjnego dzielony przez poniesione nakłady inwestycyjne, pomnożone razy 100%.
- **SaaS** – z języka angielskiego *software as a service*, czyli oprogramowanie jako usługa, to jeden z dostępnych modeli chmury obliczeniowej. Aplikacja jest wtedy przechowywana oraz wykonywana na komputerach dostawcy usługi i jest udostępniana użytkownikom przez Internet. Eliminuje to potrzebę instalacji i uruchamiania programu na komputerze klienta. Model SaaS przerzuca obowiązki instalacji, zarządzania, aktualizacji oraz pomocy technicznej z klienta na dostawcę usługi. Przy SaaS występuje najczęściej płatność abonamentowa, co miesiąc lub co rok.

- **Skalowalność** – możliwość i łatwość przeniesienia produktu lub usługi na inne rynki. Charakteryzuje się brakiem lub niskimi barierami wchodzenia na kolejne rynki: kapitałowymi, kulturowymi, sprzętowymi.
- **TAM** – z języka angielskiego *total addressable market*, czyli wartość rynku docelowego, na którym chcemy sprzedawać nasz produkt lub usługę. Może to być np. rynek oprogramowania dla biur rachunkowych bądź też światowy rynek bielizny męskiej.
- **Term sheet** – niezobowiązujący prawnie dokument, świadczący o intencji podpisania umowy inwestycyjnej między start-upem a inwestorem. Zawiera najważniejsze punkty dotyczące inwestycji, w tym kwotę finansowania oraz wysokość obejmowanych udziałów.
- **Trakcja** – zestaw mierzalnych wskaźników, które pokazują rozwój start-upu – najczęściej w postaci wstępnej weryfikacji przez pierwszych klientów, przyrostu liczby użytkowników lub przychodu.
- **Usability test** – z języka angielskiego test użyteczności, czyli test sprawdzający klarowność i łatwość korzystania z produktu lub aplikacji. Polega na obserwacji użytkownika podczas korzystania z aplikacji, celem znalezienia możliwych dróg ulepszenia.
- **User experience (UX)** – z języka angielskiego doświadczenie użytkownika, czyli ogólne wrażenie i doświadczenia użytkownika podczas korzystania z naszego produktu lub usługi. Mogą dotyczyć intuicyjności rozwiązania, szybkości, przejrzystości, designu oraz ergonomii. Warto mierzyć user experience specjalnymi aplikacjami i programami, które w sposób analityczny badają interakcję użytkownika z produktem.
- **Umowa inwestycyjna** – kluczowy dokument w procesie inwestycyjnym, określa przebieg inwestycji, cel inwestycji, wartość wnoszonego kapitału przez inwestora, ilość obejmowanych udziałów przez inwestora oraz tzw. ład korporacyjny.
- **Unicorn** – z języka angielskiego jednorożec, czyli start-up którego wycena przekroczyła miliard dolarów.
- **User interface (UI)** – z języka angielskiego interfejs użytkownika. Jest to punkt zetknięcia człowieka z aplikacją. Najczęściej mamy na myśli graficzny interfejs, czyli to co widzi użytkownik.

- **Vesting** – nabywanie udziałów przez założycieli start-upu z czasem, najczęściej spotyka się 4-letni okres vestingowy. Vesting zapewnia stałą motywację założycieli start-upu, którzy muszą być zaangażowani w dalszy jego rozwój, aby posiadać udziały w start-upie.
- **VC** – z języka angielskiego *venture capital*, czyli kapitał podwyższonego ryzyka. Są to fundusze inwestycyjne, które inwestują w start-upy na wczesnym etapie rozwoju, aż do wejścia na giełdę lub przejęcia start-upu przez inną firmę. Inwestorzy VC liczą na przyszłe zyski ze sprzedaży start-upu, czyli z różnicy pomiędzy wyceną start-upu w momencie inwestycji, a ceną sprzedaży.
- **Wireframing** – z języka angielskiego szkielec, czyli proces tworzenia makiet, które są szkicem lub schematem produktu. Zawiera dokładnie rozrysowane kolejne ekrany aplikacji i logikę poruszania się po niej.
- **Wycena Post-money** – wycena start-upu po uwzględnieniu inwestycji kapitałowej poczynionej przez inwestora.
- **Wycena Pre-money** – wycena start-upu przed wzięciem pod uwagę inwestycji kapitałowej inwestora.

Bibliografia

1. Aritzeta A., Swailes S., Senior B., *Belbin's Team Role Model: Development, Validity and Applications for Team Building*, „Journal of Management Studies” 2007, nr 44 (1).
2. Belbin R.M., *Twoja rola w zespole*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2008.
3. *Global Startup Ecosystem Index 2022*:
<https://www.startupblink.com/startupecosystemreport>.
4. Ilski S., Witkowski S.A., *Walidacja Kwestionariusza Ról Zespołowych: A Self-Perception Inventory R.M. Belbina*, „Przegląd Psychologiczny” 2000, nr 1(43).
5. Kożusznik B., *Psychologia w pracy menedżera*, wyd. UŚ, Katowice 1994.
6. Krauss S.I., Frese M., Friedrich Ch., Unger J.M., *Entrepreneurial orientation: A Psychological Model of Success among Southern African Small Business Owners*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 2005, vol. 14, no. 3.
7. Lindblom A., Olkkonen R., Mitronen L., *Cognitive Styles of Contractually Integrated Retail Entrepreneurs: A Survey Study*, „International Journal of Retail & Distribution Management” 2008, nr 6(36).
8. Lipińska A., *Koncepcje i kluczowe czynniki rozwoju ekosystemów startupów*, [w:] *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, Nr 351, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2018.
9. Nowak H., Łuczak K., *Modele biznesu a cykl życia start-upów internetowych – studium przypadku*, „Przegląd Organizacji” 2019, nr 9.
10. Shook Ch.L., Priem R.L., McGee J.E., *Venture Creation and the Enterprising Individual: A Review and Synthesis*, „Journal of Management” 2003, vol. 29.
11. Turek D., *Psychologia start-upowca. Dlaczego sukces nie zależy tylko od pomysłu?*, [w:] *Start-up a uwarunkowania sukcesu. Wymiar teoretyczno-praktyczny*, (red.) A. Kałowski, J. Wysocki, Oficyna Wydawnicza SGH, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2017.
12. <https://startupstash.com/san-francisco-startups/>.
13. <https://www.startupblink.com/blog/about/>.

ISBN: 978-83-953156-4-0 (wersja PDF, online)

Publikacja powstała w ramach projektu: „Akademia kreatywności – pomysł, potencjał, przedsiębiorca”, który jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego „Wiedza Edukacja Rozwój” na lata 2014-2020.

