

Adrian Grycuk*

Wybrane narzędzia wspierania startupów w Polsce

Selected tools for supporting start-ups in Poland: This article reviews regional and national initiatives which foster the growth of start-ups in Poland. It begins with an attempt to define a start-up company and outline the rationale for public and private support for innovative entrepreneurship. The second section contains six case studies of organisations based in Warsaw and Kraków which support start-ups at various stages of development. The main goal of this research is to broaden practical knowledge by examining the different tools, approaches, motivations, and roles played by selected stakeholders within the Polish start-up ecosystem. The research shows the changing landscape of the Polish start-up support scene, demonstrated by different approaches and institutional arrangements. It reveals an increase in the number of linkages to other countries, as well as the crucial role of entrepreneurial learning and mentoring. Additionally, the findings highlight challenges associated with the practice of collecting conclusive evidence of the effectiveness of start-up support programmes.

Słowa kluczowe: wspieranie startupów, ekosystem startupowy w Polsce, programy akcelerycyjne dla startupów, Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych, hubraum, Google for Startups, Warszawa

Keywords: supporting start-ups, start-up ecosystem in Poland, start-up accelerators, Association of Business Service Leaders, hubraum, Google for Startups, Warsaw

* Specjalista ds. systemu gospodarczego w BAS • e-mail: adrian.grycuk@sejm.gov.pl • <https://orcid.org/0000-0002-3727-0456>

Wstęp

Dynamiczny rozwój nowych technologii, zainteresowanie konsumentów i przedsiębiorstw nowymi rozwiązaniami oraz nacisk na zwiększanie innowacyjności spowodowały w ostatnich latach wzrost zainteresowania przedsiębiorczością innowacyjną. Szczególnie dużo uwagi zaczęto poświęcać młodym podmiotom nazywanym startupami (ang. *start-ups*). Choć większość z nich nie odnosi sukcesu, to są wśród nich takie, które w stosunkowo krótkim czasie

przekształcając się w korporacje transnarodowe o wielomilionowych przychodach. Praktycy polityki gospodarczej zwrócili uwagę, że szybko rosące startupy odgrywają ważną rolę w tworzeniu nowych miejsc pracy, a ich działalność wpływa pozytywnie na wzrost produktywności¹. Jest to jeden z powodów, dla którego w ostatnich kilku latach na świecie skokowo wzrosła liczba inicjatyw, organizacji, a także środków finansowych przeznaczanych na bezpośrednie wspieranie tej grupy przedsiębiorców oraz wzmacnianie ekosystemów startupowych.

Głównym celem artykułu jest poszerzenie wiedzy na temat wspierania rozwoju i wzrostu startupów w Polsce². Aby go zrealizować, opisano w nim działania sześciu różnych organizacji-interesariuszy polskiego ekosystemu startupowego, ze szczególnym uwzględnieniem wykorzystywanych narzędzi wspierania startupów. Część empiryczną poprzedza krótka część teoretyczna, w której podjęto próbę zdefiniowania startupu oraz przedstawiono najważniejsze powody wspierania tego segmentu przedsiębiorstw i stosowane narzędzia.

Autor chciałby bardzo podziękować wszystkim uczestnikom badania za czas poświęcony na wywiady oraz końcową weryfikację opisów działalności ich organizacji. Specjalne podziękowanie składa także recenzentom za wszystkie uwagi, które pozwoliły poprawić i rozbudować artykuł.

Definicja i cechy startupów

Nie istnieje konsensus co do warunków, jakie musi spełniać przedsiębiorstwo, aby mogło zostać nazwane startupem³. W literaturze stosowanych jest wiele różnych definicji⁴. To bardzo utrudnia badania tego segmentu przedsiębiorstw i porównywanie ich wyników, a nawet określenie liczby startupów w danej lokalizacji. Do najczęściej wskazywanych cech tych podmiotów należą:

¹ OECD Science, Technology and Industry Outlook 2014, OECD Publishing, Paris 2014, s. 178, https://doi.org/10.1787/sti_outlook-2014-en.

² Autor przyjmuje, że wzrost przedsiębiorstwa to wyrażona liczbowo pozytywna zmiana jego wielkości w stosunku do poprzedniego okresu, definiowana najczęściej przez przychody ze sprzedaży. Natomiast rozwój przedsiębiorstwa to zachodzące w nim pozytywne zmiany o charakterze jakościowym.

³ Według najszerszej definicji startupami są określane wszystkie nowo powstałe podmioty, a więc także drobni przedsiębiorcy prowadzący działalność na niewielką skalę (*small business*). Zob. S. Breschi, J. Lassébie, C. Menon, *A portrait of innovative start-ups across countries*, „OECD Science, Technology and Industry Working Papers” 2018, No 2, s. 9; A. Skala, *Startupy. Wyzwanie dla zarządzania i edukacji przedsiębiorczości*, Wydawnictwo edu-Libri, Kraków–Legionowo 2018, s. 27.

⁴ Zob np. *Start-up Latin America 2016: Building an innovative future*, OECD, Paris 2016, s. 33; K. Rostek, A. Skala, *Differentiating Criteria and Segmentation of Polish Startup Companies*, „Problemy Zarządzania” 2017, t. 15, nr 1, s. 195. Szerzej na temat różnych definicji startupu oraz cech odróżniających startupy od innych przedsiębiorstw zob. A. Skala, *Startupy, op. cit.*, s. 24–32.

- wykorzystywanie w oferowanych produktach (świadczonych usługach) i/lub w sposobie ich dostarczania nowoczesnych technologii (najczęściej informacyjno-komunikacyjnych, ang. *information and communications technologies*, ICT)⁵,
- działanie w warunkach dużego ryzyka⁶; wynika ono z opracowywania nowego produktu lub usługi, niesprawdzonego modelu biznesowego, nieprzewidywalnych zachowań klientów czy też działań obecnej i przyszłej konkurencji (innych podmiotów z tego samego sektora, groźby pojawienia się substytutów),
- krótki okres działalności (najczęściej poniżej 5 lat)⁷,
- poszukiwanie lub posiadanie powtarzalnego, skalowalnego (pozwalającego na łatwe zwiększenie skali prowadzonej działalności) i zyskowego modelu biznesowego⁸,
- dążenie do szybkiego wzrostu⁹.

Biorąc pod uwagę wymienione cechy, autor definiuje startup jako innowacyjne przedsiębiorstwo, które prowadzi działalność krócej niż 5 i jest nastawione na szybki wzrost. Ten segment przedsiębiorstw należy zatem zaliczyć do przedsiębiorczości innowacyjnej i ekspansywnej¹⁰. Część startupów należy także do węższej kategorii określanej jako przedsiębiorczość technologiczna (*technology entrepreneurship*) lub przedsiębiorczość oparta na zaawansowanych technologiach (*high-tech entrepreneurship*)¹¹.

W początkowym okresie przyszłe startupy działają często bez osobowości prawnej jako nieformalny zespół osób, które np. są zatrudnione w innych przed-

⁵ *Testing, testing*, dodatek *Tech Startups. Special report* do „The Economist” 18 January 2014, s. 5; A. Skala, *Startupy*, *op. cit.*, s. 14, 32.

⁶ E. Ries, *The Lean Startup. How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, Crown Business, New York 2011, s. 8.

⁷ *Start-up Latin America 2016*, *op. cit.*, s. 33. Autorzy niektórych definicji podają dłuższy okres, np. European Startup Monitor definiuje startup jako podmiot, który ma mniej niż 10 lat. Zob. <http://europeanstartupmonitor.com/research/methodology/> [dostęp: 21 maja 2019 r.].

⁸ S. Blank, B. Dorf, *Podręcznik startupu. Budowa wielkiej firmy krok po kroku*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2013, s. 19.

⁹ P. Graham, *Startup=Growth*, <http://www.paulgraham.com/growth.html> [dostęp: 20 lipca 2019 r]; A. Skala, *Startupy*, *op. cit.*, s. 32.

¹⁰ Szerzej na temat przedsiębiorczości innowacyjnej i ekspansywnej zob. J. Cieślak, *Przedsiębiorczość, polityka, rozwój*, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa 2014.

¹¹ Podmioty, które opracowują nowe technologie, nazywane są często „startupami technologicznymi” (*tech start-ups*). Przyrostek „tech” jest także stosowany przy określaniu nowych rozwiązań opracowywanych przez startupy dla różnych sektorów lub obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa, np. fintech (usługi finansowe), insurtech (ubezpieczenia), saletech (sprzedaż), martech (marketing), edtech (edukacja i oświata), medtech (medycyna), adtech (reklama) czy proptech (rynek nieruchomości).

siębiorstwach lub prowadzą samodzielną działalność gospodarczą. Dopiero po uzyskaniu dowodów na możliwy komercyjny sukces swego przedsięwzięcia (opracowywanego produktu bądź usługi) lub w przypadku pozyskania zewnętrznego finansowania, którego warunkiem jest objęcie przez inwestora części udziałów lub akcji, założyciele startupu przekształcają go w spółkę kapitałową.

Startupy powstają głównie w miastach i aglomeracjach miejskich, gdzie koncentruje się przedsiębiorczość innowacyjna¹². Korzystne warunki dla ich powstawania i rozwoju stwarzają również silne klastry¹³. Wspierające ten segment przedsiębiorstw środowisko (otoczenie) nazywane jest ekosystemem startupowym¹⁴.

Powody wspierania startupów

Powstawanie, rozwój i wzrost startupów są wspomagane – bezpośrednio i pośrednio – zarówno przez sektor publiczny, jak i prywatny, które często współpracują ze sobą. Najważniejszym powodem wspierania tego segmentu przedsiębiorstw przez sektor publiczny jest jego wpływ na rynek pracy i innowacyjność. Ponieważ wiele startupów prowadzi działalność w sektorach wymagających wysokich kwalifikacji, znaczny odsetek tworzonych przez nie miejsc pracy jest przeznaczony dla wysoko wynagradzanych specjalistów¹⁵. Silny lokalny ekosystem startupowy przyciąga nowych przedsiębiorców i wykwalifikowanych pracowników z innych lokalizacji oraz pomaga zatrzymać utalentowanych absolwentów miejscowych uczelni. Dzięki wzrostowi popytu na specjalistyczne usługi nowe miejsca pracy powstają również w innych sektorach.

Z kolei zwiększanie innowacyjności przedsiębiorstw i lokalnej gospodarki wpływa pozytywnie na produktywność, a tym samym na średnio- i długookresowy wzrost gospodarczy. Startupy mogą być skuteczniejsze od dużych podmio-

¹² R. Florida, P. Adler, C. Mellander, *The city as innovation machine*, „Regional Studies” 2017, Vol. 51, No 1, <https://doi.org/10.1080/00343404.2016.1255324>.

¹³ M. Delgado, M. Porter, S. Stern, *Clusters and entrepreneurship*, „Journal of Economic Geography” 2010, Vol. 10, No 4, <https://doi.org/10.1093/jeg/lbq010>. Wśród najważniejszych powodów wymienia się m.in. niższe koszty rozpoczęcia działalności, większy nacisk na prowadzenie działalności innowacyjnej i większą liczbę szans dla nowo powstających przedsiębiorstw na rozwijanie i komercjalizację nowych rozwiązań w silnych klastrach, zob. M. Delgado, M. Porter, S. Stern, *Clusters and entrepreneurship*, op. cit., s. 499–500. Szerzej o klastrach zob. A. Gryczuk, *Klastry a rozwój regionalny. Klaster usług biznesowych w Krakowie*, „Studia BAS” 2017, nr 1, s. 133–140 [Rozwój regionalny, red. D. Grodzka, M. Korolewska].

¹⁴ Zob. szerzej A. Lipińska, *Koncepcje i kluczowe czynniki rozwoju ekosystemów startupów*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2018, nr 351; G. Deeb, *How to Build a Startup Ecosystem*, forbes.com, 4 kwietnia 2019 r., <https://www.forbes.com/sites/georgedeeb/2019/04/04/how-to-build-a-startup-ecosystem/> [dostęp: 21 lipca 2019 r.].

¹⁵ *Start-up Latin America 2016*, op. cit., s. 34.

tów w opracowywaniu i wprowadzaniu na rynek nowych produktów i usług, zwłaszcza takich, które nie wymagają nakładów na działalność badawczo-rozwojową¹⁶. Są wśród nich zarówno rozwiązania oryginalne (w tym takie, które istotnie wpływają na istniejące, a nawet tworzą nowe rynki), jak i bazujące na już znanej wiedzy i technologiach (w tym ulepszone i skuteczniej zrealizowane pomysły innych podmiotów).

Startupy są także cennym źródłem innowacji dla innych przedsiębiorstw, które dzięki ich produktom i usługom mogą tworzyć nową bądź większą wartość dla swoich klientów lub zwiększyć efektywność procesów. To z kolei przekłada się na wzrost ich przychodów lub obniżenie kosztów, a tym samym zwiększenie zysków. Wzmacnianie konkurencyjności poprzez pomysły i innowacje pozyskiwane z zewnątrz¹⁷ jest głównym powodem wzrostu popularności w ostatnich latach korporacyjnych programów akceleracyjnych i korporacyjnych funduszy *venture capital* (*corporate venture capital*, CVC)¹⁸. Podobnie jak inne formy współpracy w ekosystemach startupowych (np. konkursy czy partnerstwo w zewnętrznych programach akceleracyjnych) pozwalają one dużym przedsiębiorstwom wcześniej identyfikować i nawiązywać kontakty ze startupami, których rozwiązania są dla nich interesujące. Taka działalność może być również elementem strategii społecznej odpowiedzialności biznesu (*corporate social responsibility*, CSR) oraz budowania wizerunku otwartego i nowoczesnego przedsiębiorstwa¹⁹.

Działalność niektórych akceleratorów dla startupów ma charakter komercyjny (wsparcie merytoryczne i finansowe udzielane w zamian za objęcie we wspieranych spółkach udziałów lub akcji). Dla inwestorów prywatnych (tzw. aniołów biznesu) i funduszy *venture capital* (VC) najważniejszymi powodami bardzo ryzykownych inwestycji w startupy jest możliwość osiągnięcia ponadprzeciętnej stopy zwrotu.

Uczelnie wyższe wspierają zakładanie startupów (spółek typu *spin-off*) przez swoich pracowników, najczęściej dążąc do zyskowej komercjalizacji rozwiązań opracowywanych w uczelnianych laboratoriach. Z kolei pomoc dla studentów (głównie poprzez inkubatory przedsiębiorczości) wynika bardziej z misji szkół wyższych i chęci pomocy młodym ludziom w realizowaniu ich pomysłów, ambicji i sprawdzeniu zdobytej przez nich wiedzy teoretycznej w praktyce.

¹⁶ Mogą być również tworzone przez duże przedsiębiorstwa w celu rozwinięcia nowej usługi lub komercjalizacji zainicjowanego w ich strukturze oryginalnego rozwiązania (tzw. wewnętrzne startupy, *internal start-ups*).

¹⁷ Strategie tych przedsiębiorstw wykorzystują tzw. otwarty model innowacji (*open innovation*).

¹⁸ T. Weiblen, H.W. Chesbrough, *Engaging with Startups to Enhance Corporate Innovation*, „California Management Review” Winter 2015, Vol. 57, No 2, s. 67, <https://doi.org/10.1525/cm.2015.57.2.66>.

¹⁹ W. Drewczyński, *Korpostartup. Efektywna współpraca korporacji ze startupami*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2019, s. 72, 173.

Należy zwrócić uwagę, że w rozwoju przedsiębiorczości innowacyjnej dużą rolę odgrywają również wolontariat i działania *pro bono*. Część doświadczonych przedsiębiorców bezpłatnie dzieli się swoją wiedzą biznesową z młodszymi kolegami, zwykle wspomagając programy akceleracyjne jako eksperci. Najczęstszymi powodami angażowania się w takie działania jest to, że kiedyś sami otrzymali podobną pomoc lub robią to na prośbę członków społeczności, z którą czują się związani.

Najważniejsze narzędzia wspierania startupów

Do powstawania startupów oraz ich późniejszego rozwoju i wzrostu niezbędne są:

- przedsiębiorcze osoby z pomysłami, które można przekształcić w zyskowne przedsięwzięcia biznesowe, i gotowe ponieść ryzyko związane z prowadzeniem działalności gospodarczej,
- umiejętności techniczne (zwłaszcza programistyczne) i kompetencje z zakresu zarządzania,
- klienci, którzy chcą zapłacić za produkty i usługi świadczone przez startupy,
- środki finansowe na rozpoczęcie i rozwijanie działalności.

Nie istnieje jedna formuła czy optymalny model wspierania tego segmentu przedsiębiorstw²⁰. Stosowane narzędzia zależą przede wszystkim od fazy rozwoju, w której znajduje się startup²¹. W literaturze szczególnie dużo uwagi poświęca się programom akceleracyjnym i zapewnieniu startupom niezbędnego finansowania (omówionych szerzej w dalszej części tego podrozdziału). Aby maksymalizować korzyści ekonomiczne i społeczne, coraz częściej podkreśla się, że bezpośrednie wsparcie powinno być kierowane głównie do tych podmiotów, które są lub mogą się stać przedsiębiorstwami typu *scale-up*²², a w szczególności tzw. szybko rosnącymi przedsiębiorstwami (*high-growth firms*)²³. Istotne jest także wzmocnienie lokalnych ekosystemów startupowych,

²⁰ *Start-up Latin America 2016, op. cit.*, s. 22.

²¹ N. Dee, D. Gill, C. Weinberg, S. McTavish, *Startup support programmes: What's the difference?*, Nesta, London 2015, s. 20.

²² Komisja Europejska definiuje przedsiębiorstwa typu *scale-up* jako startupy nastawione na przekształcenie się w większe przedsiębiorstwa. Zob. Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów: *Przyszli liderzy Europy: inicjatywa na rzecz przedsiębiorstw typu start-up i przedsiębiorstw scale-up*, COM(2016) 733 final, 22 listopada 2016 r., s. 1.

²³ A. Coad i in., *High-growth firms: introduction to the special section*, „Industrial and Corporate Change” 2014, Vol. 23, No 1, 93. Według opracowanej w 2007 r. przez Eurostat i OECD definicji, dominującej obecnie w literaturze, szybko rosnące przedsiębiorstwa to podmioty, które osiągnęły przeciętny średnioroczny wzrost zatrudnienia lub przychodów

m.in. przez zapewnianie potrzebnych zasobów i kompetencji, animowanie współpracy, maksymalizowanie liczby tworzących wartość powiązań oraz budowanie społeczności startupowych (grup zaangażowanych osób skupiających się wokół niektórych działających organizacji i realizowanych w ekosystemie przedsiębiorzeń).

Programy akceleracyjne, zwyczajowo nazywane akceleratorami²⁴, są specjalistycznymi programami szkoleniowymi, których celem jest przyspieszenie tempa wzrostu grupy wyselekcjonowanych startupów. Są stosunkowo nowym narzędziem wspierania przedsiębiorczości. Pierwszy program akceleracyjny został uruchomiony w 2005 r. przez spółkę Y Combinator w Stanach Zjednoczonych²⁵. W następnych latach nastąpił dynamiczny wzrost liczby takich programów²⁶. Jednym z najważniejszych powodów tego zjawiska był znaczny spadek nakładów finansowych niezbędnych do budowania startupów, zwłaszcza dotyczących potrzebnych narzędzi ICT oraz kosztów dotarcia do klientów. Obecnie niewielkie zespoły mogą szybko opracowywać produkty lub usługi, wykorzystując do tego mniejsze niż dawniej środki finansowe²⁷. Członkowie takich właśnie zespołów są uczestnikami programów akceleracyjnych. Są one najczęściej organizowane przez wyspecjalizowane podmioty, posiadające szerokie kontakty w ekosystemie startupowym, duże przedsiębiorstwa (programy korporacyjne), znacznie rzadziej przez uczelnie wyższe.

Programy akceleracyjne trwają przeciętnie od 3 do 5 miesięcy. Założyciele startupów są do nich przyjmowani w grupach w procedurze konkursowej. Kryteria przyjęcia do programów mogą istotnie się różnić. Najczęściej jest nim posiadanie działającego prototypu produktu (*Minimum Viable Product*, MVP) lub dowody uzyskania wczesnej trójki²⁸ (np. posiadanie pierwszych płacących

ze sprzedaży przekraczający 20% w ciągu trzech kolejnych lat i zatrudniały na początku badanego okresu co najmniej 10 pracowników. Zob. *Eurostat-OECD Manual on Business Demography Statistics*, OECD, Paris 2007, s. 61–63. Jednak szybko rosnące przedsiębiorstwa w odróżnieniu od startupów (zgodnie z ich definicją przyjętą przez autora artykułu, zob. s. 155) są podmiotami w różnym wieku, które mogą działać we wszystkich sektorach.

²⁴ Akceleratorami są również nazywane wyspecjalizowane podmioty organizujące programy akceleracyjne.

²⁵ C. Pauwels, B. Clarysse, M. Wright, J. Van Hove, *Understanding a new generation incubation model: The accelerator*, „Technovation” 2016, Vol. 50–51, s. 13, <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2015.09.003>.

²⁶ P. Miller, K. Bound, *The Startup Factories. The rise of accelerator programmes to support new technology ventures*, Nesta, London 2011, s. 3.

²⁷ *Ibidem*, s. 21; Y.V. Hochberg, *Accelerating Entrepreneurs and Ecosystems: The Seed Accelerator Model* [w:] *Innovation Policy and the Economy*, eds. J. Lerner, S. Stern, t. 16, University of Chicago Press, Chicago 2016, s. 32, <https://doi.org/10.1086/684985>.

²⁸ W terminologii dotyczącej startupów pojęciem „trakcja” (*traction*) określa się wymierny (ilościowy) dowód zainteresowania potencjalnych klientów lub popytu na produkt bądź usługę.

klientów)²⁹. Brane pod uwagę są również umiejętności i doświadczenia zawodowe założycieli startupów³⁰.

Niektóre programy (zwłaszcza korporacyjne) mogą być skierowane do startupów z określonych sektorów. Ze względu na czasochłonność oraz szeroki zakres wiedzy niezbędnej do zbudowania startupu, mogą one także akceptować wyłącznie zgłoszenia od zespołów składających się z co najmniej dwóch osób, posiadających do tego uzupełniające się kompetencje (w tym jedna – kompetencje programistyczne). Mogą także wymagać nielączenia uczestnictwa w programie z inną pracą zawodową. Kolejnym, często spotykanym, warunkiem jest przeniesienie się na czas trwania programu niektórych lub wszystkich członków zespołów startupów do miejsc, w których są realizowane programy. Zdaniem wielu organizatorów tylko fizyczna obecność pozwala bowiem na pełne wykorzystywanie potencjału organizowanych tam wydarzeń i kontaktów bezpośrednich.

Najważniejszym elementem programu akceleracyjnego jest zindywidualizowane wsparcie merytoryczne (biznesowe i techniczne) każdego startupu przez starannie dobranych ekspertów, zwyczajowo nazywanych mentorami. Są to zarówno pracownicy podmiotów organizujących takie programy, jak i eksperci zewnętrzni. Pomagają oni w rozwinięciu i zweryfikowaniu produktu (usługi) oraz dopracowaniu modelu biznesowego. Równoległe uczestnicy często biorą także udział we wspólnych dla całej grupy praktycznych szkoleniach i warsztatach. Dotyczą one m.in. sprzedaży i marketingu, prawa oraz przeprowadzania prezentacji dla inwestorów (*pitching*). Mogą także, najczęściej nieodpłatnie, korzystać z udostępnionej powierzchni coworkingowej. Zwykle otrzymują również pakiet usług dodatkowych, takich jak bezpłatny lub preferencyjny dostęp do przydatnych narzędzi informatycznych. Bardzo duże znaczenie mają także ciągle zachęty i atmosfera motywująca do realizacji postawionych celów, współpraca z innymi startupami oraz regularne przeglądy i raportowanie postępów. W programach korporacyjnych cenne są możliwości skorzystania ze specjalistycznej infrastruktury, testowego wdrożenia produktu lub usługi oraz dostęp do klientów i kanałów dystrybucji dużego przedsiębiorstwa.

Punktem kulminacyjnym większości programów akceleracyjnych jest tzw. *demo day*³¹, czyli krótkie zaprezentowanie się przez startupy przed zaproszoną przez organizatorów publicznością (aniołami biznesu, przedstawicielami fun-

²⁹ Funkcjonują także programy przeznaczone dla startupów będących na najwcześniejszym etapie rozwoju, tj. niezwyfikowanego pomysłu. Są to tzw. programy preakceleracyjne („preakceleratorzy”). Ich uczestnicy mogą wziąć później udział w „zwykłych” programach akceleracyjnych.

³⁰ W terminologii dotyczącej startupów stosowane jest najczęściej słowo „założyciel” (*founder*), a nie „przedsiębiorca”. Zob. *Testing, testing, op. cit.*

³¹ Jest to skrót od angielskiego zwrotu *demonstration day*, dosł. dzień pokazu/prezentacji.

duszy VC, potencjalnymi klientami oraz mediami). Jego głównym celem jest pozyskanie inwestorów³².

Uczestnictwo w programie może być także sposobem na otrzymanie finansowania. W wielu z nich startupy otrzymują bowiem środki finansowe, które mogą przeznaczyć na rozwijanie ich przedsięwzięć i pokrycie kosztów utrzymania w trakcie trwania programu. Jednocześnie w zamian za uczestnictwo w programie akceleracyjnym założyciele startupów często muszą przekazać prowadzącym je podmiotom od 2 do 15% udziałów lub akcji zwykłych w kapitale zakładowym swoich spółek³³. Programy, w których przekazanie udziałów lub akcji nie jest wymagane, określane są jako programy typu *non-equity* lub *equity-free*³⁴. Takie programy są często finansowane lub współfinansowane ze środków publicznych lub przez sponsorów (fundacje, duże przedsiębiorstwa). Uczestnictwo w programie akceleracyjnym może być również odpłatne.

Chociaż wyniki nielicznych przeprowadzonych dotychczas badań nie pozwalają na jednoznaczną ocenę skuteczności programów akceleracyjnych³⁵, są one obecnie uznawane za podstawowe narzędzie wspierania startupów. W rzeczywistości łączą w jednym miejscu kilka różnych narzędzi, których znalezienie i pozyskanie samodzielnie byłoby dla przedsiębiorców trudniejsze i bardziej czasochłonne³⁶. Są „szkołami dla startupów” oraz źródłem stałego dopływu na rynek dobrze przygotowanych spółek, które mogą być interesujące dla inwestorów. Wokół cyklicznie organizowanych programów mogą się również tworzyć społeczności startupowe.

Wzrost popularności programów akceleracyjnych wynika także z ograniczonej skuteczności we wspieraniu startupów przez znacznie starsze narzędzie, jakim są inkubatory przedsiębiorczości³⁷. Inkubatory oferują przedsiębiorcom

³² Funkcjonują również programy, które nie kończą się *demo day*. Startup, który potrzebuje finansowania, uzyskuje wtedy indywidualną pomoc od organizatorów w nawiązywaniu kontaktów z potencjalnymi inwestorami.

³³ Procent przekazywanych udziałów lub akcji może być ustalany indywidualnie i różnić się między startupami uczestniczącymi w programie w tej samej grupie. Wynika on zwykle z fazy rozwoju startupu lub, jeżeli otrzymał on już wcześniej finansowanie, nawiązuje do warunków poprzedniej rundy finansowania. W przypadku przekazania startupowi środków finansowych przez podmiot prowadzący program na podstawie wielkości takiej inwestycji nie można jednak wnioskować o wycenie (wartości) startupu.

³⁴ Nazwa pochodzi od angielskiego słowa *equity* oznaczającego kapitał własny (którego częścią w spółkach kapitałowych jest kapitał zakładowy). O różnych modelach operacyjnych podmiotów organizujących programy akceleracyjne zob. szerzej np. W. Drewczyński, *Korpostartup, op. cit.*, s. 220–222.

³⁵ S. Cohen, D.C. Fehder, Y.V. Hochberg, F. Murray, *The design of startup accelerators*, „Research Policy” 2019, Vol. 48, No 7, s. 1781, <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.04.003>.

³⁶ Y.V. Hochberg, *Accelerating Entrepreneurs and Ecosystems, op. cit.*, s. 32–33.

³⁷ *Getting up to speed*, dodatek *Tech Startups. Special report* od „The Economist” 18 January 2014, s. 7.

powierzchnię (najczęściej biurową) do uruchomienia i prowadzenia działalności oraz różnego rodzaju usługi (głównie prawne i księgowo)³⁸. Jednak ich najbardziej popularny model biznesowy, oparty na opłatach uzależnionych od wynajmowanej powierzchni i oferowanych usług dodatkowych, nie stwarza silnych bodźców do szybkiego wzrostu. Podobnie jest w przypadku wspólnych przestrzeni do pracy, tzw. powierzchni coworkingowych. Są one zarówno częścią oferty inkubatorów, jak i wyspecjalizowanych przedsiębiorstw działających na rynku nieruchomości. Dużą zaletą powierzchni coworkingowych są niższe niż dla „tradycyjnych” biur ceny wynajmu, możliwe dzięki współdzielonej infrastrukturze. Dodatkową wartość może również stworzyć możliwość poznania i nawiązania współpracy z innymi działającymi w tym samym miejscu przedsiębiorstwami (taka współpraca jest też często animowana przez samych wynajmujących nieruchomości w opisanej formule). Jednak do wejścia na ścieżkę szybkiego wzrostu nie wystarczy nawet najlepiej zarządzana powierzchnia biurowa. Niezbędne są: zindywidualizowane podejście do potrzeb startupu, praktyczna wiedza biznesowa i techniczna, dyscyplina czasowa i pozytywna presja otoczenia na osiągnięcie sukcesu. Takie środowisko stwarzają wysokiej jakości programy akceleracyjne.

Startupy pozyskują finansowanie z różnych źródeł i w różny sposób. Wielkość potrzebnych środków zależy głównie od fazy ich rozwoju, strategii i ambicji założycieli. Na początku zwykle wykorzystywane są prywatne środki finansowe, a także środki od spokrewnionych lub zaprzyjaźnionych z nimi osób. Takie źródła finansowania, udzielanego często w sposób nieformalny i bez spodziewanych korzyści w postaci zwrotu z inwestycji, określane są jako 4F. Nazwa pochodzi od pierwszych liter angielskich słów: *founders* (założyciele startupu), *family* (rodzina), *friends* (przyjaciele) i *fools* (głupcy)³⁹. Na dalszych etapach rozwoju startupu decydującego znaczenia nabierają środki pozyskiwane z zewnątrz w bardziej sformalizowany sposób, często w wielu rundach finansowania. Pierwsze rundy (w przypadku podmiotu, który rozpoczyna działalność i ma dopiero prototyp produktu lub usługi) określane są zwykle jako załączkowe (*seed*). Do kolejnych używane są litery alfabetu, zaczynając od litery A.

W finansowaniu startupów, z uwagi na ich krótki okres działalności, niski poziom aktywów i niewielką liczbę informacji, która nie pozwala na oszacowanie ryzyka kredytowego, zwykle nie uczestniczą banki. W wyniku tego środki finansowe są pozyskiwane głównie od dwóch grup inwestorów: aniołów biznesu i funduszy VC. Pewne znaczenie ma również crowdfunding udziałowy, zwłasz-

³⁸ Bardziej specjalistyczne usługi świadczą tzw. inkubatory technologiczne, które zwykle posiadają laboratoria badawcze i zaawansowaną infrastrukturę techniczną.

³⁹ *Handbook of Research on Crowdfunding*, eds. H. Landström, A. Parhankangas, C. Mason, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2019, s. 168, <https://doi.org/10.4337/9781788117210>.

cza w przypadku tych spółek, które chcą zbudować wobec swoich produktów lub usług społeczności użytkowników.

Aniołowie biznesu i fundusze VC mogą inwestować w startupy na każdym etapie rozwoju, obejmując w zamian mniejszościowe pakiety udziałów lub akcji. Fundusze VC mogą się również angażować kapitałowo w modelu koinwestycji, tj. wykorzystując też środki od innych podmiotów (najczęściej podmiotów publicznych i aniołów biznesu)⁴⁰. Bardzo cenne jest, kiedy udzielane wsparcie spełnia warunki finansowania określanego angielskim zwrotem *smart money*. Oznacza ono m.in. pomoc w opracowaniu strategii spółki, rozwijaniu jej produktów i usług, wejściu na rynki zagraniczne, budowaniu sieci sprzedaży, nawiązywaniu kontaktów z potencjalnymi klientami i partnerami, rekrutacji wartościowych pracowników czy też dalszym pozyskiwaniu potrzebnego finansowania.

Ciekawą formą wspierania startupów są konkursy. Jest to zarówno jedno z narzędzi wyszukiwania przez duże przedsiębiorstwa startupów, które dysponują interesującymi ich rozwiązaniami (*start-up scouting*), jak i sposób na promowanie innowacyjnych rozwiązań przez inne podmioty. Na przykład w przypadku organizacji branżowych może to być zwiększanie konkurencyjności swoich członków, a jednostek samorządu terytorialnego – ochrona środowiska, poprawa stanu zdrowia mieszkańców, zrównoważony rozwój lub zmniejszenie wykluczenia społecznego. Najważniejszymi korzyściami dla startupów są w tym przypadku możliwość otrzymania informacji zwrotnej i dopracowania ich produktów i usług, nawiązania nowych kontaktów biznesowych, nagrody, rozgłos medialny oraz wykorzystanie udziału (wygranej) w konkursie w działalności marketingowej i kontaktach z potencjalnymi inwestorami.

Można również wskazać wiele innych działań, które bezpośrednio lub pośrednio wpływają pozytywnie na rozwój startupów i wzmocniają ekosystemy startupowe. Są to m.in. zwiększenie finansowania innowacyjnych przedsięwzięć ze środków publicznych (dotacje, zaangażowanie kapitałowe w formule funduszu funduszy), ułatwienia w podejmowaniu pracy przez cudzoziemców, zmiany w kształceniu studentów uczelni wyższych (zwłaszcza technicznych) w zakresie przedsiębiorczości, zwiększenie liczby absolwentów na kierunkach STEM⁴¹, tworzenie tzw. piaskownic regulacyjnych (*regulatory sandboxes*), organizowanie wydarzeń umożliwiających wymianę doświadczeń i przepływ informacji (*ha-*

⁴⁰ W niektórych państwach OECD jednym z największych inwestorów na rynku *venture capital* jest państwo, które realizuje w ten sposób swoje cele polityki gospodarczej. Zob. S. Breschi, J. Lassébie, C. Menon, *A portrait of innovative start-ups across countries*, op. cit., s. 6. Według badania fundacji Startup Poland jest tak również w Polsce; w 2019 r. ok. 52% środków finansowych, którymi dysponowały fundusze VC, stanowiły środki publiczne, zob. J. Krysztofiak-Szopa, M. Wisłowska, M. Kulbacki, *The Golden Book of Venture Capital in Poland 2019*, Startup Poland, Warszawa 2019, s. 20.

⁴¹ Jest to akronim od pierwszych liter angielskich słów: *science, technology, engineering and mathematics* (nauki ścisłe, technologia, inżynieria i matematyka).

ckathony, meetupy, startup weekends i konferencje), a także podnoszenie jakości życia w miastach i aglomeracjach miejskich⁴².

Wybrane organizacje wspierające startupy w Polsce

Metodologia i projekt badania

Celem badania było uzyskanie odpowiedzi na pytania o powody wspierania startupów, stosowane narzędzia oraz korzyści dla beneficjentów wsparcia. Ze względu na tak postawiony cel zastosowano podejście jakościowe i metodę studium przypadku.

Badanie składało się z dwóch etapów. W pierwszym zidentyfikowano trzy grupy organizacji wspierających bezpośrednio rozwój i wzrost startupów w Polsce. Są to:

- podmioty z sektora prywatnego (m.in. duże przedsiębiorstwa, fundusze VC i niepubliczne uczelnie wyższe)⁴³,
- instytucje i podmioty z sektora publicznego (m.in. jednostki samorządu terytorialnego, specjalne strefy ekonomiczne, parki technologiczne i publiczne uczelnie wyższe),
- organizacje *non-profit* i społeczności startupowe.

Kryterium doboru próby było jak największe zróżnicowanie opisanych przypadków, co zwiększało szanse na zrealizowanie celu artykułu. Wybrano osiem organizacji, jednak z powodu konieczności ograniczenia objętości tekstu ostatecznie zmniejszono ich liczbę do sześciu: czterech należących do pierwszej i po jednym do dwóch kolejnych grup⁴⁴. Pięć z nich ma siedzibę w Warszawie (Google for Startup Campus Warsaw, The Heart, ABSL, Urząd m.st. Warszawy i Reaktor), a jedna w Krakowie (hub:raum).

Informacje i dane do opracowania opisowych studiów przypadków pochodzą:

- ze źródeł elektronicznych, takich jak: strony internetowe wybranych podmiotów, serwisy branżowe (m.in. mamstartup.pl, innpoland.pl), archiwów internetowych największych polskich dzienników zajmujących się zagadnieniami gospodarczymi, mediów społecznościowych, serwisu EMIS, portalu eKRS oraz publikacji naukowych pozyskanych za pomocą wyszukiwarki Google Scholar i pełnotekstowych baz danych,

⁴² Interesujący opis *policy mix* wspierającej startupy zob. *Start-up Latin America 2016*, *op. cit.*, s. 40 i nast.

⁴³ Do tej grupy zaliczono także podmioty, które w większości finansują swoje działania na rzecz startupów ze środków publicznych.

⁴⁴ Dwoma podmiotami, które wstępnie wybrano do udziału w badaniu, był fundusz VC i uczelnia wyższa.

- z wywiadów nieustrukturyzowanych (telefonicznych i bezpośrednich) przeprowadzonych z przedstawicielami badanych organizacji od maja do lipca 2019 r.,
- z obserwacji bezpośrednich poprzez uczestnictwo w: Demo Day programu akceleracyjnego „Startup Art” 15 maja (Urząd m.st. Warszawy), spotkaniu OpenReaktora 14 czerwca i ReaktorX Demo Night 5. edycji programu akceleracyjnego „ReaktorX” 8 lipca br. (Reaktor).

W celu zapewnienia poprawności i aktualności wszystkich informacji w przedstawionych studiach przypadków zostały one po opracowaniu przesłane do osób, z którymi przeprowadzono wywiady, z prośbą o ich końcową weryfikację.

Google for Startups Campus Warsaw

W 2011 r. amerykańska spółka Google rozpoczęła realizację globalnego programu „Google for Entrepreneurs” (od 2018 r. pod nazwą „Google for Startups”)⁴⁵, którego celem jest wspieranie przedsiębiorców, w szczególności nowo powstałych podmiotów wykorzystujących technologie cyfrowe i chcących rozwijać swoją działalność, przede wszystkim rozszerzać ją na rynki zagraniczne⁴⁶. Google, który sam zaczynał jako startup, chce poprzez „Google for Startups” upowszechnić stosowanie nowoczesnych narzędzi i technologii internetowych oraz najlepszych praktyk zarządzania. To przyspiesza bowiem rozwój i wzrost rynku cyfrowego, a także zwiększa dynamikę i konkurencyjność lokalnych gospodarek. Program ma charakter *non-profit* i jest finansowany przez Google. Opiera się na wykorzystaniu własnych zasobów (przede wszystkim kompetencji i czasu pracowników, produktów, zgromadzonego w organizacji *know-how* i posiadanej infrastruktury) oraz współpracy z siecią zewnętrznych partnerów. Różne działania w ramach „Google for Startups” w czerwcu 2019 r. są prowadzone w ponad 100 państwach.

Jednym z najważniejszych elementów programu jest sieć tzw. kampusów (*Campuses*), czyli przeznaczonych dla przedsiębiorców technologicznych przestrzeni, w których mogą oni wymieniać doświadczenia, współpracować i pozyskiwać wiedzę. Kampusy mają również wzmacniać miejscowe ekosystemy startupowe m.in. przez zbudowanie wokół nich lokalnych społeczności, ułatwianie dostępu do inwestorów i mentorów, zwiększanie liczby dodających wartość

⁴⁵ Zmieniona w 2018 r. nazwa trafniej wskazuje beneficjentów programu, tj. startupy technologiczne i społeczności startupowe. Zob. L. Gevelber, *Google for Startups: bringing the best of Google for startups everywhere*, <https://www.blog.google/outreach-initiatives/entrepreneurs/google-startups-bringing-best-google-startups-everywhere/> [dostęp: 1 lipca 2019 r.].

⁴⁶ Na stronie internetowej programu, która jest dostępna także w języku polskim (startup.google.pl), znajdują się m.in. informacje o kilkudziesięciu produktach cyfrowych Google, które mogą być przydatne rozwijającym się młodym przedsiębiorstwom, opisy globalnych programów akceleracyjnych, kampusów i społeczności partnerskich.

relacji między przedsiębiorcami i innymi uczestnikami ekosystemu, a także ich powiązań z rynkami zagranicznymi. Każdy kampus wspiera startupy nie tylko z państwa, ale i regionu, w którym działa. Ponieważ ich tworzenie wiąże się z dużymi inwestycjami oraz merytorycznym i organizacyjnym wsparciem pracowników Google, powstają one w miejscach, w których znajdują się duże oddziały spółki, i gdzie identyfikuje ona rosnący potencjał gospodarki cyfrowej oraz wzrost liczby startupów. Pierwsze kampusy rozpoczęły działalność w 2012 r. w Londynie i Tel-Awiiwie.

W Polsce program „Google for Startups” zaczął być realizowany w 2013 r., a w połowie 2014 r. spółka ogłosiła decyzję o ulokowaniu w Warszawie kampusu dla startupów z Polski oraz państw Europy Środkowej i Wschodniej⁴⁷. Na jego siedzibę Google wybrał rewitalizowany kompleks dawnej Warszawskiej Wytwórni Wódek „Koneser” w dzielnicy Praga-Północ⁴⁸. Campus Warsaw (od 2018 r. pod nazwą Google for Startups Campus Warsaw) rozpoczął działalność w listopadzie 2015 r.

Google for Startups Campus Warsaw jest jedną z siedmiu tego typu przestrzeni na świecie, drugą otwartą w Europie i jedyną w regionie Europy Środkowej i Wschodniej. Podobnie jak kampusy w Londynie, Tel-Awiiwie, Madrycie, Seulu, São Paulo i Tokio, warszawski pełni równoległe dwie funkcje:

- jest miejscem spotkań i współpracy członków lokalnej społeczności startupowej oraz organizowanych wydarzeń,
- prowadzi i wspiera realizację programów i inicjatyw Google skierowanych do startupów z Polski i regionu.

Kartę członka społeczności kampusu można uzyskać bezpłatnie po wypełnieniu *on-line* krótkiego formularza i zaakceptowaniu zasad. Członkostwo daje dostęp do znajdującej się na parterze budynku kawiarni z szybkim Wi-Fi, która szybko stała się popularnym miejscem pracy i spotkań, oraz ułatwia branie udziału w organizowanych na terenie kampusu wielu bezpłatnych wydarzeniach, takich jak konferencje, warsztaty, *demo days* i *meetupy*. Większość z nich jest organizowana przez członków społeczności i warszawskiego ekosystemu startupowego⁴⁹. Każdy członek społeczności Google for Startups Campus Warsaw uzyskuje też wstęp do pozostałych kampusów Google na świecie.

⁴⁷ Polski oddział spółki, Google Poland Sp. o.o. z siedzibą w Warszawie, powstał w 2005 r. Na koniec 2018 r. zatrudniał 422 osoby w Warszawie, Krakowie i Wrocławiu. W stolicy znajduje się m.in. centrum inżynierskie Google zajmujące się rozwijaniem globalnych usług chmurowych.

⁴⁸ Pierwszą siedzibą Google for Startups Campus w Centrum Praskim Koneser był, odrestaurowany jako pierwszy w całym kompleksie, budynek biurowy przy ul. Żąbkowskiej 27/31 (róg ul. Markowskiej). W 2017 r. przeniósł się on do znacznie większego budynku dawnego magazynu spirytusu przy obecnym pl. Konesera 10.

⁴⁹ Każdy może zwrócić się o nieopłatne udostępnienie w tym celu przestrzeni konferencyjnej (dwie sale na 200 i 40 osób). Warunkiem jest, żeby wydarzenie było związane

Warszawski kampus jest miejscem, gdzie realizowane są również własne programy Google dla startupów. Niektóre z nich mają charakter cykliczny, inne zostały przeprowadzone dotychczas raz. Wszystkie są bezpłatne. Najważniejszym i najbardziej intensywnym jest sześciomiesięczny program pod nazwą „Google for Startups Residency”. Jest to program akceleracyjny w formule *equity-free* kierowany do ok. 10 startupów znajdujących się w fazie wzrostu. Dwie pierwsze edycje programu nie były profilowane, natomiast o przyjęcie do rozpoczętej w 2019 r. jego trzeciej edycji mogły ubiegać się startupy z sektora gier mobilnych⁵⁰. Uczestnicy „Google for Startups Residency” muszą mieć co najmniej MVP i powinni być po pierwszej rundzie finansowania. Kompleksowe wsparcie w ramach tego programu jest dopasowane do każdego startupu. Jest ono określane indywidualnie na podstawie 2–3 postawionych celów i rezultatów (*Objectives and Key Results*, OKR). Najczęstsze takie cele to wzrost wielkości przychodów ze sprzedaży, zwiększenie liczby nowych klientów i obniżenie kosztów ich pozyskiwania. Zgodnie z nazwą programu startupy (przynajmniej osoby zarządzające i kluczowi członkowie ich zespołów) przenoszą się na czas trwania programu do kampusu. Biorą tam udział w warsztatach i szkoleniach oraz rozpoczynają współpracę z pracownikami Google i zewnętrznymi mentorami. Są nimi eksperci z sektora, w której działa startup⁵¹. Według uczestników dwóch pierwszych edycji bardzo dużą wartością programu była także możliwość uczenia się członków zespołów akcelerowanych startupów od siebie.

Według szacunków Google do końca 2018 r. w warszawskim kampusie wsparcie otrzymało ok. 500 startupów, które stworzyły ponad 2300 miejsc pracy i pozyskały ok. 20 mln dolarów US finansowania.

hub:raum

W 2013 r. niemiecka grupa Deutsche Telekom AG (DT), właściciel m.in. operatora telefonii komórkowej T-Mobile, otworzyła w Krakowie drugą siedzibę swego inkubatora technologicznego dla startupów pod nazwą „hubraum” (taki inkubator otwarto w 2012 r. w Berlinie). Był to element realizacji strategii zakładającej większe zaangażowanie w pozyskiwanie, rozwijanie i transfer do spółek grupy DT innowacyjnych rozwiązań powstających na zewnątrz, w tym poprzez współpracę ze startupami. Szybki rozwój technologii oraz nowe potrzeby i wymagania klientów bardzo zmieniły bowiem w ostatnich latach warunki prowadzenia działalności w sektorze telekomunikacyjnym. Spowodowały m.in.

z przedsiębiorczością innowacyjną, przynosiło korzyści dla społeczności i było bezpłatne dla uczestników.

⁵⁰ Do trzeciej edycji „Google for Startups Residency” w Warszawie zakwalifikowało się 9 startupów z Polski i po jednym z Izraela, Serbii i Słowacji.

⁵¹ Współpracują oni z kampusem na zasadach wolontariatu, traktując uczestnictwo w programie jako wzbogacające i inspirujące doświadczenie zawodowe.

ograniczenie przychodów ze sprzedaży tradycyjnych usług głosowych i konieczność ciągłego wprowadzania zmian w ofercie produktowej.

O wyborze Krakowa zdecydowały jego dobrze rozwinięty ekosystem start-upowy, duża liczba studentów i absolwentów prestiżowych uczelni, znaczenie jako regionalnego ośrodka innowacji, dobre połączenia drogowe, kolejowe i lotnicze, a także międzynarodowa rozpoznawalność i popularność miasta jako miejsca wydarzeń branżowych związanych z nowymi technologiami. Hubraum Kraków mieści się w zaadaptowanym, pofabrycznym budynku na krakowskim Zabłociu, w którym powstało ok. 1100 m² powierzchni coworkingowej (z 56 stanowiskami do pracy), eventowej oraz technicznej.

Inkubatory hubraum w Berlinie i Krakowie tworzą jedną organizację. Oferują taki sam zakres wsparcia, a ich pracownicy ściśle ze sobą współpracują. Hubraum Kraków wspiera startupy z państw Europy Środkowej i Wschodniej, które spełniają łącznie następujące warunki:

- posiadają produkty lub działające prototypy produktów bądź usług wykorzystujących technologie 5G, internet rzeczy (*Internet of Things*, IoT) lub sztuczną inteligencję,
- przejdą pozytywnie proces rekrutacji do jednego z tematycznych, bezpłatnych programów akceleracyjnych dotyczących tych trzech obszarów (udział w takim programie jest podstawowym sposobem nawiązania współpracy z inkubatorem),
- współpraca stwarza szanse wygenerowania wartości zarówno dla Deutsche Telekom, jak i dla startupu poprzez wytworzenie efektu synergii.

Jedną z najważniejszych korzyści ze współpracy z hubraum jest możliwość wykorzystywania do prototypowania i testowania opracowywanych rozwiązań infrastruktury inkubatora. Krakowski hubraum był jednym z pierwszych miejsc w Polsce z infrastrukturą *edge computing*; dostępne są tam również sieci telekomunikacyjne NB-IoT i LTE-M wraz ze stanowiskiem pomiarowym (*test bench*), standardowa sieć 4G oraz Holodeck VR. W ramach programów organizowane są spotkania i warsztaty z ekspertami DT dotyczące m.in. doboru najlepszych technologii do zastosowania w produktach i usługach, określenia możliwości ich komercyjnego wykorzystania oraz optymalnego modelu biznesowego. Startupy mogą również uzyskać dostęp do kanałów dystrybucji i bazy klientów Deutsche Telekom w kilkunastu państwach. To pozwala na przetestowanie produktu (np. za pomocą preinstalacji nowej aplikacji na smartfonach), uzyskanie informacji zwrotnej od potencjalnych użytkowników, a po dopracowaniu skalowanie działalności przez startup przez sprzedaż na rynkach zagranicznych.

Zdecydowana większość programów inkubatora dotyczy rozwiązań, które mogą zostać zaoferowane klientom w segmencie B2B. Zrealizowane w ostatnich trzech latach programy obejmowały 5G i IoT. W obszarze 5G dotyczyły prototypowania 5G i technologii niskich opóźnień (*low latency*), a w obszarze

IoT m.in technologii LTE-M, NB-IoT i eSIM. Większość programów trwa przeciętnie 6–9 miesięcy. Przedsiębiorcy uczestniczący w programach mają możliwość skorzystania z powierzchni coworkingowej w Krakowie i Berlinie. W celu zapewnienia wspieranym startupom dostępu do najnowszej wiedzy, technologii i narzędzi inkubator współpracuje również z innymi korporacjami, takimi jak Intel, Cisco, Nokia, Microsoft czy innogy Polska.

Jeżeli rozwiązania opracowane przez startupy są komplementarne z ofertą DT i mogłyby zostać zaoferowane klientom grupy, hubraum może udzielić im również wsparcia finansowego poprzez własny fundusz CVC. Oferuje on od 100 tys. do 300 tys. euro w pierwszej rundzie oraz do 1 mln euro w kolejnych rundach finansowania. Wyższy poziom wsparcia wiąże się z objęciem przez inkubator mniejszościowego pakietu udziałów lub akcji. Dotychczas hubraum (w obu swoich lokalizacjach) zainwestował w 25 spółek technologicznych we wczesnej fazie rozwoju.

Krakowski inkubator zatrudnia 20 osób. Jego działalność jest finansowana przez Deutsche Telecom. Od 2013 r. udzielił wsparcia, głównie poprzez prowadzone programy, ok. 300 podmiotom. Oferuje również odpłatnie, w miarę dostępności, powierzchnię coworkingową tym startupom, których produkty lub usługi nie są bezpośrednio związane z telekomunikacją, ale są interesujące i innowacyjne. Inkubator angażuje się także w działania integrujące i rozwijające krakowską społeczność startupową, organizując lub współorganizując bezpłatne wydarzenia, takie jak *meetupy*, prelekcje ekspertów, warsztaty i *hackathony*.

The Heart

Innym przykładem inicjatywy wspierającej startupy jest korporacyjne centrum innowacji The Heart w Warszawie. Jej początki są związane z działalnością utworzonej w 2015 r. spółki D-RAFT, której właściciele, posiadający wieloletnie doświadczenie we wspieraniu działalności innowacyjnej w sektorze prywatnym, postanowili zbudować w Warszawie społeczność dużych przedsiębiorstw chcących pozyskiwać i współtworzyć rozwiązania wymyślane przez startupy. Akcjonariuszem D-RAFT, która obecnie zarządza centrum, została belgijska grupa developerska Ghelamco, a jej partnerem strategicznym jeden z liderów rynku płatności bezgotówkowych, amerykańska spółka Mastercard. Angielska nazwa „The Heart” jest wyrazem ambicji założycieli uczynienia warszawskiego centrum sercem ekosystemu startupowego i otwartej innowacji w regionie Europy Środkowej.

W 2016 r. w należącej do Ghelamco wieżowcu Warsaw Spire powstała przestrzeń nazywana przez założycieli „hubem” lub „platformą”, służąca do nawiązywania kontaktów biznesowych i rozwijania współpracy między środowiskami korporacji i startupów⁵². Ta prestiżowa lokalizacja w najwyższym i jednym

⁵² Docelową lokalizacją The Heart w Warszawie ma być budowany przez Ghelamco przy rondzie Ignacego Daszyńskiego kompleks biurowy The Warsaw Hub.

z najnowocześniejszych budynków biurowych w stolicy ułatwia nawiązywanie współpracy z zarządami przedsiębiorstw, w tym znajdujących się w Warszawie regionalnych central korporacji transnarodowych. W maju 2019 r. The Heart współpracował w różnej formie z ok. 100 dużymi przedsiębiorstwami, w tym z 20 stale w ramach klubu partnerów (*Corporate Club*). Zespół centrum liczył 30 osób (Polaków i obywateli innych państw). Ze względu na umiędzynarodowienie działalności prawie cała komunikacja z otoczeniem odbywa się w języku angielskim.

W ciągu pierwszych miesięcy funkcjonowania The Heart zwiększył zarówno skalę, jak i zakres swojej działalności. Od początku są w nim organizowane spotkania (*Corporate Roundtables*) pracowników korporacji w celu wymiany doświadczeń i wiedzy dotyczących m.in. trendów w ich sektorach, nowych narzędzi i koncepcji zarządzania, praktycznych aspektów cyfrowej transformacji oraz efektywnej współpracy ze startupami. Kolejną formą działalności są tematyczne spotkania (*Corporate Demo Days*), podczas których startupy mogą zaprezentować zaproszonym przedsiębiorstwom swoje rozwiązania. The Heart jest również tzw. headhunterem startupów, czyli na zlecenie dużych przedsiębiorstw wyszukuje młode spółki rozwijające lub oferujące innowacyjne produkty (usługi) odpowiadające ich potrzebom biznesowym. Są to podmioty z Europy i Izraela z ofertą w segmencie B2B, uzyskujące przychody ze sprzedaży, gotowe do skalowania swojej działalności za granicą, których model biznesowy zakłada bezpośrednią sprzedaż lub nawiązania innych form współpracy z dużymi przedsiębiorstwami (np. wspólne rozwijanie produktu lub usługi czy też objęcie przez korporację części udziałów lub akcji).

Najnowszą i najbardziej zaawansowaną – organizacyjnie i technologicznie – formą działalności centrum jest The Heart Ventures. Jest to jednostka The Heart, która buduje nowe startupy na podstawie konkretnych potrzeb biznesowych. Z doświadczeń centrum wynika bowiem, że zwykle trudno jest znaleźć na rynku startup oferujący poszukiwane rozwiązania lub konieczne jest połączenie kompetencji i zasobów kilku partnerów, często z różnych państw. Dobrym pomysłem w takiej sytuacji jest zbudowanie od podstaw nowej organizacji. The Heart Ventures, czyli „fabryka startupów”, działa od listopada 2018 r. W maju 2019 r. pracował nad 11 takimi przedsięwzięciami w Polsce i Europie, działając na zlecenie zarówno przedsiębiorstw krajowych, jak i korporacji transnarodowych. Była to pierwsza tego typu usługa w Polsce, która staje się najważniejszą formą działalności The Heart. Dużego wsparcia merytorycznego centrum udziela tutaj spółka Mastercard, m.in. poprzez możliwość współpracy w ramach międzynarodowego programu wspierania dojrzałych startupów „Mastercard StartPath” i udostępnianie podmiotom tworzonym przez The Heart Ventures swoich laboratoriów badawczych.

The Heart jest przykładem inicjatywy o charakterze komercyjnym, która rozwija się w odpowiedzi na zwiększające się potrzeby dużych przedsiębiorstw pozyskiwania z zewnątrz oraz tworzenie innowacji wspólnie z partnerami ze-

wnętrznymi. Centrum nie korzystało i nie korzysta ze środków publicznych. Oprócz korzyści dla wszystkich interesariuszy, działalność The Heart wzmacnia również warszawski i ogólnopolski ekosystemy startupowe, stymulując przepływ wiedzy, nawiązywanie kontaktów oraz łącząc polskich przedsiębiorców i specjalistów z międzynarodowym środowiskiem biznesowym. Istotne jest również promowanie i nagłaśnianie, m.in. poprzez konkurs The Heart Corporate Innovation Awards, sukcesów oraz tworzących wartość przykładów współpracy, które mogą stanowić inspirację i wzór do naśladowania dla innych przedsiębiorstw.

ABSL

Interesującą formą wspierania startupów jest konkurs ABSL Start-up Challenge organizowany od 2016 r. przez Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (Association of Business Service Leaders, ABSL)⁵³. Organizacja zrzesza ponad 200 przedsiębiorstw, w większości polskich filii korporacji transnarodowych⁵⁴. Bezpośrednim impulsem do zorganizowania konkursu była chęć wzbogacenia programu merytorycznego dorocznej konferencji ABSL, której głównym celem jest wymiana wiedzy i informacji na temat trendów, nowych narzędzi i najlepszych praktyk zarządzania w sektorze. Konkurs ma inspirować i zachęcać członków ABSL do wdrażania innowacyjnych rozwiązań i narzędzi, które mogą dodać wartość w ich procesach. Wspierając współpracę między środowiskami korporacji i młodych przedsiębiorców, Związek chce również wnieść wkład w rozwój polskiego ekosystemu startupowego i tworzenie nowych wysoko wynagradzanych miejsc pracy.

Zgodnie z założeniami organizatorów motywatorem do wzięcia udziału w konkursie jest uzyskanie przez startupy merytorycznego wsparcia w dopracowaniu ich produktów lub usług oraz możliwość ich zaprezentowania ponad 1000-osobowej grupie menedżerów i specjalistów z dużych przedsiębiorstw. Możliwość zidentyfikowania potrzeb biznesowych w szybko rosnącym sektorze nowoczesnych usług biznesowych i zdobycie doświadczeń we współpracy z korporacjami transnarodowymi zwiększa również szanse na sukces w rozwijaniu działalności za granicą.

Formuła konkursu jest od 2016 r. doskonała. W tegorocznej, czwartej już, edycji swój udział mogły zgłaszać startupy oferujące produkty lub usługi w segmencie B2B, które odpowiadają na potrzeby biznesowe przedsiębiorstw z sektora nowoczesnych usług i docelowo mogłyby zostać wdrożone w wielooddziałowych korporacjach transnarodowych. Są to najczęściej aplikacje (oprogra-

⁵³ Wybrany przez ABSL operatorem konkursu jest warszawska spółka Rebels Valley Sp. z o.o.

⁵⁴ Są to centra usług wspólnych (*shared service centres*, SSC), podmioty świadczące usługi outsourcingu procesów biznesowych (*business process outsourcing*, BPO) i rozwiązań informatycznych (*information technology outsourcing*) oraz centra badawczo-rozwojowe (*research and development*, R&D).

Tabela 1. Rozwiązania i narzędzia poszukiwane w konkursie ABSL Start-up Challenge 2019

Salestech & martech	Fintech	HRtech	Automatyzacja procesów
<ul style="list-style-type: none"> • narzędzia umożliwiające skuteczniejsze docieranie do klientów oraz lepsze zrozumienie ich potrzeb w formule <i>omnichannel</i>, • narzędzia służące bieżącej ocenie wartości dostarczanej przez obecnych i potencjalnych partnerów w środowisku <i>on-line</i>, • rozwiązania integrujące dane pozyskiwane <i>on-line</i> i <i>off-line</i>, pozwalające na budowanie kompleksowych modeli rynkowych, • narzędzia wspierające efekty synergii między zdywersyfikowanymi działaniami marketingowo-sprzedażowymi, • rozwiązania umożliwiające dostarczanie zespołom sprzedażowym wersji demonstracyjnych produktów bezpośrednio po zakończeniu etapu projektowego. 	<ul style="list-style-type: none"> • rozwiązania w zakresie robotyzacji wielkoskalowej, • rozwiązania, które upraszczają i ułatwiają zarządzanie procesami obiegu dokumentów finansowych, • narzędzia automatyzujące wewnętrzne procesy wymiany danych i strukturyzację danych z różnych źródeł, • rozwiązania zwiększające skuteczność i dokładność procesów decyzyjnych na podstawie danych. 	<ul style="list-style-type: none"> • narzędzia zrobotyzowanej automatyzacji procesów na potrzeby rekrutacji lub zarządzania talentami, • narzędzia do rekrutacji zdefiniowanych grup pracowników, • narzędzia do zarządzania talentami i zarządzania wiedzą, • narzędzia ułatwiające adaptację nowych pracowników (<i>on-boarding</i>), • rozwiązania zwiększające zaangażowanie oraz poprawiające samopoczucie (<i>well-being</i>) pracowników. 	<ul style="list-style-type: none"> • zautomatyzowane systemy absorpcji zróżnicowanych i nieustrukturyzowanych danych pozyskiwanych spoza przedsiębiorstwa, • narzędzia do zarządzania wewnętrzną dystrybucją danych, wspierające zarządzanie danymi, ich standaryzację i strukturyzację oraz ciągłą kontrolę jakości.

Źródło: na podstawie ABSL, <https://startupchallenge.pl/> [dostęp: 16 maja 2019 r.].

mowanie użytkowe) oferowane w modelu SaaS⁵⁵. Muszą one należeć do jednej z czterech kategorii: rozwiązań i narzędzi wykorzystywanych w sprzedaży (salestech) i marketingu (martech), zarządzaniu finansami (fintech), zasobami ludzkimi (HRtech) lub dotyczyć automatyzacji procesów⁵⁶. Każda z tych czterech kategorii miała swego partnera wiodącego. Był nim członek ABSL, który m.in. pomagał określić poszukiwane rozwiązania i narzędzia (tabela 1), a na dalszych etapach konkursu wspierał ich testowanie, doskonalenie oraz przygotowanie prezentacji końcowej. W 2019 r. partnerami wiodącymi były spółki: Procter &

⁵⁵ Jest to akronim od pierwszych liter angielskiego wyrażenia *software as a service* (dosł. oprogramowanie jako usługa). Model SaaS polega na udostępnianiu klientom oprogramowania zdalnie przez internet (w chmurze).

⁵⁶ Pełna nazwa tej kategorii to *Robotic Process Automation, AI & Bots*, tj. zrobotyzowana automatyzacja procesów, sztuczna inteligencja i boty.

Gamble, Citi, BNY Mellon i HSBC. Do udziału w konkursie zakwalifikowało się 101 startupów, w tym 18 z zagranicy.

ABSL obserwuje rosnące zainteresowanie konkursem wśród swoich członków. Najważniejszymi powodami są zmiany technologiczne w sektorze oraz konieczność ciągłego podnoszenia produktywności, przede wszystkim przez automatyzację procesów i zwiększanie wartości uzyskiwanej z danych. Wdrażanie nowych rozwiązań i narzędzi wzmacnia konkurencyjność polskich oddziałów korporacji. Zwiększa także ich widoczność i znaczenie w międzynarodowych strukturach oraz prawdopodobieństwo dalszych inwestycji w Polsce. Innymi korzyściami są również większa otwartość na zmiany i wzrost pomysłowości pracowników pod wpływem współpracy z młodymi przedsiębiorcami.

Urząd m.st. Warszawy

Warszawa jest jednym z pionierów wspierania przedsiębiorczości innowacyjnej przez duże polskie miasta. Już w przyjętej w 2005 r. *Strategii rozwoju miasta stołecznego Warszawy do 2020 r.* znalazł się m.in. zapis o wspieraniu małych i średnich przedsiębiorstw przez inkubatory przedsiębiorczości⁵⁷. Rozwinięciem jednego z celów tej strategii, dotyczącego rozwoju nowoczesnej gospodarki opartej na wiedzy, był program wspierania przedsiębiorczości z 2012 r. pod nazwą „Innowacyjna Warszawa 2020”⁵⁸. W 2018 r. została przyjęta nowa strategia rozwoju miasta do 2030 roku (*#Warszawa2030*)⁵⁹. Choć w żadnym z tych dokumentów nie występuje słowo „startup”⁶⁰, miejska oferta wsparcia dla tej kategorii przedsiębiorców jest obecnie najbogatszą tego typu ofertą wśród jednostek samorządu terytorialnego w Polsce. Jej najważniejsze elementy to:

- finansowane z budżetu miasta programy akceleracyjne dla startupów,
- wynajem i udostępnianie nowoczesnej powierzchni biurowej i konferencyjnej w dwóch miejskich inkubatorach przedsiębiorczości,

⁵⁷ Załącznik do uchwały nr LXII/1789/2005 Rady miasta stołecznego Warszawy z 24 listopada 2005 r. w sprawie przyjęcia „Strategii rozwoju miasta stołecznego Warszawy do 2020 roku”, s. 52, <https://bip.warszawa.pl/NR/exeres/35BA3E76-B8DF-4B16-928A-E82B76CA4980,frameless.htm> [dostęp: 4 czerwca 2019 r.].

⁵⁸ Załącznik do uchwały nr XLIII/1180/2012 Rady miasta stołecznego Warszawy z 4 października 2012 r. w sprawie przyjęcia programu „Innowacyjna Warszawa 2020. Program wspierania przedsiębiorczości”, <https://bip.warszawa.pl/NR/exeres/EAD64D20-D71E-4895-88B3-E5A1E9A566CF,frameless.htm> [dostęp: 4 czerwca 2019 r.].

⁵⁹ Załącznik do uchwały nr LXVI/1800/2018 Rady miasta stołecznego Warszawy z 10 maja 2018 r. w sprawie przyjęcia „Strategii rozwoju miasta stołecznego Warszawy do 2030 roku”, <https://bip.warszawa.pl/NR/exeres/C4CFFB19-79DD-4CA5-8054-9E4D784A19DA,frameless.htm> [dostęp: 4 czerwca 2019 r.].

⁶⁰ Zgodnie z informacjami uzyskanymi w Biurze Rozwoju Gospodarczego Urzędu m.st. Warszawy działania dotyczące wspierania startupów zostaną opisane w dokumentach programujących cele strategii „#Warszawa2030”, w szczególności celów operacyjnych 4.2 (generowanie innowacji) i 4.3 (przyciąganie talentów i liderów), nad którymi trwają obecnie prace.

- współorganizowanie i współfinansowanie z budżetu miasta krajowych i międzynarodowych imprez dla startupów.

Z analizy informacji w mediach branżowych i społecznościowych wynika, że zlecenie wyspecjalizowanym podmiotom przeprowadzania programów akcelerycyjnych jest uważane przez przedsiębiorców za najbardziej wartościową inicjatywę Urzędu m.st. Warszawy. Pierwszy taki program został zrealizowany w 2015 r. przez akcelerator WAW.AC. W następnym roku miasto sfinansowało realizację dwóch programów: „Startup Hub Warsaw” i „Be Creative in Warsaw”, a w 2017 r. drugą edycję „Startup Hub Warsaw”. Był to jednocześnie pierwszy program, w którym mogli również wziąć udział startupy z zagranicy. Jednym z jego celów była bowiem międzynarodowa promocja Warszawy jako atrakcyjnego miejsca w Europie do prowadzenia działalności przez startupy technologiczne. Z kolei w latach 2018–2019 miejskie programy akcelerycyjne nosiły nazwę „#Warsaw booster” i były skierowane do startupów z Warszawy i województwa mazowieckiego. Na podstawie monitorowanych trendów Urząd m.st. Warszawy określa każdego roku, z jakich sektorów lub nad jakimi produktami (usługami) powinny pracować startupy wybierane do akceleracji. W przypadku tegorocznej edycji „#Warsaw booster’19” uczestnikami są startupy fintech, hardtech, proptech lub medtech pracujące nad innowacyjnymi rozwiązaniami, które mogą być wykorzystane do realizacji potrzeb miasta i jego mieszkańców w zakresie zrównoważonego rozwoju i wdrażania koncepcji *smart city*.

Programy trwały średnio 5 miesięcy. Ich uczestnicy brali udział w wykładach i warsztatach oraz mogli uzyskać wsparcie biznesowe mentorów. Otrzymali także możliwość zaprezentowania się inwestorom i potencjalnym klientom podczas *demo days*. Najlepiej ocenione startupy mogły również otrzymać nagrody finansowe na rozwijanie swoich przedsięwzięć lub nagrody w postaci zagranicznych wizyt studyjnych.

Operatorzy programów byli wybierani w drodze otwartych konkursów ofert przez Biuro Rozwoju Gospodarczego, które w Urzędzie m.st. Warszawy jest odpowiedzialne za wspieranie przedsiębiorczości. Nie jest ono jednak jedyną jednostką w jego strukturze, które podejmuje działania wspierające startupy. Od 2014 r. swój program akcelerycyjny pod nazwą „Startup Art.”, skierowany głównie do studentów i absolwentów warszawskich uczelni artystycznych, realizuje również Biuro Kultury. Wszystkie programy akcelerycyjne miasta są programami w formule *equity-free*.

Warszawa jest również właścicielem dwóch inkubatorów przedsiębiorczości. Pierwszy zajmuje część powierzchni w otwartym w 2013 r. Centrum Przedsiębiorczości Smolna, mieszczącym się w nowo wzniesionym budynku przy ul. Smolnej 4 w dzielnicy Śródmieście. Miasto oferuje w nim przedsiębiorcom z Warszawy i województwa mazowieckiego prowadzącym działalność gospodarczą krócej niż 3 lata m.in. nowoczesną powierzchnię coworkingową

(40 biurek w *open space*). Jej wynajem odbywa się w trybie ciągłym na zasadach konkursowych. Promowani są przedsiębiorcy o dużym potencjale rozwojowym, wdrażający lub planujący wdrożenie innowacyjnych rozwiązań w sektorach priorytetowych dla miasta, określonych w programie „Innowacyjna Warszawa 2020” (biotechnologia, energetyka, optoelektronika, technologie informacyjne, nanotechnologia oraz tzw. sektor kreatywny). Stawki za wynajem powierzchni biurowej są ok. 30% niższe od stawek rynkowych w Warszawie⁶¹. Różnica stanowi udzielaną przedsiębiorcom pomoc publiczną *de minimis*. Rezydenci inkubatora mogą brać udział na zasadach ogólnych we wszystkich bezpłatnych szkoleniach, warsztatach, spotkaniach sieciujących oraz innych wydarzeniach dla przedsiębiorców organizowanych przez Biuro Rozwoju Gospodarczego. Okres ich działalności w inkubatorze nie może przekroczyć 36 miesięcy.

W 2016 r. w zrewitalizowanej XIX-wiecznej kamienicy Karola Mintera przy ul. Targowej 56 na Pradze-Północ otwarto drugi miejski inkubator, Centrum Kreatywności Targowa. Działa on na podobnych zasadach jak Centrum Przedsiębiorczości Smolna, jednak wspiera głównie przedsiębiorców z sektora kreatywnego⁶². Oba projekty były współfinansowane ze środków unijnych. W ocenie Biura Rozwoju Gospodarczego wynajem przez miasto powierzchni biurowej w miejskich inkubatorach nie stanowi konkurencji dla ofert komercyjnych.

Spośród innych działań na rzecz rozwoju i wzrostu startupów istotne znaczenie ma wspieranie przez miasto (przede wszystkim finansowe) wydarzeń związanych z przedsiębiorczością innowacyjną. Do najbardziej znanych w 2019 r. należały międzynarodowa konferencja dla startupów, inwestorów i korporacji Wolves Summit oraz Pixel Heaven, impreza przeznaczona dla niezależnych twórców gier.

Wspierania startupów dotyczy także pośrednio jeden z programów edukacyjnych skierowany do uczniów liceów i techników, organizowany wspólnie przez Biuro Rozwoju Gospodarczego i Biuro Edukacji Urzędu m.st. Warszawy oraz ich partnerów. „Startup Jump” jest organizowany od 2017 r. w celu rozbudzania w młodych warszawiakach postaw przedsiębiorczych. Program składa się z dwóch etapów. W pierwszym uczniowie odwiedzają organizacje wspierające przedsiębiorczość (oprócz inkubatorów należących do miasta także m.in. akademickie inkubatory przedsiębiorczości, Centrum Zarządzania Innowacjami i Transferem Technologii Politechniki Warszawskiej oraz FabLab powered by Orange). W drugim etapie mogą wziąć udział w praktycznych warsztatach. W roku szkolnym 2018/2019 w „Startup Jump” wzięło udział 350 uczniów.

⁶¹ Wynajem biurka w inkubatorze, <http://firma.um.warszawa.pl/inkubator/> [dostęp: 24 czerwca 2019 r.].

⁶² W 2017 r. miasto ogłosiło konkurs na koncepcję architektoniczną kolejnego inkubatora pod nazwą Centrum Kreatywności Nowa Praga. Ma się ono mieścić w kompleksie rewitalizowanych budynków dawnych Składow Toważystwa Akcyjnego Przechowania i Transportowania Mebli i Towarów A. Wróblewski i Spółka przy ul. Inżynierskiej 3 i ul. Targowej 80, także w dzielnicy Praga-Północ.

W 2017 r. miasto po raz pierwszy wydało praktyczny przewodnik po ekosystemie startupowym stolicy. *Warszawa – miasto startupów* zawiera m.in. listę programów akceleracyjnych, instytucji i organizacji wspierających startupy, kalendarz ważnych dla środowiska wydarzeń, a także historie sukcesu warszawskich startupów. Z myślą o przedsiębiorcach-cudzoziemcach przewodnik jest także dostępny w wersji angielskiej. W 2019 r. ukazało się jego drugie wydanie⁶³.

Reaktor

W 2011 r. troje znajomych postanowiło stworzyć w Warszawie miejsce, gdzie w nieformalnej atmosferze mogłyby się spotykać i wymieniać doświadczenia osoby zainteresowane przedsiębiorczością innowacyjną. Takie były początki Reaktora, jednej z najstarszych inicjatyw „startupów dla startupów” w Polsce i najprężniej działających społeczności startupowych w stolicy.

Reaktor rozpoczął działalność od wynajmowania powierzchni coworkingowej w swojej siedzibie mieszczącej się w jednej z wili na Żoliborzu (było to jednocześnie miejsce pracy jego założycieli). Krótco potem zaczęły być tam organizowane bezpłatne, otwarte spotkania pod nazwą OpenReaktor. Ich część merytoryczną stanowią wystąpienia prelegentów, głównie przedsiębiorców ze środowiska startupowego oraz osób i przedstawicieli organizacji wspierających startupy. W czasie jednego spotkania odbywają się zwykle trzy prezentacje po ok. 15 minut, zakończone sesjami pytań i odpowiedzi. Są one przeprowadzane w języku angielskim, co umożliwia udział licznym w społeczności cudzoziemcom. Drugą część, która zarówno poprzedza, jak i następuje po części merytorycznej, stanowi nieformalna integracja uczestników. W spotkaniach OpenReaktora bierze udział średnio 80–120 osób. Do lipca 2019 r. odbyło się 76 edycji tego wydarzenia⁶⁴.

Reaktor stał się również miejscem, gdzie w wyznaczonych godzinach przedsiębiorcy mogli bezpłatnie uzyskać koleżeńskie wsparcie w rozwijaniu swoich przedsięwzięć⁶⁵. Na podstawie tych doświadczeń oraz spostrzeżeń dotyczących systemu wsparcia przedsiębiorczości innowacyjnej w Warszawie, w 2016 r. twórcy Reaktora postanowili uruchomić swój autorski program preakceleracyjny pod nazwą „ReaktorX”. Jest on skierowany do startupów z Polski i zagranicy znajdujących się na najwcześniejszym etapie rozwoju – posiadających dopiero pomysł lub wstępny prototyp produktu lub usługi. Dla zdecydowanej większości uczestników „ReaktorX-a” jest to ich pierwszy w życiu startup. Są wśród nich głównie osoby posiadające już doświadczenie zawodowe i praktyczną wiedzę

⁶³ *Warszawa dla start-upów*, <http://firma.um.warszawa.pl/warszawa-dla-start-upow-gotowa/> [dostęp: 7 czerwca 2019 r.].

⁶⁴ Część prezentacji z lat 2011–2017 została zarejestrowana i jest dostępna w serwisie Vimeo, <https://vimeo.com/channels/openreaktor/> [dostęp: 22 czerwca 2019 r.].

⁶⁵ W nawiązaniu do angielskiej nazwy tego rozwiązania (*office hours*) nosiło ono nazwę „Reaktor Open Office Hours” (ROOH).

o sektorze, w którym pracują. W ich przypadku impulsem do wzięcia udziału w programie było zauważenie w trakcie swojej pracy interesującej niszy rynkowej lub potrzeby biznesowej. Preferowane są zgłoszenia zespołów (co najmniej dwóch osób), gdyż takie startupy mają większe szanse odniesienia sukcesu.

Program trwa 10 tygodni. Co roku organizowane są dwie edycje „ReaktorX-a” (pierwsza odbyła się w 2017 r.), w każdej bierze udział 10 wyselekcjonowanych startupów. Oprócz prowadzonych w języku angielskim warsztatów z ekspertami poświęconych praktycznym zagadnieniom dotyczącym rozwijania produktów (usług) i budowania startupów, uczestnicy „ReaktorX-a” trafiają również pod opiekę mentorów. Są nimi współpracujący z Reaktorem doświadczeni, często seryjni, przedsiębiorcy lub praktycy *venture capital*. Mentorzy są wybierani ze szczególną starannością, gdyż dopasowanie specyficznych potrzeb budowanych startupów do wiedzy biznesowej i technicznej, kontaktów, a także osobowości tych osób ma kluczowe znaczenie dla skuteczności mentoringu.

Uczestnictwo w programie jest odpłatne⁶⁶. Reaktor obejmuje również 2% udziałów we wspieranym startupie, a 1% udziałów otrzymuje jego mentor⁶⁷. Te rozwiązania mają na celu zwiększenie determinacji wszystkich zaangażowanych osób w doprowadzeniu do sukcesu akcelerowanych przedsięwzięć (pozyskania pierwszych klientów i/lub pierwszej rundy finansowania), zwiększenie wymagań wobec organizatorów programu, a także zbudowanie między startupem a Reaktorem i mentorami długoletnich relacji, które będą pozytywnie oddziaływały na jego dalszy rozwój i wzrost. Tak jak w przypadku większości programów akceleracyjnych, program kończy *demo day* (nazywany „ReaktorX Demo Night”) podczas którego wszyscy uczestnicy prezentują swoje rozwiązania przed potencjalnymi inwestorami, korporacjami i przedstawicielami mediów. W lipcu 2019 r. spośród 50 spółek, które uczestniczyły w programie, 26 dalej działało na rynku. Średnia wartość pozyskanego przez nie finansowania wyniosła 0,42 mln zł.

W ostatnich latach osoby związane z Reaktorem angażowały się również w inne działania wspierające rozwój warszawskiego ekosystemu startupowego. Są autorami przewodnika *Warszawa – miasto startupów* wydanego przez Urząd m.st. Warszawy. Uczestniczyły w utworzeniu, a obecnie wspierają działalność reprezentującej środowisko polskich startupów fundacji Startup Poland. Razem z Fundacją Kronenberga w 2017 r. zespół Reaktora zrealizował projekt „ReaktorY”, mający połączyć i zachęcić do zakładania startupów dysponujących komplementarnymi kompetencjami studentów kierunków technicznych i ekonomicznych. W 2019 r. został partnerem realizowanego przez Politechnikę Warszawską 8-tygodniowego programu preinkubacji „Szybki start przedsiębior-

⁶⁶ Dla rozpoczętej w kwietniu 2019 r. 5. edycji programu opłata wynosiła 2990 zł netto, <http://reaktorx.com/faq/> [dostęp: 23 czerwca 2019 r.].

⁶⁷ Do czerwca 2019 r. wszystkie wspierane startupy wybierały formę prawną spółki z ograniczoną odpowiedzialnością.

czych”. Ważnym narzędziem wzmacniania relacji między członkami skupionej wokół niego społeczności są organizowane co roku urodziny Reaktora.

Najnowszą inicjatywą osób zarządzających Rektorem jest uruchomienie w 2019 r. polsko-amerykańskiego funduszu *venture capital* SMOK Ventures. Na inwestycje w startupy działające w sektorze gier, fintech, martech lub tworzące oprogramowanie wykorzystujące sztuczną inteligencję lub rozszerzoną/wirtualną rzeczywistość przeznaczy on w ciągu kilku lat 46 mln złotych. Większość (80%) tej kwoty stanowi finansowanie PFR Ventures z funduszu PFR Starter FIZ. Pozostałe środki pozyskano od ponad 20 prywatnych inwestorów z Polski i Stanów Zjednoczonych. Podobnie jak Reaktor SMOK Ventures wspiera startupy znajdujące się na najwcześniejszym etapie rozwoju, inwestując w młode spółki technologiczne do 3 mln złotych w zamian za objęcie od 10 do 25% ich udziałów lub akcji. Po pierwszej rundzie finansowania, korzystając z szerokich kontaktów swoich amerykańskich partnerów, fundusz ma ułatwiać wspieranym startupom z globalnymi ambicjami pozyskiwanie kolejnych rund finansowania za granicą. Chociaż SMOK Ventures jest oddzielną spółką prowadzącą odrębną działalność, to zarządzający funduszem w dalszym ciągu angażują się w inicjatywy Reaktora i współpracują z jego programem preakceleracyjnym jako mentorzy.

Zdaniem twórców Reaktora stanowi on przykład miejskiej społeczności startupowej opisany w popularnej w środowisku książce Brada Felda⁶⁸. Inicjatywa została zapoczątkowana i jest prowadzona przez przedsiębiorców, jest otwarta dla wszystkich zainteresowanych, każdemu daje możliwość zaangażowania się i opiera się na organizowaniu wydarzeń, które umożliwiają nawiązywanie kontaktów, przepływ informacji i wiedzy oraz budowanie między członkami społeczności dodających wartość relacji.

Wnioski

Z przedstawionych w artykule studiów przypadków można wyciągnąć kilka wniosków. Przede wszystkim badanie potwierdziło, że w ostatnich kilku latach w Polsce podjęto wiele nowych działań wspierających startupy znajdujące się na różnym etapie rozwoju, dzięki czemu cały system wsparcia stał się bardziej kompleksowy i dojrzały. Na przykładzie opisanych organizacji widać, że zdobywane przez nie doświadczenia są wykorzystywane do ciągłego doskonalenia obecnych i podejmowania nowych, bardziej zaawansowanych inicjatyw. Wyraźny jest także wzrost liczby powiązań z zagranicą, co jest korzystne dla ekspansji międzynarodowej i pozyskiwania przez startupy finansowania z innych państw. W opisanych programach akceleracyjnych i konkursie najważniejszą rolę odgrywają praktyczna wiedza i wsparcie ekspertów. Jednocześnie wzrost liczby programów

⁶⁸ B. Feld, *Startup Communities: Building an Entrepreneurial Ecosystem in Your City*, Wiley 2012; wydanie polskie B. Feld, *Spółeczności start-upowe*, Fijorr Publishing, Warszawa 2013.

prawdopodobnie może stwarzać niektórym startupom trudności z wyborem najlepszego. Działalność niektórych badanych organizacji pokazuje również, że startupy mogą być wspierane z korzyścią dla wszystkich zaangażowanych stron bez wykorzystywania środków publicznych. Ostatnim wnioskiem z przeprowadzonego badania jest to, że bardzo trudno jest określić skuteczność prowadzonych działań wspierających ten segment przedsiębiorców. Jeżeli dane na ten temat były gromadzone, podstawowym miernikiem była wielkość pozyskanego przez startupy finansowania. Należy to wskazać jako najważniejszy obszar do dalszych badań.

Bibliografia

- Eurostat-OECD Manual on Business Demography Statistics*, OECD Publishing, Paris 2007, <https://doi.org/10.1787/9789264041882-en>.
- Blank S., Dorf B., *Podręcznik startupu. Budowa wielkiej firmy krok po kroku*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2013.
- Breschi S., Lassébie J., Menon C., *A portrait of innovative start-ups across countries*, „OECD Science, Technology and Industry Working Papers” 2018, No 2, <https://doi.org/10.1787/f9ff02f4-en>.
- Cieślak J., *Przedsiębiorczość, polityka, rozwój*, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa 2014.
- Coad A. i in., *High-growth firms: introduction to the special section*, „Industrial and Corporate Change” 2014, Vol. 23, No 1.
- Cohen S., Fehder D.C., Hochberg Y.V., Murray F., *The design of startup accelerators*, „Research Policy” 2019, Vol. 48, No 7, <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.04.003>.
- Dee N., Gill D., Weinberg C., McTavish S., *Startup support programmes: What's the difference?*, Nesta, London, 2015.
- Delgado M., Porter M., Stern S., *Clusters and entrepreneurship*, „Journal of Economic Geography” 2010, Vol. 10, No 4, <https://doi.org/10.1093/jeg/lbq010>.
- Drewczyński W., *Korpostartup. Efektywna współpraca korporacji ze startupami*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2019.
- Feld B., *Spoleczności start-upowe*, Fijorr Publishing, Warszawa 2013.
- Florida R., Adler P., Mellander C., *The city as innovation machine*, „Regional Studies” 2017, Vol. 51, No 1, <https://doi.org/10.1080/00343404.2016.1255324>.
- Getting up to speed*, dodatek *Tech Startups. Special report* do „The Economist” 18 January 2014.
- Grycuk A., *Klasy a rozwój regionalny. Klaster usług biznesowych w Krakowie*, „Studia BAS” 2017, nr 1(49) [Rozwój regionalny, red. D. Grodzka, M. Korolewska].
- Handbook of Research on Crowdfunding*, eds. H. Landström, A. Parhankangas, C. Mason, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2019, <https://doi.org/10.4337/9781788117210>.
- Hochberg Y.V., *Accelerating Entrepreneurs and Ecosystems: The Seed Accelerator Model* [w:] *Innovation Policy and the Economy*, eds. J. Lerner, S. Stern, t. 16, University of Chicago Press, Chicago 2016, <https://doi.org/10.1086/684985>.

- Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów: *Przyszli liderzy Europy: inicjatywa na rzecz przedsiębiorstw typu start-up i przedsiębiorstw scale-up*, COM(2016) 733 final, 22 listopada 2016 r.
- Krysztofiak-Szopa J., Wisłowska M., Kulbacki M., *The Golden Book of Venture Capital in Poland 2019*, Startup Poland, Warszawa 2019.
- Lipińska A., *Koncepcje i kluczowe czynniki rozwoju ekosystemów startupów*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2018, nr 351.
- Miller P., Bound K., *The Startup Factories. The rise of accelerator programmes to support new technology ventures*, Nesta, London, 2011.
- OECD *Science, Technology and Industry Outlook 2014*, OECD Publishing, Paris 2014, https://doi.org/10.1787/sti_outlook-2014-en.
- Pauwels C., Clarysse B., Wright M., Van Hove J., *Understanding a new generation incubation model: The accelerator*, „Technovation” 2016, Vol. 50–51, <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2015.09.003>.
- Ries E., *The Lean Startup. How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, Crown Business, New York 2011.
- Rostek K., Skala A., *Differentiating Criteria and Segmentation of Polish Startup Companies*, „Problemy Zarządzania” 2017, Vol. 15, No 1.
- Skala A., *Startupy. Wyzwanie dla zarządzania i edukacji przedsiębiorczości*, Wydawnictwo edu-Libri, Kraków–Legionowo 2018.
- Start-up Latin America 2016: Building an innovative future*, OECD, Paris 2016, <https://doi.org/10.1787/9789264265660-en>.
- Testing, testing, dodatek *Tech Startups. Special report* do „The Economist” 18 January 2014.
- Weiblen T., Chesbrough H.W., *Engaging with Startups to Enhance Corporate Innovation*, „California Management Review”, Winter 2015, Vol. 57, No. 2, <https://doi.org/10.1525/cmr.2015.57.2.66>.
- Załącznik do uchwały nr LXII/1789/2005 Rady miasta stołecznego Warszawy z 24 listopada 2005 roku w sprawie przyjęcia „Strategii rozwoju miasta stołecznego Warszawy do 2020 roku”.
- Załącznik do uchwały nr XLIII/1180/2012 Rady miasta stołecznego Warszawy z 4 października 2012 r. w sprawie przyjęcia programu „Innowacyjna Warszawa 2020. Program wspierania przedsiębiorczości”.
- Załącznik do uchwały nr LXVI/1800/2018 Rady miasta stołecznego Warszawy z 10 maja 2018 r. w sprawie przyjęcia „Strategii rozwoju miasta stołecznego Warszawy do 2030 roku”.

Strony internetowe

[Https://bip.warszawa.pl](https://bip.warszawa.pl).

[Https://www.blog.google](https://www.blog.google).

[Http://europeanstartupmonitor.com](http://europeanstartupmonitor.com).

[Http://firma.um.warszawa.pl](http://firma.um.warszawa.pl).

[Https://www.forbes.com](https://www.forbes.com).

[Https://www.hubraum.com](https://www.hubraum.com).

[Http://www.paulgraham.com](http://www.paulgraham.com).

[Http://reaktorwarsaw.com](http://reaktorwarsaw.com).

[Https://startup.google.pl](https://startup.google.pl).

[Https://startupchallenge.pl](https://startupchallenge.pl).

[Https://theheart.tech](https://theheart.tech).