

WOJCIECH DREW CZYŃSKI

# KORPOSTARTUP



EFEKTYWNA WSPÓŁPRACA

# KORPORACJI ZE STARTUPAMI

onepress

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Grzegorz Krzystek  
Projekt okładki: ULABUKA

Wydawnictwo HELION  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE  
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!  
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres  
<http://onepress.pl/user/opinie/korsta>  
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-5208-7

Copyright © Helion 2019

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

---

# Spis treści

---

<b>Wstęp</b>	<b>9</b>
<b>Rozdział 1. Zrozumieć startup</b>	<b>23</b>
Różnica pomiędzy startupem a małym lub średnim przedsiębiorstwem	26
O czym marzą i kim są startupowcy?	28
Ekosystem	35
Startup startupowi nierówny	41
Ucz się i upadaj szybko	54
Czynniki sukcesu startupów	59
Startupowa dolina śmierci i kij hokejowy	62
Pivot	64
Czego startupy chcą od korporacji?	66
Czego korporacje chcą od startupów?	70
Co startupy i korporacje mogą dać sobie nawzajem?	73
Czynniki sukcesu we współpracy ze startupami	75
Etapy rozwoju współpracy ze startupami	80
<b>Rozdział 2. Ekosystem startupowy w Polsce i na świecie</b>	<b>85</b>
Polska Rzeczpospolita Startupowa	87
Krótka historia polskich startupów	88
Krajowy ekosystem startupowy	94
Warszawa	95
Kraków	98
Wrocław	99
Trójmiasto (Gdańsk, Gdynia, Sopot)	99
Pozostałe ośrodki innowacji	101

<b>Europa</b>	<b>104</b>
Wielka Brytania	105
Niemcy	106
Izrael	107
Pozostałe ośrodki europejskie	109
<b>USA</b>	<b>110</b>
Od gorączki złota do Doliny Krzemowej	111
<b>Chiny</b>	<b>117</b>
Chińska Dolina Krzemowa	117
Cechy dojrzałego i sprawnie działającego ekosystemu startupowego	119
<b>Rozdział 3. Jak zacząć współpracę ze startupami?</b>	<b>127</b>
Identyfikacja otoczenia firmy	129
Pierwsze kroki — SCR 0	130
Analiza lokalnego ekosystemu i budowa zespołu — SCR 1	138
Analiza działań konkurencji i dalsze poznawanie ekosystemu — SCR 2	147
Wykorzystaj potencjał wewnątrz organizacji — SCR 3	152
Partnerstwo w zewnętrznym programie akceleryjnym — SCR 3	159
Wstępna strategia i zacieśnianie współpracy z organizacjami — SCR 3	169
Własny proces scoutingu projektów startupowych — SCR 4	171
Korporacyjny inkubator innowacji — SCR 5	182
Korporacyjna strategia współpracy ze startupami i dopracowanie modelu — SCR 5	185
Outsourcing programu akceleryjnego — SCR 5	191
<b>Rozdział 4. Korporacyjny program akceleryjny SCR 6</b>	<b>197</b>
Dlaczego startupy kochają akceleryjny?	198
Po co korporacjom program akceleryjny?	201
Geneza programów akceleryjnych	206
Akceleryjność a sprawa polska	211
Frameworki programów akceleryjnych	220
Etapy akceleryjności	232
Wyznaczenie celu	234
Wybór modelu	235
Budowa zespołu akceleryjnego	238
Zasoby do realizacji programu	241
Umowy i regulaminy	245

Budżet i harmonogram prac	247
Tworzenie programu akceleracji	249
Rekrutacja zespołów	259
Selekcja zgłoszeń	268
Umowa akceleracyjna	273
Akceleracja	275
Demo Day	280
Postakceleracja i program wsparcia absolwentów	282
Ewaluacja programu	284
<b>Rozdział 5. Współpraca z funduszami VC i rozwój polityki inwestycyjnej SCR 7 i 8</b>	<b>287</b>
Krótka historia inwestycji kapitałowych podwyższonego ryzyka	289
Założenia funkcjonowania funduszy VC	292
Cykl życia funduszu VC	294
Jak zarabiają fundusze venture capital?	296
Ryzyko inwestowania w startupy	298
Aniołowie biznesu a fundusze VC	310
Rodzaje funduszy VC	313
Zespół funduszu	321
Współpraca z funduszami VC	323
Koinwestycje z funduszami VC	329
Przejęcia spółek z portfeli funduszy VC	334
Współpraca międzynarodowa	337
Zarządzanie ryzykiem we współpracy na linii korporacja i fundusze VC	340
Rozpoznanie partnera	341
Analiza projektów	343
Negocjacje i zakończenie procesu	344
<b>Rozdział 6. Corporate Venture Capital SCR 9</b>	<b>349</b>
Historia działania funduszy CVC	350
Pierwsza fala funduszy CVC — lata 60. i 70. XX wieku	351
Druga fala CVC — Dolina Krzemowa	352
Trzecia fala CVC — boom „dotcomów”	353
Czwarta fala CVC — w poszukiwaniu jednorogów	354
Polski rynek funduszy CVC	356

Modele funkcjonowania CVC	358
Decyzja o stworzeniu własnego funduszu CVC	361
VC a CVC	364
Polityka inwestycyjna	367
Budowa zespołu zarządzającego i kluczowego personelu	371
Proces inwestycyjny	375
Dodatkowe formy finansowania CVC — fundusze funduszy	377
Złożenie oferty do funduszu funduszy	383
Uruchomienie funduszu CVC	386
Zarządzanie pracą funduszu	387
Praktyczne aspekty procesu inwestycyjnego	391
Pozyskiwanie projektów inwestycyjnych i rozmowy ze startupami	391
Term sheet	393
Wycena startupu	395
Due diligence	399
Podnoszenie kompetencji zespołu	400
Współpraca ze spółkami i wzrost wartości portfela	403
Wyjścia z inwestycji i zamknięcie funduszu	407
Podsumowanie	410
<b>Zakończenie</b>	<b>411</b>
Zarządzanie ryzykiem	412
Otwarcie się na nowe	413
W poszukiwaniu jednorożca	414
System naczyń połączonych	416
Korzyści, korzyści i jeszcze raz korzyści	417
Korporacyjna gotowość do współpracy ze startupami	418
<b>Spis tabel</b>	<b>421</b>
<b>Spis rysunków</b>	<b>422</b>
<b>Załącznik</b>	<b>423</b>

---

## ZROZUMIEĆ STARTUP

---

*Nastawienie jest małą rzeczą, która robi dużą różnicę.*

— *Winston Churchill*

Tworzenie startupu jest bardzo ciekawym doświadczeniem. Kilukrotnie miałem okazję osobiście uczestniczyć w takim procesie. Jedną z takich prób podjąłem wraz z kolegami ze studiów. Jeden z nich zaszczepił w nas ideę zrobienia platformy technologicznej do internetowego handlu surowcami wtórnymi. Sam był związany z tą branżą i widział realną potrzebę powstania takiego narzędzia. Podczas krótkiej analizy nie udało nam się znaleźć żadnych podobnych rozwiązań i stwierdziliśmy, że musimy to zrobić. Wierzyliśmy, że skoro nikt inny jeszcze nie wpadł na taki pomysł, to możemy być pierwsi. Mając w zespole osobę z branży, która ma liczne kontakty, mieliśmy realne szanse na szybkie wejście na rynek i zajęcie tam dogodnej pozycji do dalszej ekspansji. Podzieliliśmy role w projekcie i rozpoczęliśmy pracę. Każdy z nas pracował wtedy zawodowo, więc projekt realizowaliśmy po godzinach. Nie było to łatwe, ale robiliśmy stopniowe postępy. Koncepcja samej platformy ewoluowała i po kilku tygodniach mieliśmy opracowany schemat jej funkcjonowania. Jako że nie dysponowaliśmy znacznym kapitałem, musieliśmy ograniczyć nasze ambicje. Zatrudniliśmy jednak świetnego grafika, który przygotował dla nas nowoczesny

projekt portalu. W międzyczasie rozpoczęliśmy działania związane z weryfikacją potrzeb rynkowych u firm działających w tej branży. Miało to także na celu zgromadzenie kontaktów do potencjalnych klientów, którzy mogliby dołączyć do testów systemu. Brak środków bardzo mocno pobudzał naszą kreatywność i po raz kolejny niskim kosztem udało nam się osiągnąć zaplanowane rezultaty. Baza firm chętnych do sprawdzenia naszego rozwiązania rosła. W międzyczasie rozpoczęliśmy także rozmowy z potencjalnym inwestorem na temat wsparcia kapitałowego projektu. W przeciwieństwie do innego startupu, który także starał się pozyskać tego samego inwestora, byliśmy bardzo słabo przygotowani. Przede wszystkim nie wiedzieliśmy do końca, ile środków będzie potrzebne na dalszy rozwój biznesu i nie mieliśmy ustalonej kwestii związanej z udziałami. Rozmowy o zewnętrznym finansowaniu utknęły w martwym punkcie. Nie traciliśmy jednak zapału. Po dziewięciu miesiącach nasza platforma była gotowa. Prezentowała się naprawdę świetnie. Kilkadziesiąt firm czekało w gotowości do testów. Mieliśmy opracowany także model premiowania firm związany z polecaniem platformy. Kolejne podmioty miały pochodzić z sieci kontaktów jednego z członków naszego zespołu. Wszystko wyglądało bardzo obiecująco. Czy w takim wypadku coś mogło pójść nie tak? Zdecydowanie więcej rzeczy, niż moglibyśmy przewidywać. Kłopoty zaczęły się tydzień przed startem systemu. Nasz kolega umocowany w branży poważnie zachorował. Dostęp do jego kontaktów przez długi czas nie był możliwy. Okazało się także, że nasza analiza rynku została zrobiona bardzo, ale to bardzo źle. Na polskim rynku od paru lat dział podobny system. Był on skierowany co prawda tylko i wyłącznie do jednego z kilku segmentów, ale firma generowała znaczące przychody z tej działalności. Nie mieliśmy szans, żeby z nimi konkurować. Postanowiliśmy jednak zgodnie z wcześniejszym planem przeprowadzić start platformy. Dużym problemem, którym nie zarządziliśmy odpowiednio, było to, że



w godzinach pracy naszych potencjalnych klientów musieliśmy być w naszych podstawowych pracach, co bardzo utrudniało interakcje z partnerami. Firmy zakładały konta, ale liczba ofert, które zostały dodane w systemie, była bardzo mała. Drugi z kolegów w międzyczasie dostał bardzo interesującą propozycję pracy w jednej z korporacji i ją przyjął. Zostałem sam na placu boju i mimo dużych chęci nie udało mi się zmienić kierunku, w którym zmierzaliśmy. Po miesiącu nasz startup świecił pustkami. Popelniliśmy tak dużo błędów, że naprawdę trudno uwierzyć, że mimo wszystko udało nam się rozwinąć pomysł do takiego poziomu. Nauczyliśmy się dużo na temat optymalizacji kosztów, marketingu, procesu pozyskiwania klientów, rozmów z inwestorami, wykorzystywania różnych narzędzi i analizowania danych. Jeszcze więcej nauczyliśmy się w zakresie tego, jak nie należy robić startupu.

Tego typu doświadczeniami zapewne mogłoby się pochwalić sporo startupów. Niektóre z nich poniosły pewnie bardziej dotkliwe upadki niż my. Inni, nawet pomimo znacznie lepszego przygotowania, kompletnych zespołów i większych zasobów, także musieli przełknąć gorzkość porażki. Specyfika tworzenia przedsięwzięć technologicznych ma to do siebie to, że wiąże się z bardzo dużym ryzykiem niepowodzenia. W branży przyjęło się mówić, że 9 na 10 startupów, które wejdą na rynek, upadnie. Co jest zatem takiego w tym biznesie, że tyle osób świadomie postanawia podjąć to ryzyko? Skoro szanse są tak małe, to czy warto stawiać na szalę swój czas, pieniądze oraz reputację? Czy warto zarywać noce, zszargać sobie nerwy i wystawić na ciężką próbę swoje życie osobiste, żeby realizować projekt, który może nie mieć racji bytu? Czy nie lepiej byłoby zająć się stabilną pracą na rzecz firm o ugruntowanych fundamentach i zaoszczędzić sobie całego stresu, który jest związany z budową własnego biznesu? Większość osób odpowiedziałaby, że tak. Ale nie startupowcy. To ludzie, którzy w swoim DNA mają zakodowane, żeby próbować osiągnąć więcej, tworząc rzeczy,

których nikt inny do tej pory nie robił, i rozwiązując problemy, na które nie istniały wystarczająco dobre recepty. To ludzie, którzy pragną odkrywać nieznane możliwości, jakie niosą ze sobą nowe technologie. To także zaradni przedsiębiorcy widzący lukę rynkową i potrafiący odpowiednio połączyć fakty i w dobrym momencie wkroczyć do gry. To również osoby otwarte na współpracę i ciągle poszukujące nowych okazji biznesowych. Niejednokrotnie startupowcy to jednostki wybitne. Są utalentowani, nie boją się także ciężkiej pracy i przechodzenia bardzo trudnej ścieżki związanej z rozwojem swoich kolejnych pomysłów biznesowych. Dla tych, którym się uda, nagroda może być bardzo duża. Zbijają fortuny, przechodzą do historii, a ich biznesy osiągają ogromną skalę. Startupy bardzo często są początkami nowych branż na rynku czy wręcz inicjują powstawanie nowych gałęzi gospodarki. Podjęcie kooperacji z tego typu podmiotami jest zatem obarczone pewnym ryzykiem. Jednakże wielokrotnie może się ono opłacać. Korzyści związane z technologiami, które rozwijają startupy, mogą się okazać znacznie wyższe niż potencjalne zagrożenia dla samych klientów startupów, inwestorów przekazujących finansowanie na rozwój spółek czy też korporacji, które szukają nowych możliwości pozyskiwania innowacji i budowy przewagi konkurencyjnej.

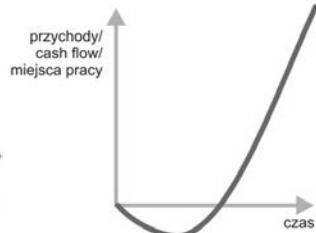
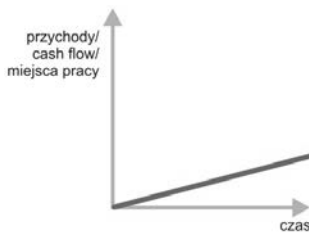
## RÓŻNICA POMIĘDZY STARTUPEM A MAŁYM LUB ŚREDNIM PRZEDSIĘBIORSTWEM

Każda, nawet największa na świecie, firma jest skazana na współpracę z partnerami zapewniającymi produkty i usługi niezbędne do jej prawidłowego funkcjonowania. Teoretycznie bogate firmy byłoby stać na uruchomienie spółki zależnej, która zapewniłaby brakujące zasoby. Jednak czasami po prostu łatwiej jest sięgnąć po podwykonawców i zewnętrznych dostawców. Takich firm w obrębie korporacji może działać sporo. Znaczna część dużych przedsiębiorstw ma opracowane procedury związane z taką współpracą. Portale dla dostawców nie są czymś nadzwyczajnym.

Wypróbowane przez korporacje modele współpracy z podwykonawcami mogą zostać wykorzystane do współpracy ze startupami. Nie zawsze będą jednak skuteczne. Wynika to z fundamentalnych różnic pomiędzy startupami a innymi firmami opierającymi swoje działanie na bardziej tradycyjnych metodach. Rozbieżności te przedstawione są w tabeli 1.1.

Tabela 1.1. Różnica między małym i średnim przedsiębiorstwem (MŚP) a startupem

Cecha	Małe lub średnie przedsiębiorstwo (MŚP)	Startup
Cel długoterminowy	Sprzedż znanych produktów i usług znanym klientom na znanych przez siebie rynkach.	Wyskalowanie biznesu do poziomu dużej firmy dokonującej przełomu na rynku.
Cel istnienia	Kontrolowanie i prowadzenie własnego bezpiecznego biznesu na rynku lokalnym.	Poszukiwanie skalowalnego i powtarzalnego modelu biznesowego.
Model biznesowy	Oparcie biznesu na tradycyjnych, sprawdzonych metodach, minimalizacja ryzyka.	Podejmowanie dużego ryzyka, oparcie biznesu na innowacjach.
Model finansowania	Własne finansowanie, mały dopływ kapitału zewnętrznego. Często jest to firma rodzinna.	Stąły dopływ zewnętrznego kapitału w zamian za udziały w przedsiębiorstwie.
Zasięg geograficzny	Rynek lokalny lub regionalny.	Koncentracja na rynkach międzynarodowych.
Model wzrostu	Liniowy model wzrostu przychodów, miejsc pracy i przepływów pieniężnych w czasie.	Wykładniczy model wzrostu przychodów, miejsc pracy i przepływów pieniężnych w czasie.



Źródło: opracowanie własne

Różnice pomiędzy MŚP a startupami są widoczne w każdym aspekcie prowadzenia działalności. Dlatego trudno jest przykładać taką samą miarę, gdy chodzi o wymagania w stosunku do startupu, którego zadaniem jest np. dostarczenie rozwiązania do przeprowadzenia symulacji awarii w fabryce, jak do wymagań stosowanych w przypadku zamówienia usług firmy dostarczającej sprzęt biurowy lub usługi telekomunikacyjne. To tak, jakbyśmy próbowali porównać jabłka do gruszek. Jedne i drugie to owoce, które rosną na drzewie, mają skórkę, miąższ, nasiona i są słodkie, ale na tym zasadniczo podobieństwa się kończą. Określenie tego, który z owoców jest smaczniejszy, zależy tylko i wyłącznie od subiektywnego spojrzenia osoby wykonującej taką ocenę. Z tego powodu w przypadku startupów warto zastosować nieco inne standardy niż te stosowane dla tradycyjnych firm. Ich kwestię szerzej poruszę w dalszych rozdziałach książki. Żeby dobrze zrozumieć model działania startupów, należy spojrzeć szerzej. I poznać motywację osób, które stoją za tym biznesem.

## O CZYM MARZĄ I KIM SĄ STARTUPOWCY?

Celem każdej małej firmy jest urosnąć. I mimo że właściciele startupów mogą twierdzić inaczej, większość z nich chce powtórzyć sukcesy dużych graczy, takich jak Google czy Facebook. Często, podobnie jak wspomniani wcześniej przedsiębiorcy, zaczynają w przysłowiowym garażu, próbując podbić świat swoimi rozwiązaniami. Startupowcy bardzo wierzą w swoje pomysły. I potrafią w tym być naprawdę przekonujący. Dzięki temu udaje im się zdobyć zainteresowanie mediów i inwestorów.

Dobra prasa i fundusze pozyskane na rozwój mogą jednak nie wystarczyć do współpracy z dużym przedsiębiorstwem, które ma własne zasady i ich przestrzega. Zderzenie startupowej fantazji z korporacyjnymi procedurami często obnaża nieprzygotowanie właścicieli młodych firm do współpracy z dużymi partnerami.

Przyczyny trudności mogą mieć różne podłoże. Może nim być brak doświadczenia w pracy wewnątrz dużej firmy, niezajomość procedur związanych ze współpracą z podmiotami zewnętrznymi czy też brak wiedzy na temat stosowanych standardów. Niemniej jednak sporo zależy od tego, z jakiego rodzaju startupowcami ma się do czynienia. Poniżej prezentuję kilka najpopularniejszych typów CEO, z jakimi można spotkać się w startupach:

- **Wizjonerzy** — osoby, które posiadają pomysły wykraczające poza istniejący stan wiedzy lub technologii. Mogą być twórcami przełomowych innowacji i rozwiązań, które będą trudne do skopiowania przez konkurencję, lub twórcami nowatorskich modeli biznesowych. Odpowiednio wsparci i otoczeni dobrym zespołem mogą doprowadzić do szybkiego rozwoju technologii lub samej koncepcji biznesowej.
- **Żółtodzioby** — projekt, który właśnie realizują, jest pierwszym tworzonym przez nich startupem. Naprawdę głęboko wierzą w jego sukces. Brakuje im doświadczenia, ale nadrabiają dobrymi chęciami. Często nie znają się na branży, w której chcą działać. Wydaje im się jednak, że ich pomysł to strzał w dziesiątkę. Wyceniają go bardzo wysoko, często nie podpierając tego żadnymi argumentami. Żółtodzioby nie są niestety nieomylni. Nie przyjmują krytyki ani porad od osób z zewnątrz. To powoduje, że współpraca z nimi może być bardzo trudna. Muszą na własnej skórze przekonać się o tym, że byli w błędzie. Dopiero styczność z rynkiem pokazuje im, jak daleko ich pomysł był oddalony od potrzeb ostatecznych odbiorców. Tracą dużo czasu na to, żeby dostać lekcję życia i wykonać zwrot w swoim pomysle, który nada mu znacznie większy sens.
- **Samotni jeźdźcy** — osoby, które w pojedynkę chcą budować startup. Mogą być ekspertami w swojej dziedzinie i być w stanie dostarczyć wysokiej klasy rozwiązania. Niestety nie mają wsparcia

w postaci innych osób, przez co ich możliwości są bardzo ograniczone. Doba ma tylko 24 godziny, więc w pojedynkę trudno będzie im zrobić znaczące postępy w rozwoju projektu.

- **Łowcy grantów** — zespoły, których główną motywacją jest pozyskiwanie bezzwrotnego finansowania na realizację kolejnych projektów. Efekty prowadzonych działań nie mają aż tak dużego znaczenia. Ważne jest, żeby zdobyć środki, wykonać założony plan i stworzyć kolejny projekt, do którego konieczne jest pozyskanie finansowania. Potrafią w ten sposób funkcjonować wiele lat. Łowcy grantów zwani są także „zombie”. Porównanie to wynika z tego, że po odcięciu finansowania taki startup nie ma racji bytu i musi upaść. Łowcy grantów mogą być zainteresowani współpracą z korporacją z kilku powodów. Jednym z nich może być to, że aby otrzymać finansowanie, potrzebują odbiorcy na swoje rozwiązanie. Im większy odbiorca, tym łatwiej będzie zdobyć środki. Współpraca z łowcami grantów może być opłacalna, jeśli faktycznie będą w stanie dostarczyć wysokiej klasy rozwiązanie.
- **Seryjni pomysłodawcy** — mają całą masę różnych pomysłów, z których jeden jest lepszy od drugiego. Niestety żaden z nich nie wyszedł poza etap kartki papieru. Co więcej, część z nich powstała kilka chwil wcześniej. Pomysły te mogą być zarówno rewelacyjne, jak i szalone. Niestety zdecydowana większość z nich nie zostanie wcielona w życie. Jeśli jednak będzie to mieć miejsce, seryjny pomysłodawca prawdopodobnie będzie podążać ścieżką żółtodzioba lub będzie szybko porzucać projekty na rzecz nowych koncepcji.
- **Outsourcingowcy** — to, czym dysponuje tego typu startup, to pomysł i rozwinięte kompetencje biznesowe. Wytwarzanie technologii powierzyli komuś z zewnątrz, np. wyspecjalizowanej agencji lub software house. Rozwiązanie, które będą oferować,

może być piękne i dobre. Wiązać się jednak będzie z dużymi kosztami wdrożenia i rozwoju. Gdy startup rozwiąże umowę z software housem, pojawi się cała masa problemów. Konieczne będzie znalezienie osób, które będą w stanie przejąć technologię i dalej pracować nad jej rozwojem, co na pewno zajmie sporo czasu i będzie mało efektywne. Własność intelektualna co prawda będzie w ich rękach, ale znajomość technologii już nie. W związku z czym wartość takiego przedsięwzięcia dla inwestorów będzie bardzo mała.

- **Konkursowicze** — celem ich funkcjonowania jest branie udziału i wygrywanie w konkursach. Dzielą się na trzy typy:
  - **Weekendowcy** — często startują w hakatonach i konkursach weekendowych. Niejednokrotnie udaje im się je wygrać ze względu na świetne umiejętności prezentacji i robienia show. Jednak kiedy impreza się kończy, oni znikają, porzucając projekt. Jeśli chcesz podjąć z nimi współpracę, to musisz Cię rozczarować. Nie będą zainteresowani.
  - **Akcelerowicze** — działają na rynku od dłuższego czasu i pokazują coraz to lepsze wyniki. Ich sekretną bronią jest to, że specjalizują się w braniu udziału w różnych programach akceleracyjnych. Zaliczyli ich już kilka i właśnie planują udział w kolejnym ze względu na to, że mogą tam zdobyć niesamowicie istotne kontakty i kolejne finansowanie, które pozwoli im utrzymać się na powierzchni przez kilka kolejnych miesięcy. Niektórzy z nich mają duży opór przed tym, aby w końcu się usamodzielnic i spróbować pracy na własną rękę.
  - **Pitchingowcy** — startują we wszystkich możliwych konkursach dla startupów. Są coraz lepsi w opowiadaniu swojej historii. Być może robią także postępy w rozwoju biznesu. Może to być jednak dość trudne, jeśli zamiast pracować nad produktami, ciągle biorą udział w konkursach.

- **Seryjni przedsiębiorcy na część etatu** — to ludzie, którzy na robieniu biznesu zjedli zęby. Stworzyli całą masę firm, które osiągnęły mniejszy lub większy sukces. O ich osiągnięciach można czytać w prasie branżowej co tydzień. Charakteryzują się tym, że nie są w stanie zbyt długo zagrzezać miejsca w jednej firmie. Mogą dokonywać wielkich rzeczy, ale kiedy tylko nadarzy się okazja, żeby zająć się czymś innym, chętnie z niej skorzystają. Pytanie, czy skorzysta na tym Twoja firma? Jeśli startupowi uda się zastąpić CEO kimś, kto odda się w pełni realizacji projektu, to będą pewne szanse. Jest jeszcze drugi skrajny przypadek tego typu pomysłodawców, który zajmuje się całą masą różnych działań jednocześnie. Śledząc ich aktywność w serwisach społecznościowych, aż trudno uwierzyć, że można robić tyle rzeczy naraz i mieć na to wszystko czas.
- **Ekskorporaludki** — osoby, które wiele lat spędziły w korporacji i świetnie zdają sobie sprawę ze sposobów jej funkcjonowania. Przez lata zdobywały unikalną wiedzę i kontakty, które stanowią duży atut oraz fundament ich własnego biznesu. W tematach, w których się specjalizują, czują się jak ryba w wodzie. Są w stanie szybciej i taniej niż Ty lub konkurencja rozwiązywać problemy Twojej firmy.
- **Doświadczeni przedsiębiorcy** — są podobni do seryjnych przedsiębiorców pod względem liczby biznesów, które realizowali. Zawsze jednak starali się walczyć do końca. Często im nie wychodziło, ale to już trzeci, piąty czy siódmy startup, który realizują, więc raczej nie powielą znów tych samych błędów. Cechują się dużym zaangażowaniem i bardzo dobrze znają branżę, w której pracują. Mają sporą sieć kontaktów biznesowych i potrafią przyciągać do siebie talenty, które chcą z nimi pracować. Prędzej czy później są skazani na sukces. Z takimi zespołami warto pracować.



Każdy ze wskazanych typów przedsiębiorców może zaskoczyć i pozytywnie, i negatywnie. Nie ma reguły, która mówi, że żółtodziób zawsze skazany jest na porażkę, a doświadczony startupowiec jest gwarantem sukcesu. Szybkim testem pozwalającym ocenić, czy dany zespół ma jakiegokolwiek szanse na to, żeby zrealizować zakładane przedsięwzięcie, jest zweryfikowanie znajomości rynku i branży, w której funkcjonuje. Bez tego cała zabawa w budowanie startupu zazwyczaj nie ma żadnego sensu.

Startup to przede wszystkim ludzie. Ich role i zaangażowanie mogą mieć różne podłoże. W gronie osób związanych z danym startupem są najczęściej:

- **Założyciele** — pomysłodawcy stojący za startupem, którzy posiadają większość udziałów spółki. To oni pracują nad rozwojem startupu 24 godziny na dobę i to głównie od nich zależy to, jak udany będzie startup. Najlepsi założyciele są w stanie poświęcić kilka lat swojego życia, pracując w pocie czoła nad rozwojem startupu.
- **Kluczowi pracownicy** — stanowią trzon zespołu i to dzięki ich kompetencjom możliwy jest rozwój spółki. Mogą posiadać niewielkie udziały w spółce lub opcje na udziały. Ich zaangażowanie jest wysokie, ale nie tak duże jak pomysłodawców. Są w stanie poświęcić kilka miesięcy swojego życia na to, żeby pomóc w mocnym rozwoju spółki. Żeby ich zaangażowanie się utrzymało, muszą pojawić się pierwsze sukcesy startupu oraz dodatkowa motywacja.
- **Szeregowi pracownicy** — są zatrudnieni na etacie. Traktują startup jako fajne miejsce pracy. Ich lojalność może nie być wysoka w przypadku pojawienia się lepszej propozycji.
- **Martwe dusze** — założyciele lub kluczowi pracownicy startupu, którzy wyszli z zespołu i nie angażują się w jego dalsze działania. Posiadają udziały w spółce, co powoduje, że mogą

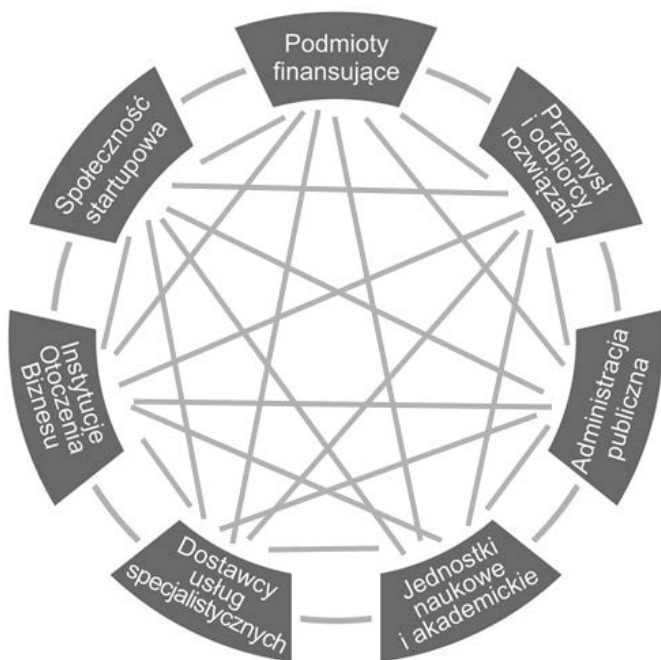
być problematyczni w przypadku negocjacji wejścia kapitałowego z inwestorem. W skrajnych przypadkach pomiędzy założycielami a martwymi duszami może istnieć spór, przez co angażowanie się we współpracę z takim podmiotem może być bardzo ryzykowne.

- **Doradcy i mentorzy** — firmują startup swoimi nazwiskami, uwiarygodniając całe przedsięwzięcie, i pomagają w jego strategicznym rozwoju. Członkowie rady doradczej lub naukowej mogą posiadać udziały w spółce lub opcje na udziały.
- **Aniołowie biznesu** — wcześnie inwestorzy posiadający nie-duże pakiety w strukturze udziałowej spółki lub pożyczki albo papiery wartościowe konwertowane na udziały.
- **Fundusze VC** — znaczący inwestorzy posiadający pakiet kilkunastu lub kilkudziesięciu procent udziałów w spółce. W niektórych przypadkach przedstawiciele tego typu podmiotów mogą także zajmować stanowiska w organach spółki, w którą zainwestowali.

Liczba osób związanych z danym startupem może być zatem bardzo duża. Ich role i odpowiedzialność także. Część z nich swoje wsparcie oferuje z potrzeby prowadzenia misji wspierania przedsiębiorców. Inni nastawiają się tylko i wyłącznie na korzyści finansowe. Otoczenie się odpowiednimi pracownikami, doradcami i inwestorami jest trudnym zadaniem. Stanowi jednak bardzo ważny element w drodze do sukcesu rynkowego. Wspomniane wyżej postacie nie są jednak wszystkimi, które mogą współpracować ze startupem. Jest ich znacznie więcej w ekosystemie, który otacza daną spółkę.

## EKOSYSTEM

Żeby lepiej zrozumieć, czym są startupy, warto mieć całościowe spojrzenie na ekosystem, który budują. Jest on dość skomplikowanym tworem. Dużo w nim różnego rodzaju podmiotów, które odgrywają odmienne role. Powiązania pomiędzy różnymi podmiotami obrazuje rysunek 1.1. Środowisko startupowe jest żywe i chaotyczne. Może sprawiać wrażenie, że nie stanowi spójnej całości, ale tak naprawdę wszyscy jego uczestnicy mają wspólny cel. Zysk. Najlepiej finansowy, gdyż ten jest najłatwiej policzalny. Aby osiągnąć ten cel, poszczególni aktorzy sceny startupowej muszą wykonywać działania na różnych poziomach. Promocja startupów przyciągnie inwestorów, którzy zainwestują kapitał i ściągną kolejne startupy wierzące w to, że im także uda się osiągnąć sukces. Tworzenie optymalnych warunków do pracy pozwoli zapewnić stały dopływ talentów i sprawi, że jakość startupów wzrośnie. Zaangażowanie władz lokalnych pozwoli uruchomić dodatkowe mechanizmy wsparcia. Współpraca nauki z biznesem będzie bodźcem do wytwarzania nowych koncepcji. Akceleracja przyspieszy rozwój najbardziej obiecujących pomysłów, które będą dalej rozwijać się w inkubatorach i centrach biznesowych. Ciekawe koncepcje ściągną uwagę korporacji, które wśród startupów będą szukać nowych dróg do zwiększenia swoich zysków. Duży sukces jednego startupu przyciągnie prasę i zainteresowanie innych ekosystemów z całego świata. Natomiast ciągła rywalizacja pomiędzy poszczególnymi podmiotami o zasoby i uwagę innych będzie silnym motorem do jeszcze szybszego rozwoju.



Rysunek 1.1. Elementy ekosystemu startupowego

Źródło: opracowanie własne

W tak skomplikowanym układzie powiązań może być trudno się połapać. W rozszyfrowaniu tej lamigłówki pomoże lista różnego rodzaju interesariuszy działających w ramach ekosystemu. Są to między innymi:

- **Startupy** – młode firmy technologiczne na różnych etapach rozwoju, które szukają sposobu na stworzenie powtarzalnego i skalowalnego modelu biznesowego.
- **Talenty** – osoby zainteresowane zbudowaniem startupu lub dołączeniem do ciekawego zespołu. Mogą nimi być pomysłodawcy, programiści i inżynierowie, projektanci czy też project managerowie.

- **Mentorzy i doradcy** — eksperci branżowi, którzy wykorzystując swoją wiedzę, wspierają lokalne startupy w rozwoju. Część mentorów pobiera za to wynagrodzenie, inni udzielają wsparcia w zamian za nieduży pakiet udziałów. Są też tacy, którzy świadczą usługi mentoringu pro bono.
- **Inwestorzy** — ich celem jest zarabianie na wzroście wartości startupu, w którym posiadają udziały. Inwestorzy dzielą się na kilka różnych kategorii:
  - **Aniołowie biznesu** — w skrócie zwani aniołami (ang. *Business Angel*) — to doświadczeni przedsiębiorcy lub dawni startupowcy, którzy inwestują nieduże środki na bardzo wczesnym etapie działania startupu, kiedy jeszcze nikt poza pomysłodawcami nie wierzy w sukces danego przedsięwzięcia.
  - **Fundusze kapitałowe** — mogą inwestować na różnych etapach rozwoju startupu. Fundusze często kierują się jasno sprecyzowaną polityką inwestycyjną, która ma na celu pomnożenie kapitału powierzonych przez inwestorów.
  - **Korporacyjne fundusze kapitałowe** — popularnie zwane CVC (ang. *Corporate Venture Capital*). Działają na podobnej zasadzie jak fundusze kapitałowe, ale ich właścicielem jest korporacja. Realizowane inwestycje mają zatem charakter ściśle związany z obszarem działalności danej korporacji.
- **Instytucje finansujące** — fundusze pożyczkowe lub banki oferujące dedykowane instrumenty zwrotne dla startupów na różnych poziomach, np. pożyczki na uruchomienie działalności czy też pożyczki na realizację prac badawczo-rozwojowych.
- **Programy akcelerycyjne** — ich założeniem jest intensywne wspieranie startupów w szybkim rozwoju. Programy akcelerycyjne zazwyczaj trwają kilka miesięcy, podczas których startup rozwija oferowane przez siebie produkty i usługi przy współpracy z szerokim gronem mentorów i ekspertów.

- **Inkubatory** — to miejsca, które zapewniają odpowiednie warunki do pracy startupu, 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.
- **Parki technologiczne** — ich celem jest agregowanie firm technologicznych i stwarzanie im warunków do współpracy. Parki bardzo często poza samą przestrzenią biurową oferują także usługi specjalistyczne, np. skanowanie i druk 3D, usługi prototypowania, centra obliczeniowe.
- **Coworkingi** — nowoczesne przestrzenie biurowe pełne młodych przedsiębiorców nastawionych na współpracę z innymi podmiotami, które działają w ramach coworkingu. Podobnie jak inkubatory, coworkingi są miejscem, w którym organizowane są liczne wydarzenia i konkursy związane ze startupami.
- **Hackerspaces** — miejsca dedykowane osobom zainteresowanym udziałem w maratonach programistycznych lub tworzeniu zespołów mających na celu rozwiązanie konkretnego problemu.
- **Colivingi** — miejsca dedykowane tzw. cyfrowym nomadom, czyli osobom, które często zmieniają swoje miejsce działania, poszukując ciekawych wyzwań do realizacji. Colivingi poza przestrzenią do pracy oferują także przestrzeń do życia, np. apartamenty. Przykładem colivingu jest gdański Clipster.
- **Organizatorzy wydarzeń i konferencji** — ich celem jest aktywizacja społeczności związanej z przedsiębiorczością. Działania te mogą mieć charakter lokalny, ogólnopolski lub międzynarodowy. Często dany ekosystem startupowy stara się stworzyć własny format tego typu wydarzeń, np. cyklicznie organizowany 3camp w Trójmieście lub Aula Polska, która działa równolegle w kilkunastu miastach w całym kraju.

- **Konkursy startupowe** — dzielą się na kilka różnych kategorii:
  - **Hackathony** — jedno- lub kilkudniowe maratony programistyczne. Najczęściej poświęcone konkretnej tematyce, np. ochronie środowiska, jak EOclimlab lub krakowski Smogathon, usługom finansowym czy też branży gier komputerowych.
  - **Startup weekendy** — wydarzenia weekendowe, podczas których formowane są zespoły startupowe pracujące nad walidacją konkretnego pomysłu biznesowego.
  - **Konkursy pitchingowe** — startupy rywalizują między sobą, robiąc kilkuminutowe prezentacje swoich produktów i usług.
- **Dostawcy usług finansowych** — banki i fundusze pożyczkowe oferujące finansowanie zwrotne dla startupów i nowo tworzonych przedsiębiorstw na preferencyjnych warunkach.
- **Platformy crowdfundingowe** — umożliwiające pozyskanie finansowania od społeczności osób indywidualnych lub drobnych inwestorów. Crowdfunding może mieć charakter udziałowy lub polegać na wpłacaniu środków przez społeczność na zakup dóbr, które dopiero zostaną wyprodukowane.
- **Klastry** — organizacje zrzeszające przedsiębiorców w obrębie danej gałęzi rynku lub obszaru tematycznego. Dla startupów jest to często miejsce do pozyskiwania nowych partnerów biznesowych lub dołączania do konsorcjów realizujących projekty.
- **Firmy doradcze** — mogą świadczyć specjalistyczne usługi dla startupów, np. promocji, tworzenia strategii rozwoju czy też pozyskiwania finansowania na realizację nowych projektów.
- **Jednostki naukowe** — mogą stanowić zaplecze badawcze oraz kadrowe dla startupów lub być źródłem nowych startupów na podstawie pomysłów lub technologii opracowanych w danej jednostce naukowej.

- **Lokalna administracja** — władze poszczególnych miast coraz częściej angażują się w pomaganie startupom na różnych poziomach operacyjnych, począwszy od organizacji konkursów, poprzez fundowanie nagród i stypendiów, a także finansowanie dedykowanych miejsc dla startupów lub oferowanie im preferencyjnych warunków prowadzenia działalności. Przykładem aktywnego działania administracji lokalnej jest Gdańsk, który angażuje się we współpracę ze startupami poprzez tworzenie miejsc dedykowanych dla startupów, wspieranie lokalnych programów inkubacji, akceleracji oraz parków technologicznych oraz fundowanie nagród dla startupów w konkursach.
- **Lokalne agencje** — ich zadaniem jest wspieranie przedsiębiorców w danym regionie poprzez oferowanie im dedykowanych mechanizmów, takich jak szkolenia specjalistyczne, programy finansowania oraz narzędzia wspierające ekspansję startupów za granicę.
- **Administracja publiczna** — wspiera startupy na szczeblu centralnym poprzez wyspecjalizowane jednostki oferujące programy wsparcia dla startupów oraz podmiotów je finansujących, np. inwestorów. Przykładami tego typu organizacji jest Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Narodowe Centrum Badań i Rozwoju czy też Polski Fundusz Rozwoju. Pomoc dla startupów mogą także oferować najwyższe władze kraju. Przykładem takiego działania jest konkurs „Startupy w Pałacu”, który zapoczątkował prezydent Andrzej Duda. Konkurs umożliwia startupom zaprezentowanie się przed gronem najważniejszych osób w państwie oraz przedstawicielami inwestorów w Pałacu Prezydenckim. Zwycięskie startupy mają m.in. możliwość dołączenia do misji gospodarczych, w których udział bierze prezydent kraju.



# PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA  
**Helion** 

# GDY JA MAM POTRZEBY, A TY WIESZ, JAK IM SPROSTAĆ!

Każda firma, nawet najpotężniejsza, jest skazana na współpracę z mniejszymi partnerami biznesowymi, dostarczającymi produkty i usługi niezbędne do jej prawidłowego funkcjonowania. Teoretycznie wielką korporację stać na uruchomienie spółki zależnej, która zapewni brakujące zasoby. W praktyce często łatwiej, taniej i szybciej jest skorzystać z pomocy podwykonawców. Znaczna część dużych przedsiębiorstw ma więc przygotowane procedury takiej współpracy. Procesy te świetnie sprawdzają się w relacji korporacja – mała lub średnia firma. Niestety, często zawodzą tam, gdzie wielki biznes styka się z biznesem niewielkim, za to innowacyjnym. Wynika to z fundamentalnych różnic między tradycyjnymi przedsiębiorstwami a startupami.

Do kooperacji z młodymi spółkami bazującymi na nowych technologiach i innowacjach należy stworzyć i rozwinąć odpowiednie narzędzia. Autor tej książki proponuje własny model oceny gotowości korporacji do współpracy ze startupami, Startup Collaboration Readiness, pozwalający szybko określić optymalny dla niej wachlarz instrumentów. Prezentuje także obraz ekosystemów startupowych w Polsce i na świecie oraz podpowiada skuteczne metody służące ocenie potencjału danego ekosystemu i zaplanowaniu krok po kroku budowy korporacyjnej strategii pracy z małym, innowacyjnym podmiotem. Pokazuje, jak powinien wyglądać prawidłowy scouting projektów oraz jak zbudować własny program akceleracyjny. Porusza również zagadnienia dotyczące rozwoju polityki inwestycyjnej, współpracy z funduszami typu venture capital podczas inwestowania w startupy oraz tworzenia takich funduszy w ramach korporacji.

**WOJCIECH DREWZYŃSKI** — przedsiębiorca, entuzjasta innowacji. Współtwórca i CEO międzynarodowego akceleratora Space3ac. Od 2014 roku zawodowo związany z działem inwestycji w funduszu Black Pearls VC. Zajmuje się kreowaniem i zarządzaniem programami akceleracyjnymi ze szczególnym nastawieniem na łączenie dużych przedsiębiorstw publicznych i korporacji z niewielkimi nowoczesnymi firmami typu startup. Jako wykładowca na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego przybliżył studentom aspekty związane z budowaniem i rozwojem startupów. Stworzył autorską metodę oceny korporacyjnej gotowości do współpracy ze startupami — Startup Collaboration Readiness, a także narzędzia do przeprowadzania burzy mózgów i generowania nowych pomysłów. Na co dzień działa na rzecz rozwoju polskiego ekosystemu startupowego, również poza granicami kraju. Mąż, ojciec, fan literatury grozy, gier planszowych i karcianych.

## PATRONI MEDIALNI:

**StartUp** **info Share**

**onepress**



Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>



**HELION SA**  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
[onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

książkiklasybusiness

Sprawdź nasze szkolenia!

SZKOLENIA



AKADEMIA IT & BUSINESS

[www.szkolenia.helion.pl](http://www.szkolenia.helion.pl)

ebook dostępny wyłącznie na:

**ebookpoint**.PL



ISBN 978-83-283-5208-7



9 788328 352087

Cena: 59,00 zł