



# **POLSKIE STARTUPY**

RAPORT 2018



M. Beauchamp, J. Krysztofiak-Szopa, A. Skala,  
*Polskie startupy. Raport 2018*, Fundacja Startup Poland,  
Warszawa 2018

© Copyright Fundacja Startup Poland, Warszawa 2018  
ISBN: 978-83-948788-3-2

**Autorzy:**

Magdalena Beauchamp  
Julia Krysztofiak-Szopa  
Tomasz Ociepka  
dr Agnieszka Skala – koordynator badań i analiz

**Korekta:**

Urszula Drabińska

**Skład i oprawa:**

Interleo sp. z o.o.

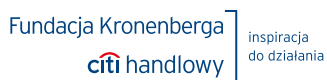
**Wydawca:**

Fundacja Startup Poland  
ul. Mokotowska 1, 00-640 Warszawa

**Publikacja bezpłatna**

Publikacja dostępna również w wersji elektronicznej  
na stronie: [www.startuppoland.org](http://www.startuppoland.org)

**Partnerzy projektu:**



**POLSKIE  
STARTUPY**  
RAPORT 2018



# SPIS TREŚCI

<i>Executive summary</i>	<b>6</b>	<b>Rozdział 3 – Finansowanie</b>	<b>32</b>
10 najważniejszych faktów 2018 roku	6	Ośmiocyfrowe kwoty	33
<b>Wprowadzenie</b>	<b>8</b>	<i>Bootstrapping</i> bez zmian	34
Nadążać za popytem na talent	8	Kapitał na rozwój jest tani	36
<b>O Startup Poland</b>	<b>10</b>	Akceleratory przeżywają boom	36
Od pomysłu w żoliborskim garażu po największy <i>think tank</i> technologiczny w Polsce	10	Polscy inwestorzy nie nadążają za europejskimi trendami	38
<b>Rozdział 1 – Kto tworzy polskie startupy</b>	<b>14</b>	Niespełnione marzenia o zagranicznym inwestorze	39
Wyścig trwa: nietypowe punkty na startupowej mapie	15	„Duże przychody” w startupach znaczą co innego	39
Kim są polscy startupowcy?	15	W Polsce nie wychodzi się z inwestycji	41
Dlaczego warto być startupowcem z doktoratem?	16	Przegląd wybranych polskich funduszy VC	42
Bogaci w talenty językowe. Zaprawieni w boju	17	<b>Rozdział 4 – Rozwój</b>	<b>54</b>
Nie wystarczy być inżynierem	17	Etapy rozwoju i ekosystem	55
Chodzi nie tylko o pieniądze	18	Prosta spółka akcyjna bardzo pożądana	56
<b>Rozdział 2 – Co robią polskie startupy</b>	<b>22</b>	Mentor doradzi, jak rozwijać startup	57
Zdecydowanie idziemy w biznes!	23	Eventy startupowe warto dobrać z rozsądkiem	57
<i>Big data</i> , analityka i IoT to nadal główne specjalizacje polskich startupów	24	Starsze startupy potrzebują kadr	60
Współpraca startupów z korporacjami	26	Akceleracja to krok w stronę partnerstwa strategicznego	60
W jakich modelach sprzedają startupy?	31	<b>Rozdział 5 – Eksport</b>	<b>66</b>
<i>Hardware</i> – cierpliwość poptaca	31	Eksporterzy zarabiają więcej	67
		Potrzebują pracowników, nie potrzebują pieniędzy	67
		Nie myślą globalnie od pierwszego dnia	68
		Europa coraz bliższa eksporterom	71

<b>Rozdział 6 – Zatrudnienie i kultura pracy</b>	<b>74</b>	<b>Rozdział 8 – Startupowe regiony Polski</b>	<b>94</b>
Przychody na pracownika	75	Zachodniopomorskie	96
Aby zatrudniać, warto mieć inwestora	75	Lubuskie	96
Prezes zarabia mniej niż programista	77	Wielkopolskie	97
Akcjonariat pracowniczy ważniejszy niż umowa o pracę	78	Dolnośląskie	98
Elastyczne, płaskie i z misją	81	Opolskie	98
Słowiańsko-anglosaska mieszanka	82	Śląskie	99
Europa mało istotnym źródłem kadr	83	Małopolskie	100
<b>Rozdział 7 – Innowacyjność</b>	<b>84</b>	Świętokrzyskie	101
Patentować czy nie patentować – oto jest pytanie	85	Podkarpackie	102
Doktorzy chętnie patentują	85	Lubelskie	102
Wciąż nie wiadomo, czy patent daje przewagę rynkową	85	Mazowieckie	103
Współpraca badawczo-rozwojowa często nieformalna	86	Łódzkie	104
Współpraca z uczelniami coraz wyżej oceniana	88	Pomorskie	104
Brakuje specjalistów <i>deep tech</i>	90	Kujawsko-Pomorskie	105
		Warmińsko-Mazurskie	105
		Podlaskie	106
		Metodyka badania <i>Polskie startupy 2018</i>	<b>107</b>
		Zespół autorski i badawczy	<b>108</b>
		Podziękowania	<b>110</b>

# 10 najważniejszych faktów z 2018 roku

## 1101 respondentów badania

W stosunku do ubiegłego roku próba badawcza wzrosła o 30%, a aż 806 (wobec 621 w 2017 roku) firm wypełniających ankietę określiło się jako startupy IT/ICT.

## 7 miast w ścisłej czołówce

Mimo że w Warszawie jak co roku jest najwięcej startupów, to liderzy fundraisingu znajdują się jednak w Krakowie. Do tradycyjnej czołówki pod względem liczności startupowego środowiska – Warszawa, Wrocław, Kraków, Trójmiasto – dołączyły Lublin i Rzeszów, słabnie natomiast Poznań.

## 50% założycieli startupów mieszkało za granicą

Zagraniczne doświadczenia życiowe sprzyjają rozbudzeniu przedsiębiorczych ambicji. Sam sukces natomiast w dużej mierze koreluje ze studiowaniem nauk społecznych: wśród najlepiej zarabiających i najszybciej rosnących startupów znacząco więcej jest founderów po ekonomii, socjologii czy prawie niż po kierunkach ściśle technicznych.

## 83% startupów sprzedaje innym firmom

Z roku na rok coraz więcej startupów decyduje się na sprzedaż w modelu *business to business*. *Big data*, analityka i IoT to nadal nasze główne specjalizacje, natomiast wyraźnie widać, w porównaniu do lat ubiegłych, wzrost zainteresowania *fintechem* i technologiami dla marketingu.

## 1 na 3 startupy współpracuje z korporacją

70% startupów, mimo szczyrych chęci, nie współpracuje z żadną korporacją, zatem wciąż warto pobudzać popyt tych dużych firm na młode innowacyjne technologie i usługi. Korporacje, zarówno polskie, jak i zagraniczne, nadal mało inwestują w startupy i praktycznie w ogóle nie są ich strategicznymi nabywcami.

## 50% startupów finansuje się z własnej kieszeni

Nie spada ani nie rośnie odsetek startupów finansowanych własnym kapitałem założycieli.

## 39 milionów dolarów to rekord polskiego fundraisingu

W tegorocznym badaniu nie znalazł się żaden startup, który pobiłby pod tym względem krakowskie Brainly. Firma zebrała tę kwotę w kilku rundach finansowania z międzynarodowego rynku inwestorskiego.

## 2 razy większa aktywność krajowych akceleratorów

Polskie akceleratory startupów przeżywają boom. Aż 24% startupów, które pozyskały finansowanie, znalazło je dzięki pomocy tych podmiotów. To dwukrotnie więcej niż w roku ubiegłym.

## 10 tysięcy złotych

Tyle lub więcej zarabia miesięcznie „na rękę” programista w co czwartym startupie. Pensja jednego programisty kosztuje startup więcej niż wynagrodzenie członka zarządu.

## 30% startupów wynagradza udziałami w firmie

*Equity stock option pool* to coraz popularniejsza forma przyciągania pracowników. Rozwój mechanizmów budowania akcjonariatu pracowniczego to paląca potrzeba startupów zmagających się z brakami kadrowymi.

# Nadażyć za *popytem na talent*



## Julia Krysztofiak-Szopa

prezes zarządu

**Startup Poland**

**890 milionów z PARP, 440 z KFK i 250 z NCBR<sup>1</sup> – państwo wydało do tej pory na startupy ponad półtora miliarda złotych. Kolejne 2 miliardy na pobudzenie rynku inwestycji w innowacyjne firmy ma przeznaczyć PFR Ventures. Czy to dużo?**

Na tych, którzy ze sceptycyzmem śledzą polskie startupy, takie liczby nieustannie robią wrażenie. Jednak w globalnym kontekście sumy te wypadają wciąż dość blado. Przecież sam jeden londyński fundusz Atomico, młodszy od rodzimego KFK, bo założony dopiero przez twórców Skype'a po jego akwizycji przez eBay, zarządza obecnie 765 milionami dolarów. Z polskiej perspektywy to suma nieosiągalna!

Różnicę skali widać gołym okiem. Jednak tegoroczne badania pokazują, że innowacyjnym firmom w Polsce brakuje nie tylko kapitału. Coraz istotniejszą barierą staje się bowiem deficyt wykwalifikowanych pracowników. Wydobyć „polskiego węgla XXI wieku”, czyli inżynierów, programistów i deweloperów aplikacji nie nadąża za popytem. Co gorsza, szczególnie często z brakiem wykwalifikowanych kadr borykają się te najbardziej innowacyjne startupy, które rozwijają technologie uczenia maszynowego, sieci neuronowych, sztucznej inteligencji i *blockchain*. A to właśnie te obszary dla przyszłych jednorożców są tym, czym dla Skype'a była gwałtowna adopcja internetu 20 lat temu.

Ułomny system edukacji, który nie produkuje wystarczająco dużo przedsiębiorczych ekspertów, zaczyna być olbrzymią przeszkodą dla polskiej innowacyjności. Po pierwsze oferta szkół wyższych w Polsce nie wyprzedza wyzwań przyszłości. Przykładowo sztuczną inteligencję można w Polsce studiować jedynie w dwóch miejscach: w Instytucie Filozofii lubelskiego Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej oraz na Wydziale Matematyki i Nauk Informatycznych Politechniki Warszawskiej. Po drugie modele nauczania w szkołach podstawowych i średnich w żadnym momencie nie kształtują w uczniach postaw kluczowych dla przedsiębiorczości: zarządzania własnym czasem, podejmowania decyzji, współpracy i przywództwa.

Tegoroczne, czwarte już (!) badanie Startup Poland swoim zasięgiem objęło ponad 1101 firm technologicznych. To rekordowa, reprezentatywna próba, która rzetelnie pozwala określić, na jakim etapie rozwoju są w Polsce startupy i porównać wyniki do stanu rzeczy sprzed czterech lat.

W 2015 roku pisaliśmy, że kluczowy dla rozwoju startupów jest wzrost popytu sektora przedsiębiorstw na innowacyjne technologie. W tym roku sprawdziliśmy, jak wygląda **współpraca dużych firm ze startupami**, co dają startupom korporacyjne akceleratorzy i czy w Polsce jest potencjał exitów – akwizycji i debiutów giełdowych.

<sup>1</sup> Środki wydane poprzez instrumenty wsparcia inwestycji typu venture capital do 2018 roku przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), Krajowy Fundusz Kapitałowy (KFK) i Narodowe Centrum Badań i Rozwoju (NCBR). Źródło: *Złota księga venture capital w Polsce*, Startup Poland, Warszawa 2018.



Przyjrzelśmy się także **startupowej kulturze pracy**: co motywuje startupowców do zakładania własnego biznesu? Jakie wartości są najważniejsze dla ich pracowników, często przecież z trudnego do ugryzienia przez tradycyjny biznes pokolenia millenialsów? Jak w startupach się zarabia?

Wzięliśmy pod lupę **ścieżki kariery startupowców**: czy warto wyjechać za granicę, by stać się efektywnym przedsiębiorcą? Co warto studiować?

Jak zawsze dokładnie sprawdzamy **finansowanie startupów w Polsce**. Spróbowaliśmy oszacować całą wartość zewnętrznego finansowania, którą pozyskały z rynku inwestorskiego polskie startupy. Sprawdziliśmy, które branże notują najszybsze wzrosty przychodów i jaki poziom ambicji finansowych mają założyciele.

Raport jest wartościowy przede wszystkim dla czterech grup:

- **właściciele startupów** będą mogli umieścić swoje wyniki na tle całego ekosystemu, co, mamy nadzieję, ułatwi im kierowanie rozwojem własnych firm;
- **inwestorom** dostarczamy wiedzy o branżach, w które warto dziś w Polsce inwestować i jakimi kwotami;
- **dla korporacji** szczególnie ciekawe będą informacje o oczekiwaniach, jakie startupy mają wobec korporacji;
- **sektor publiczny** dowie się natomiast, na jakie potrzeby należy odpowiadać, by efektywniej wspierać przedsiębiorczość technologiczną w Polsce.

Otoczenie gospodarcze, w jakim znajdziemy się za 20 lat będzie diametralnie inne niż dzisiaj. Dlatego dziś nie możemy skupiać się na powielaniu rozwiązań z Zachodu czy Izraela, ale przede wszystkim na mądrym przewidywaniu przyszłości. Jeśli będziemy kolejny rok czekać z reakcją na bieżące, palące wyzwania przedsiębiorców *high-tech*, może się okazać, że państwowe fundusze rozwoju optymistycznie inwestujemy w budowanie startupowych kopalni, choć zaraz skończą nam się złoża.

Zapraszam do lektury



# Od pomysłu w żoliborskim garażu po **największy think tank technologiczny** w Polsce



## Magdalena Jagieło

pełnomocnik zarządu  
ds. rozwoju biznesu

**Startup Poland**

[magda.jagielo@startuppoland.org](mailto:magda.jagielo@startuppoland.org)

**Żoliborski segment z garażem od ulicy wygląda na nieco zapuszczony. Nic dziwnego – jego bywalcy zajmują się budowaniem startupów, a na estetyczne detale nie mają czasu. W tym miejscu siedzibę ma Reaktor – warszawska wylęgarnia cyfrowej przedsiębiorczości.**

**Właśnie tu w 2014 roku zrodziła się ambitna koncepcja stworzenia Startup Poland. Kierując się wzorem europejskich organizacji, takich jak brytyjski Coadec<sup>1</sup> czy France Digitale<sup>2</sup>, grupa entuzjastów postanowiła sprawić, by polskie startupy zaistniały w debacie publicznej.**

Dziś Startup Poland to jeden z największych i najbardziej liczących się think tanków technologicznych. „Więcej większych startupów w Polsce” – tę misję realizujemy konsekwentnie już od czterech lat. Chcemy, aby Polska z sukcesem konkurowała o przedsiębiorcze talenty i kapitał z całego świata. Na wspólny sukces tej misji pracuje ponad 30 osób – członków zespołu operacyjnego i regionalnych ambasadorów.

Naszym nadrzędnym celem jest promowanie najlepszych praktyk biznesowych i regulacyjnych, które uwolnią potencjał startupów w Polsce. Aby rzetelnie go realizować, prowadzimy działalność badawczą: sprawdzamy,

jak rozwijają się polskie startupy, jak inwestują w Polsce fundusze *venture capital*, identyfikujemy ich potrzeby i hamulce rozwoju. Badamy polityki publiczne za granicą oraz sposoby wykorzystania najnowszych technologii, takich jak np. *blockchain*.

Wiedza, którą generujemy w toku badań, pozwala nam finansować działalność statutową. Nasi klienci, m.in. Ericsson, ING, Boston Consulting Group, Roche, Grupa Azoty czy PGE Ventures korzystają z niej, budując *dealflow* lub też wdrażając strategie współpracy ze startupami.

Dzięki sieci ambasadorów naszej organizacji we wszystkich województwach docieramy do startupów na terenie całej Polski i tworzymy całościowy, „nieskrzywiony” warszawską perspektywą obraz tego sektora polskiej gospodarki. Dostrzegamy także, jak nierówny jest dostęp startupów do ekosystemu, wiedzy i kapitału w polskich regionach. Dlatego wraz z ambasadorami organizujemy *Startup Poland Campy*, cykliczne regionalne wydarzenia, które włączają cyfrowych przedsiębiorców w regionach w ogólnopolski krwiobieg startupowy.

Choć cztery lata temu musieliśmy szukać inspiracji za granicą, dziś z dumą możemy pełnić rolę lidera w międzynarodowych organizacjach, takich jak European Startup

<sup>1</sup> <http://coadec.com/>; <sup>2</sup> <http://www.francedigitale.org/>

Network i Allied for Startups. Regularnie gościmy w Warszawie ich przedstawicieli i tym razem my inspirowaliśmy ich naszymi doświadczeniami, pomysłami i wiedzą. Dzięki licznym zaproszeniom do prelekcji i wystąpień publicznych reprezentujemy Polskę także podczas zagranicznych wydarzeń technologicznych.

Przed nami dalsze wyzwania, a poprzeczkę stawiamy coraz wyżej. Jeżeli nasza misja jest Ci bliska, możesz nas wesprzeć jako partner strategiczny, partner projektów lub poprzez korzystanie z naszej wiedzy jako klient.

## KRYTERIA KWALIFIKACJI partnerów Startup Poland



Dbając o najwyższą jakość projektów, Startup Poland kieruje się przejrzystymi kryteriami doboru partnerów.

Partnerzy spełniający większość kryteriów zapraszani są do udziału w projektach w pierwszej kolejności.

źródło: Startup Poland

	KRYTERIUM	PREFEROWANE	KONIECZNE
KOMPETENCJE MERYTORYCZNE	#1 Partner dysponuje wewnętrznymi kompetencjami do pełnienia funkcji eksperta lub członka Rady Programowej.		●
	#2 Partner cieszy się dobrą reputacją wśród swoich spółek portfelowych (dotyczy funduszy i akceleratorów).		●
	#3 Partner posiada doświadczenie i wiedzę umożliwiającą pełnienie funkcji merytorycznego doradcy w projektach.	●	
MOTYWACJA	#4 Strategiczne cele partnera są zbieżne z misją Startup Poland i celami poszczególnych projektów.		●
	#5 Partner realizuje długofalową strategię współpracy ze startupami.	●	
BUDŻET	#6 Partner dysponuje budżetem zgodnym z cennikiem pakietów.		●

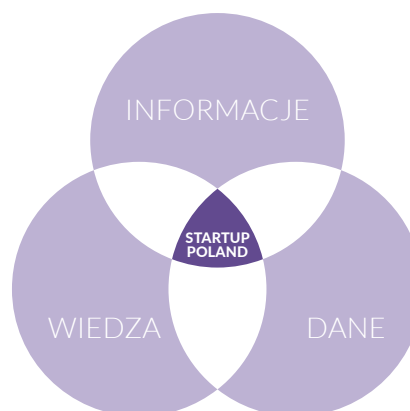
Promocja najlepszych praktyk regulacyjnych i biznesowych

Badania ilościowe i jakościowe startupów, funduszy, polityk publicznych

### Cztery filary działalności Startup Poland

Raporty *business intelligence* i *scouting*

Sieć Ambasadorów Startup Poland w całej Polsce







Wybrane  
*publikacje*



# RO1

*Wyobraźmy sobie polskiego startupowca A.D. 2018. Czy jest to 22-letni student politechniki, 31-letnia absolwentka SGH czy może 41 letni „seryjny” biznesmen? Skąd pochodzi? Co sprawiło, że zdecydował się na własny biznes?*

## **KTO TWORZY POLSKIE STARTUPY**

# KTO TWORZY POLSKIE STARTUPY

Autor: **Magdalena Beauchamp**

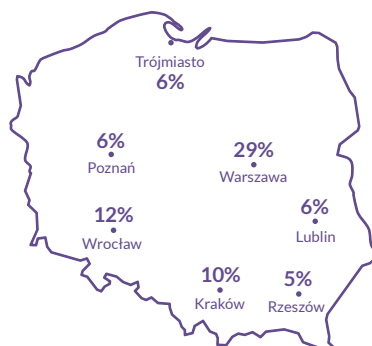
Obraz startupowca jako dwudziestolatka w kłapkach coraz wyraźniej się zmienia. Teraz ma kontury trzydziestolatka w mokasynach, o całkiem niezłych umiejętnościach językowych. Bierze się to z faktu, że połowa założycieli startupów spędziła za granicą dłuższy czas – ucząc się, studiując, pracując lub po prostu mieszkając. Przeciętny startupowiec skończył studia techniczne lub zdobył wykształcenie w zakresie nauk społecznych – to ten drugi osiąga większe sukcesy. Jeśli pokusił się o studia doktoranckie lub podyplomowe, sięga po większe rundy finansowania i sprzedaje więcej produktów za granicą.

## Wyścig trwa: nietypowe punkty na startupowej mapie

Regionalny rozkład startupów pod względem miasta rejestracji siedziby firmy jest stabilny. Tradycyjnie w czołówce znalazły się Warszawa, Wrocław, Kraków i Trójmiasto (57% badanych). Zaskakują natomiast osłabienie Poznania i wzmocnienie województwa lubelskiego, które w tym roku dogoniło Trójmiasto i jednocześnie osiągnęło poziom 2/3 wypełnień dla Małopolski. Wśród nieoczywistych zwycięzców znalazł się Rzeszów, zostawiając z tyłu zeszłorocznych pionierów: Toruń i Łódź, które tym razem nie weszły do ścisłej czołówki.

## Struktura lokalizacji respondentów ankiety Polskie startupy 2018

źródło: Startup Poland

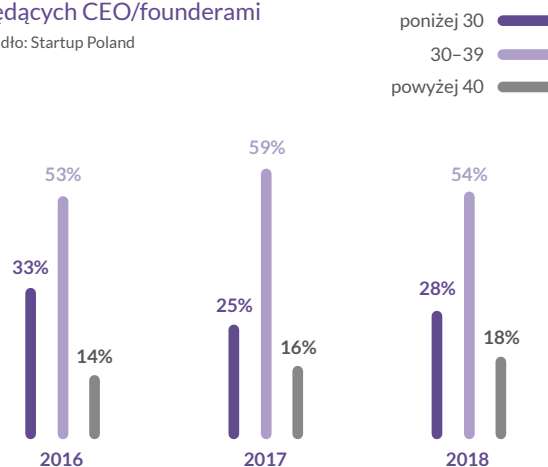


## Kim są polscy startupowcy?

Z roku na rok struktura wieku przedsiębiorców startupowych pozostaje stabilna. Potwierdza to naszą obserwację z raportu *Polskie startupy 2017*, że przeciętny startupowiec to nie student w kłapkach, a z pewnością mocno doświadczony trzydziestokilkulatek z poszetką w marynarce. Grupa czterdziestoletnich dyrektorów zarządzających z roku na rok w naturalny sposób stopniowo rośnie. Powoli zasila ją najliczniejsza grupa respondentów, czyli trzydziestolatkowie – jak co roku połowa badanej przez nas populacji założycieli i CEO startupów. Zdecydowana większość founderów to Polacy. W tegorocznym badaniu wzięło udział niewiele startupów z założycielem z zagranicy (7%). Co czwarty z nich jest Ukraińcem.

## Struktura wieku respondentów będących CEO/founderami

źródło: Startup Poland



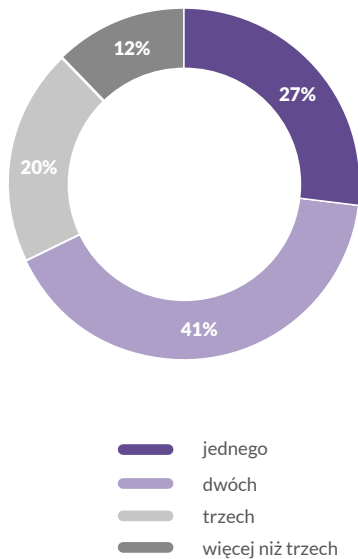
Aż 76% ankietowanych ma dyplom uczelni wyższej (dokładnie tyle samo, co w 2017 roku), a – podobnie jak w poprzednich latach – zaledwie 4% nadal studiuje. Wiemy też, że spośród tych, którzy spędzili za granicą więcej niż trzy miesiące, co czwarty wyjechał na *Erasmusa*.

Odsetek badanych startupów, które mają wśród swoich założycieli osobę ze stopniem naukowym, pozostaje na podobnym poziomie jak w zeszłym roku. W 2016 roku naliczyliśmy ich 13%, w 2017 zaś odnotowaliśmy skok do 20%, a obecnie obserwujemy nieznaczny spadek do 18%.

Dane wskazują, że badane startupy częściej decydują się prowadzić spółkę przy udziale dwóch założycieli niż tylko jednego i ta tendencja rośnie w stosunku do wyników z 2017 roku (z 36% do 41%). Do współpracy ponad dwóch założycieli przyznaje się 32% badanych, nieznacznie mniej niż pokazują zeszłoroczne dane (39%).

**Ilu założycieli ma wasz startup?**

źródło: Startup Poland



**Dlaczego warto być startupowcem z doktoratem?**

Jak co roku zaciekawieni pytaniem o relację pomiędzy wyższym wykształceniem a poziomem wzrostu startupu sprawdziliśmy, czy doktorat lub studia podyplomowe CEO przekładają się na wyższe zarobki ich startupów. Pod względem regularności przychodów startupowcy z wykształceniem poniżej doktoratu wyprzedzają tych z wyższym stopniem naukowym (41% vs 33%). Naukowców zdecydowanie bardziej interesuje rozwijanie produktu z zakresu technologii edukacyjnych i wybijają się w branży analityki/research tools/business intelligence.

Naukowcy częściej sięgają po środki z programów PARP czy NCBR i korzystają z akceleracji, stąd przodują w zdobywaniu finansowania pre-seed (do 500 tys. zł). Są przy tym prawdopodobnie bardziej zwinni w negocjacjach i ich rozwiązania w oczach inwestora są bardziej technologicznie dopracowane, ponieważ częściej sięgają po najwyższe rundy finansowania – ponad 10 mln zł (9% vs 5% badanych z wykształceniem poniżej doktoratu). Przy tym oczywiście chętniej patentują (30% vs 20%) oraz, z uwagi na szerokie kontakty w branży naukowej, częściej posiadają własne laboratoria i ściślej współpracują z uczelniami bądź ośrodkami B+R. Nie wyróżniają się natomiast w rozwoju żadnej z technologii deep tech. Naukowcy rzadziej decydują się na zatrudnianie pracowników. Jeśli eksportują, to na poważnie – ponad 70% sprzedaży realizują za granicą.

☆ **18%** badanych startupów ma wśród założycieli naukowca

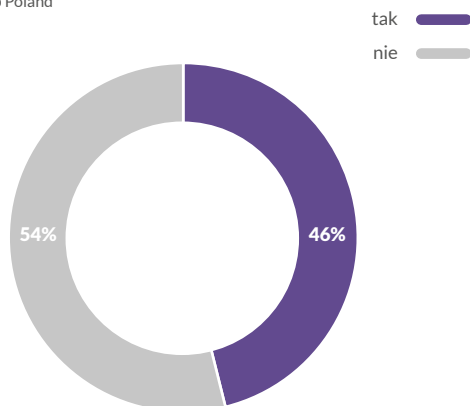


## Bogaci w talenty językowe. Zaprawieni w boju

W tym roku zaciekawilo nas międzynarodowe doświadczenie startupowców. Zastanawialiśmy się, czy dłuższy pobyt w obcym kraju, studia za granicą bądź biegła znajomość obcych języków wpływają na skuteczność startupów w zdobywaniu nowych rynków lub budowaniu silnych zespołów.

### Czy mieszkałaś/teś za granicą bez przerwy dłużej niż 3 miesiące?

źródło: Startup Poland



Spośród tych, którzy mieszkali za granicą dłużej niż trzy miesiące, 70% tam pracowało. Inne odpowiedzi wskazują, że średnio co piąty uczył się w szkole, studiował lub podróżował. Prawie wszyscy badani swobodnie prowadzą rozmowy biznesowe przynajmniej w jednym obcym języku – zgadzamy, że jest to angielski. Więcej niż jednym posługuje się 27% założycieli startupów. Zbadaliśmy wpływ zagranicznego obycia founderów na efektywność ich startupów i okazało się, że on nie występuje – lokalsi mają takie same szanse co światowcy.



**46%** badanych **uczyło się, studiowało, pracowało lub mieszkało** za granicą

## Nie wystarczy być inżynierem

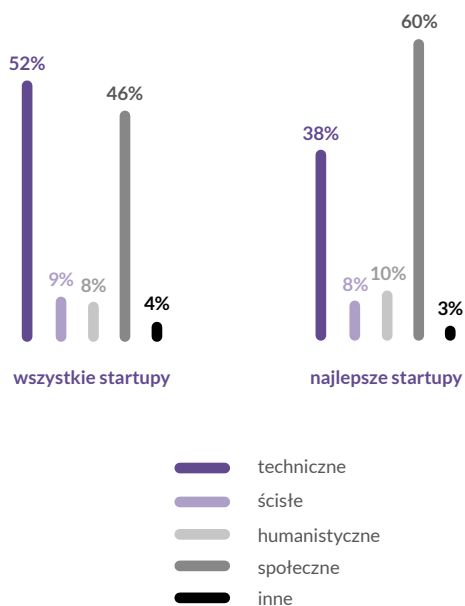
W tym roku pokusiliśmy się o sprawdzenie, czy budowanie liczącego się startupu technologicznego wymaga kompetencji technicznych i inżynierskich. Pomimo powszechnej opinii, że bez nich się nie obejdzie, nasze wyniki temu zaprzeczają. Nie wyklucza to oczywiście klasycznego scenariusza (52% wszystkich respondentów), w którym CEO startupu ma kierunkowe techniczne wykształcenie (informatyka, elektronika, inżynieria). Okazuje się jednak, że aby odnieść sukces w branży informatycznej i nowych technologii, warto studiować nauki społeczne (ekonomia, zarządzanie, socjologia, prawo).

Porównaliśmy przedsiębiorstwa, które osiągają najwyższe przychody, odnotowują ich wzrost oraz zbierają najwięcej kapitału, aby sprawdzić, jakie wykształcenie szybciej i skuteczniej zaniesie na szczyt. Okazuje się, że najlepiej rozwijające się startupy prowadzą zdecydowanie częściej osoby z wykształceniem w zakresie nauk społecznych (prawie 2 na 3). Wciąż duży udział mają też osoby o wykształceniu technicznym (38%), niemniej proporcja jest wyraźnie różna od tej, która występuje w całej populacji.

Powyższe argumenty, wraz z danymi o rosnącej potrzebie wiedzy biznesowej wśród startupów (2/3 badanych mówi o potrzebie poszerzania wiedzy o marketingu i zarządzaniu. Więcej na ten temat w rozdziale 4 – Rozwój) pokazują, że kompetencje techniczne nie wystarczają w budowaniu sukcesu przedsiębiorstwa.

### Jakie nauki studiowali CEO?

źródło: Startup Poland



60%

założycieli najlepszych startupów ma wykształcenie **w zakresie nauk społecznych**

### Chodzi nie tylko o pieniądze

Wśród badanych założycieli – podobnie jak w roku poprzednim – prawie co drugi ma solidne doświadczenie w prowadzeniu własnej lub rodzinnej firmy. Więcej niż co trzeci były startupowiec wciąż posiada udziały w startupie, który prowadził. Inni (37%) podjęli wysiłek przejścia na swoje po okresie pracy w korporacji.

W tym roku najbardziej intrygujące jest dla nas to, co ich do startupu przyciągnęło i zdecydowało o zmianie ścieżki zawodowej.

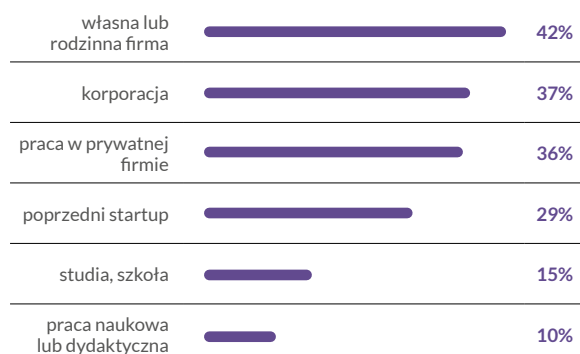
Z naszych badań wynika – wprost przeciwnie do obiegowych przekonań – że główną motywacją startupowców z pewnością nie są pieniądze. Motorem ich działań biznesowych również nie jest, charakterystyczny dla małego biznesu, wpływ środowiska zewnętrznego, w tym rodziny. Zaskakujące jest to, że pomimo powszechnej percepcji startupu jako miejsca, gdzie można pielęgnować elastyczny czas pracy oraz osiągnąć upragnioną niezależność od szefa, paradoksalnie te czynniki miały dla respondentów umiarkowane znaczenie.

Z pewnością można powiedzieć, że bycie przedsiębiorcą startupowym to wynik bardzo indywidualnych, samodzielnych decyzji. W analizie wypowiedzi startupowców zwróciliśmy uwagę na dwa czynniki o szczególnym znaczeniu: startup daje badanym możliwość wykorzystania własnych kompetencji i umiejętności oraz pozwala wykorzystać moment dostrzeżenia szansy rynkowej na zasadzie „nie mogłem tego tak zostawić”. Startup wydaje się modelem organizacji, który pozwala w pełni czerpać satysfakcję z pracy i to ma też istotne znaczenie dla większości respondentów.

Badani zwracali ponadto uwagę na satysfakcję z prowadzenia organizacji z ludźmi o podobnym poziomie motywacji, na możliwość ciągłego rozwoju i uczenia się oraz pracę z ludźmi, z którymi lubią pracować. Interesujące są głosy, które odwołują się do poczucia sprawczości, którą daje im ta forma organizacji: „Wierzę, że w taki sposób mogę pomóc najlepiej i jednocześnie w pełni wykorzystać swoje talenty”.

### Czym przez założeniem startupu zajmowali się założyciele?

źródło: Startup Poland



**26%** startupów ma **kobietę** wśród założycieli

Aktywność kobiet jako założycielek startupów spada – choć nieznacznie. Warto przyjrzeć się tej tendencji, zwłaszcza w kontekście licznych inicjatyw służących przeciwdziałaniu marginalizacji kobiet w świecie biznesu i wysokich technologii.



KOMENTARZ EKSPERTA

**Wiktor Schmidt**  
CEO & Co-founder  
**Netguru**

Netguru to międzynarodowa firma, która projektuje i tworzy cyfrowe produkty dla startupów oraz korporacji z całego świata

” Cieszy nas, że kolejny już raz możemy spojrzeć na rynek startupów w Polsce z szerszej perspektywy. Takie dane pozwalają nam wyciągać lepsze wnioski na przyszłość.

Pierwsze, co rzuca się w oczy podczas analizy wyników raportu, to fakt, że w polskich startupach pracuje bardzo mało cudzoziemców. W ponad 74% innowacyjnych firm nie ma obcokrajowców. Jeśli już polskie startupy zatrudniają osoby z zagranicy, to najczęściej z Ukrainy, Białorusi, Stanów Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii i Rosji. Można więc zauważyć, że ta różnorodność wśród nich jest stosunkowo niewielka. Dużo jeszcze pracy przed nami, aby przyciągnąć współpracowników i budować produkty, korzystając z globalnych doświadczeń.

Drugim interesującym zjawiskiem jest spore, bo sięgające aż 30% badanych, grono osób pracujących w startupach, które już wcześniej zajmowało się tego typu biznesem. Osobliwe jest również to, że aż 38% pracowników, chociaż jest już zaangażowanych w nowy projekt, nadal posiada udziały

we wcześniejszym startupie. Takie zjawisko równoległego angażowania się w kilka przedsięwzięć jest niezbyt często spotykane na świecie – poza wyjątkami, które zdają się „potwierdzać regułę” (jak Elon Musk czy Jack Dorsey). Nie do końca zgodne jest też z tzw. filozofią startupową, która stawia raczej na pełne zaangażowanie w jeden projekt i robienie wszystkiego, by odniósł on sukces. Może to wynikać z nastawienia inwestorów w Polsce, którzy niechętnie akceptują porażki i zachęcają przedstawicieli startupów, żeby mimo wszystko kontynuowali działalność, chociaż nic już nie zapowiada spektakularnego sukcesu. Wydaje się też, że w Polsce trochę inaczej niż w USA definiuje się sukces start-upu. Nie obowiązuje zasada „go bigger or go home”. Podejście tak założycieli firm, jak i inwestorów jest mniej agresywne.

Poza tym ciekawy jest fakt, że polscy startupowcy sprzedają udziały jeszcze działających firm. To również rzadko obserwowane zjawisko w Dolinie Krzemowej. Częściej spotykany jest spektakularny exit, gdy wartość przedsiębiorstwa osiągnęła maksimum. W mniej szczęśliwym scenariuszu nierzadko wcześniej dochodzi po prostu do upadku startupu. Sprzedawanie udziałów w firmie, która nie osiągnęła jeszcze wartości, to nietypowa praktyka.



KOMENTARZ EKSPERTA

**Bartosz Baziński**

COO &amp; Co-founder

SentiOne

SentiOne to firma działająca w branży internetowej, której głównym produktem jest SentiOne, narzędzie do monitorowania internetu i mediów społecznościowych.

” Zakładałem SentiOne w wieku 23 lat, otaczając się rówieśnikami – zarówno wśród pracowników, jak i wspólników. W tamtym czasie najważniejsza dla wszystkich na pokładzie była wizja rozwoju produktu zupełnie innego niż wszystko, co dostępne było w tamtym czasie na rynku – czyli odmieniana w środowisku przez wszystkie przypadki „innovacyjność”.

Jak to zazwyczaj bywa, początki okazały się trudne – do tego stopnia, że część zespołu programistów pracowała za... samą wizję pozyskania inwestora i przyszłej wypłaty. Gdybym zatem miał wybrać jeden czynnik, który na starcie przekonuje pokolenie Z do pracy w firmie, byłaby to właśnie wizja rozwoju i nabywania nowych umiejętności wraz ze wzrostem produktu, pomimo początkowych przeszkód.

Drugą – równie ważną – zachętą jest poczucie tzw. sprawczości, czyli przekonanie, że czyjaś praca bezpośrednio przełoży się na sukces (lub porażkę) całej firmy. W startupie o takie poczucie dość łatwo, zwłaszcza że na początku pracuje w nim zaledwie kilka lub kilkanaście osób. Płaska struktura pozwala też na o wiele szybszy rozwój niż w ograniczonych wieloma procesami korporacjach.

Z biegiem czasu to podejście jednak się zmienia, zwłaszcza wśród osób, które przychodzą do „gotowej” firmy nieco później. Dla nich – poza rozwojem nowych umiejętności – kluczowym czynnikiem okazuje się mocno nieformalna atmosfera panująca w startupie. Częste imprezy i wyjazdy integracyjne, elastyczne godziny pracy i możliwość wykonywania jej z domu, pakiet benefitów, łącznie z owocami, napojami i przestrzenią do relaksu, to już dziś praktycznie standard w każdej nowoczesnej firmie.



# R02

—  
*Wdrożenie produktu opracowanego przez międzynarodową korporację, ale czy na pewno najlepiej na zasadach licencyjnych? Jakie jest marzenie startupowców i ilu z nich je spełnia? Jak wygląda współpraca z wielkimi? Co jest głównym produktem polskiej branży?*  
—

## **CO ROBIĄ** POLSKIE STARTUPY

# CO ROBIĄ POLSKIE STARTUPY

Autor: **Magdalena Beauchamp**

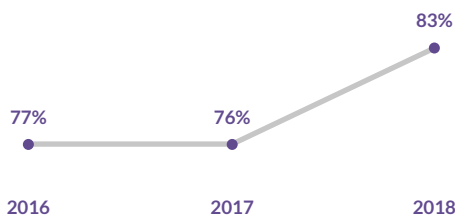
Startupowcy wciąż najlepiej czują analizę danych i internet rzeczy. Mają talenty w tych obszarach i są pragmatyczni – wiedzą, że te branże przyniosą im pieniądze. Uczenie maszynowe też szybko trafiło do grona popularnych branż. Startupowcy sprawdzili już, że najlepiej sprzedaje się firmom, zwłaszcza tym, które gromadzą big data, i na tych klientach się koncentrują. Model czysto konsumencki traci na popularności, ponieważ w przypadku B2B po prostu szybciej się zarabia. Najbardziej dochodowe jest rozwijanie technologii CRM i martech. Z korporacjami chce współpracować aż 82% badanych, najchętniej korzystając z ich kanałów sprzedaży i dystrybucji. Nie zawsze jednak korporacje właśnie w ten sposób wyobrażają sobie współpracę ze startupami.

## Zdecydowanie idziemy w biznes!

Startupy coraz więcej i z większym przekonaniem sprzedają firmom. W modelu B2B działa 83% badanych, wobec 76% w 2017 i z 77% w 2016 roku.

### Sprzedaż w modelu B2B w latach 2016-2018

źródło: Startup Poland



Ten kanał sprzedaży sprawdza się z wielu powodów. Jak wynika z danych, wyższe zarobki i szybszy wzrost to najważniejsze korzyści ze sprzedaży w tym modelu. Sprzedaż produktów i usług jedynie konsumentom (B2C) jest trudniejsza: na rynek wchodzi coraz więcej nowych wariantów produktów, które kuszą i odciągają uwagę od dotychczasowych wyborów.

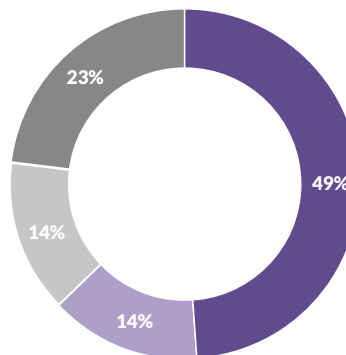
Z tego powodu startupy koncentrujące się tylko na kanale czysto konsumenckim mogą tracić i dlatego z roku na rok jest ich coraz mniej (spadek z około 18% w latach 2016–2017 do 14% dzisiaj). Pośrednim rozwiązaniem może być biznes w modelu B2B2C, na który zdecydował się co czwarty badany (22%).

Respondenci sprzedający wyłącznie w modelu konsumenckim zdecydowanie rzadziej (36%) zarabiają regularnie. Odwrotnie jest w przypadku B2B, gdzie 44% ma regularne dochody. Natomiast, gdy w B2C zacznie się już dobrze zarabiać, to tempo wzrostu i miesięczne przychody idą łeb w łeb z B2B i osiągają podobny pułap.

☆ **83%** startupów **sprzedaje produkty firmom**

### Główny model biznesowy

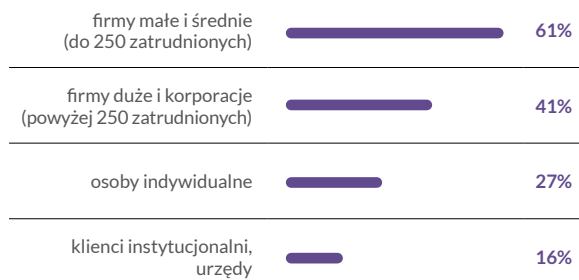
źródło: Startup Poland



- tylko B2B
- tylko B2C
- B2B i B2C
- pozostałe

### Główne kategorie płacących klientów

źródło: Startup Poland

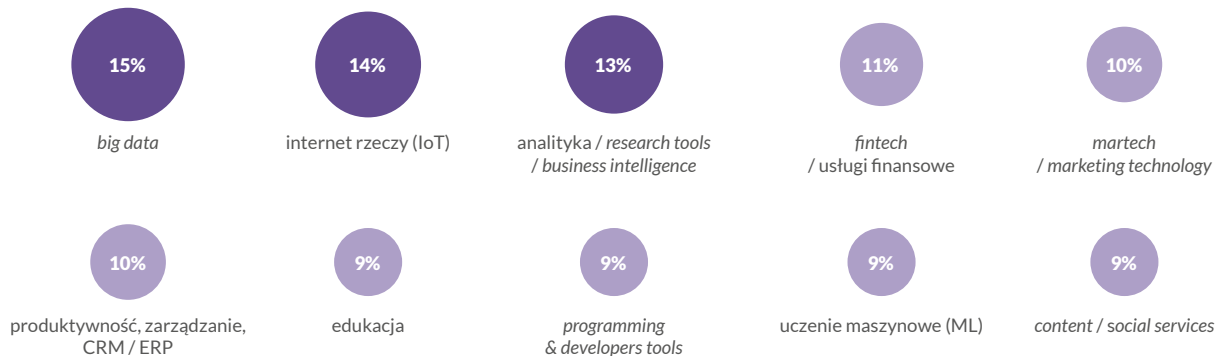


### Big data, analityka i IoT to nadal główne specjalizacje polskich startupów

Na trzech kolejnych miejscach w rankingu popularności branżowej wśród startupów wylądowały *fintech*, technologie marketingowe oraz produktywność i zarządzanie (CRM/ERP). Pogłębiona analiza wskazuje na zmniejszenie się zainteresowania *big data*, analityką i narzędziami dla programistów i deweloperów (choć nadal wskaźnik pozostaje wysoki!).

### Rodzaje sprzedawanych produktów (10 najpopularniejszych)

źródło: Startup Poland



Czy w Polsce rodzą się regionalne specjalizacje? Sprawdziliśmy dane z tych województw, w których przynajmniej 20% startupów deklaruje dany charakter usługi.

Na miano ośrodka *big data* zasługują Warszawa, Kraków, Gdańsk, Wrocław oraz Lublin. Wśród mniejszych miast i skupisk startupów można na przykład wymienić Białystok, gdzie rozwija się branża gier, rozrywki i e-sportu. Nad narzędziami do CRM/ERP i zarządzania intensywnie pracuje się natomiast w Katowicach, Białymstoku i Kielcach.

Analityką najwięcej zajmują się Warszawa, Wrocław i Lublin. *Fintech* dominuje w Poznaniu i Warszawie, IoT przede wszystkim w Krakowie, a także, choć w dużo mniejszym stopniu, w Łodzi i Rzeszowie. Zaskoczeniem są sygnały o pojawieniu się nowego konkurenta dla Łodzi do miana stolicy mody i designu. Jest to Opole, gdzie według naszych danych, króluje rozwój tych branż!



Regularne przychody najczęściej osiągają startupy w branżach: produktywność/narzędzia do zarządzania oraz CRM/ERP, *martech*, edukacja, narzędzia dla programistów i deweloperów, *fintech* i *big data*.

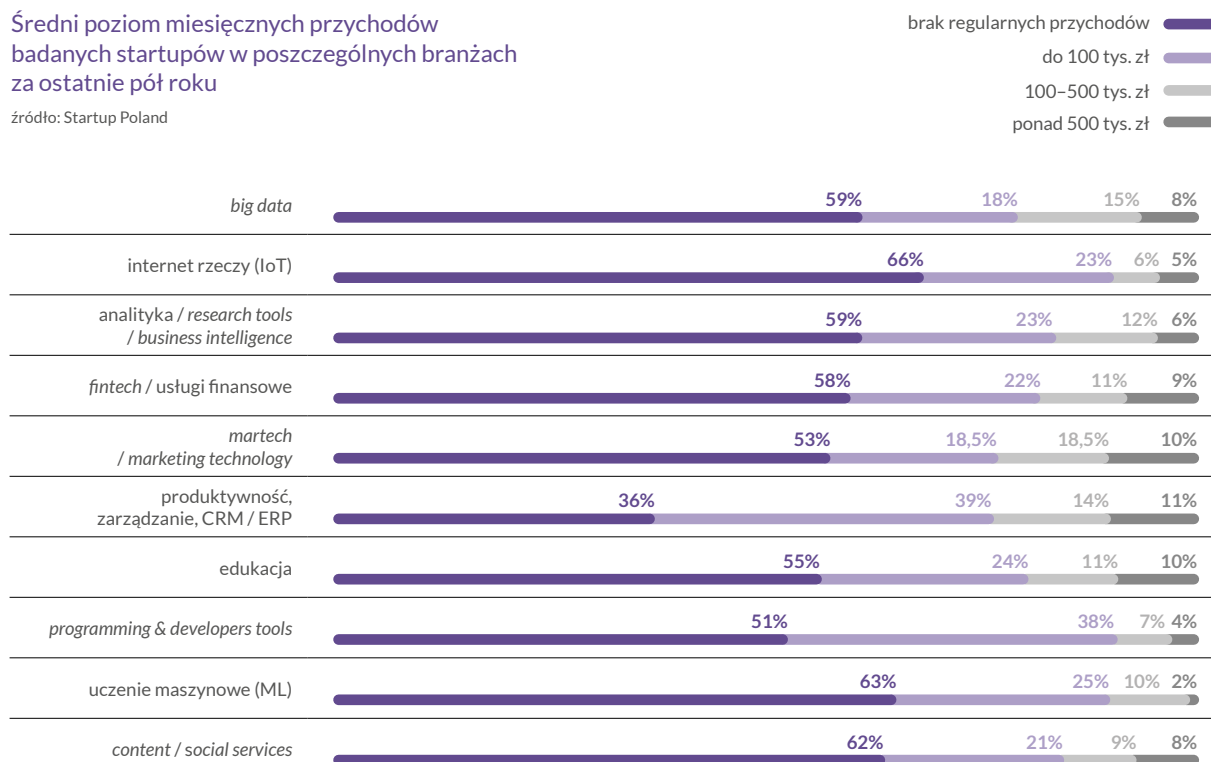
Nowością w tym zestawieniu wiodących branż jest uczenie maszynowe (*machine learning*). Po raz pierwszy badamy ten szybko wysuwający się na prowadzenie sektor rynku. Po przyjrzeniu się jej specyfice widać, że osiąga największe sukcesy w pozyskiwaniu finansowania

zewnętrznego: wśród wszystkich branż to jedyna, w której ponad połowa startupów (55%) znalazła inwestora lub zdobyła środki publiczne. Wyprzedza pozostałe dziedziny w sięganiu po kapitał na poziomie 3–10 mln zł (aż 13% z nich otrzymuje takie finansowanie).

W tej ostatniej kategorii uczenie maszynowe ma tylko jednego rywala – *martech* (8%). Drugim ekstremum są *content* i *social services*, które zaledwie w 1/3 polegają na zewnętrznym finansowaniu.

### Średni poziom miesięcznych przychodów badanych startupów w poszczególnych branżach za ostatnie pół roku

źródło: Startup Poland



### Współpraca startupów z korporacjami

Intensywnie rosnące w Polsce w ostatnich dwóch latach zainteresowanie korporacji współpracą ze startupami sprawiło, że zbadaliśmy dokładniej, na czym te relacje polegają i na jakim modelu działania najbardziej zależy młodym firmom technologicznym. Widząc, jak silną pozycję zajmuje duży biznes w portfolio klientów startupów, z jeszcze większym zapałem spojrzeliśmy przez lupę.

Dla ponad połowy tych, którzy już współpracują z korporacjami – a robi to prawie co trzeci startup – duży biznes to strategiczny klient. Startupowcy często wykorzystują też relację z korporacją do promowania swoich rozwiązań (co trzeci), poszerzenia kanałów dystrybucji, wspólnego budowania innowacji bądź licencjonowania swojej technologii. Zaledwie 5% współpracujących korzysta z zaplecza badawczo-rozwojowego korporacji. *Acquihire*, czyli kupowanie startupów dla zespołu, nie jest w ogóle praktykowane, a inwestycje korporacji w startupy, np. w modelu *corporate venture capital* (CVC) lub jako inwestor strategiczny, zdarzają się rzadko (poniżej 5% przypadków).

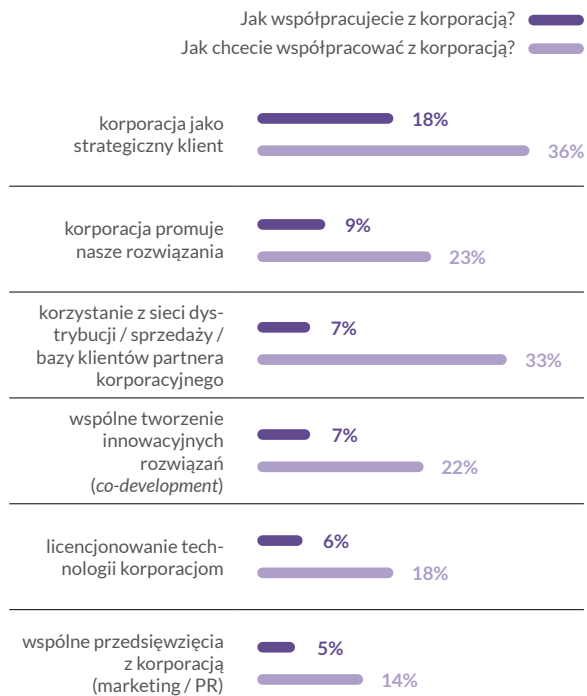
Wiemy zatem, jaki jest stan tych relacji. Aby sprawdzić, czy na pewno jest on pożądanym, zapytaliśmy startupy o to, jak z ich perspektywy te stosunki mogłyby wyglądać. Co ciekawe, więcej startupów niż dotychczas chciałoby korzystać z sieci dystrybucji i bazy klientów korporacji (co drugi). Ponadto co trzeci startup chętny do współpracy z dużym biznesem widzi wartość zarówno w promowaniu swojej technologii przy pomocy partnera korporacyjnego, jak i w podejmowaniu wspólnych wysiłków w pracy nad innowacjami (*co-development*).

Polskie lub zagraniczne korporacje mają udziały w **4%** badanych startupów



### Współpraca startupów z korporacjami: rzeczywistość i oczekiwania (cała populacja)

źródło: Startup Poland



**82%** badanych deklaruje, że **chce współpracować z korporacją**

# Sense Monitoring i Poczta Polska

## MARKET CASE



**Przemysław Gałązka**  
CEO  
**SENSE Monitoring**

Platforma **SENSE S-One** służy do ciągłego monitorowania konstrukcji dachów płaskich i wspomaga utrzymanie budynków wielkopowierzchniowych.

” Z Poczta Polską SA poznaliśmy się podczas konkursu Startupy w Pałacu, edycji B2B, gdzie prezentowaliśmy nasz produkt SENSE Monitoring - Inteligentne Dachy. Podczas pierwszej rozmowy rozpoznaliśmy problem Poczty Polskiej z bieżącym nadzorem nad rozproszoną siecią budynków. Jest on dość powszechny wśród sieci handlowych, firm z budynkami produkcyjnymi lub magazynowymi położonymi w różnych lokalizacjach. W tego typu budynkach trudno jest jednoznacznie ustalić, czy zjawiska atmosferyczne nie powodują nadmiernego zużycia się konstrukcji, a przeglądy techniczne wykonywane są tylko dwa razy w roku. To zdecydowanie za mało. Właśnie tutaj najlepiej sprawdza się nasze rozwiązanie, które na bieżąco ocenia stan konstrukcji dachu, porównuje go z danymi historycznymi oraz prognozowaną pogodą, aby z wyprzedzeniem poinformować o możliwych zagrożeniach, konieczności przeprowadzenia serwisu lub napraw.

Poczta Polska ma jedno z największych portfolio nieruchomościowych w Polsce, a wśród budynków różnego typu jest również sieć dużych sortowni. Na początku wdrożyliśmy system SENSE S-One w budynku sortowni pod Bydgoszczą o powierzchni dachu 17 tys. m<sup>2</sup>. Sama instalacja przebiegła w ekspresowym tempie, co pozwoliło na jej uruchomienie jeszcze w sezonie zimowym.

To przykład udanej współpracy małego startupu z wielką spółką Skarbu Państwa. Na nasz sukces złożyło się kilka czynników techniczno-ekonomicznych, lecz przede wszystkim docenić należy zaangażowanie zespołu odpowiedzialnego za zarządzanie nieruchomościami. Nauczyliśmy się rozmawiać z dużym podmiotem, gdzie każda osoba ma inny zakres obowiązków i odpowiedzialności. Musieliśmy przyzwyczać się do stopniowego schodzenia coraz niżej w hierarchii, aż ostatecznie trafiliśmy do osób technicznych, odpowiedzialnych konkretnie za utrzymanie budynku. To uczy pokory – nie wystarczy być po słowie z zarządem, trzeba jeszcze przejść każdy szczebel weryfikacji i uzgodnień korporacyjnych.

Obecnie rozważamy sukcesywne wyposażanie kolejnych budynków logistycznych Poczty Polskiej, dzięki czemu zarządzanie ryzykami dachów płaskich będzie możliwe z poziomu centrali w Warszawie. Docelowo system przyczyni się do zmniejszenia kosztów utrzymania budynków i sprawi, że staną się one jeszcze bezpieczniejsze dla milionów przesyłek oraz tysięcy ludzi pracujących w Poczcie Polskiej.

# IC Solutions i PKO BP

## MARKET CASE



### Przemysław Jesionowski

partner zarządzający

IC Solutions

IC Solutions, invisible computing (IC) – tworzymy i wdrażamy projekty informatyczne, które zmieniają świat analogowy na cyfrowy w sposób nieodczuwalny.

” Współpraca z PKO BP była dla naszego startupu ważnym kamieniem milowym w rozwoju firmy. Na czym dokładnie polega nasza kooperacja z tą firmą? Opracowana przez nas technologia długopisu cyfrowego oszczędza czas pracownikom banku, pozwala na całkowitą redukcję zużycia papieru w biurach na zapleczu, a także wprowadza w sposób automatyczny pełny elektroniczny obieg dokumentów. Doradcy nie muszą już skanować podpisanych formularzy ani przysyłać ich do centralnego archiwum, co zmniejsza koszty archiwizacji nawet o 75%.

Oczywiście w tej współpracy zyski są nie tylko po stronie banku. W życiu startupu niezwykle istotne jest zbieranie informacji zwrotnej z rynku. Dzięki umiejętnemu jej wykorzystaniu rośnie każda organizacja, a w szczególności startup, którego produkt jest nakierowany na współpracę B2B i na wdrożenia związane z dużymi podmiotami. Każdą wskazówkę otrzymaną od naszego klienta – korporacji odbieraliśmy jako impuls do rozwoju: nie każde wyzwanie było proste i oczywiste. Współpraca z PKO BP to ważna lekcja dla naszej firmy i szansa na zmierzenie się z poważnym projektem.

System IC Pen obejmuje kluczowe procesy związane z obsługą klienta i optymalizacją dokumentów w firmie. Taka współpraca wymagała głębokiej integracji z systemami

dziedzinowymi danej organizacji – to również stanowiło nieocenione źródło nauki. Dla firmy takiej jak nasza była to też dobra okazja do sprawdzenia i wypracowania wydajności zespołów deweloperskich.

Ponad wszystko istotna była dla nas nauka komunikacji i umiejętności poruszania się po dużej organizacji tak, aby skutecznie zrealizować projekt. Wszystko odbywało się w dobrej atmosferze dzięki Działowi Innowacji, który pomagał nam niwelować bariery. Kooperacja z PKO BP pokazała nam, że warto podejmować duże wyzwania – nie bać się ryzyka, które może wynikać z podstawowych różnic w stylu pracy startupu i korporacji. Ponadto nie należy się poddawać i trzeba być cierpliwym wobec tempa, w jakim postępuje projekt, ponieważ wiele czasu zajmują sprawy zarówno formalne, jak i produkcyjne. Warto to wziąć pod uwagę podczas planowania harmonogramu prac.

Oprócz wyżej wspomnianych zysków widzimy olbrzymie korzyści w wymianie doświadczeń oraz uwierzytelnieniu naszej technologii przez dużą organizację. Nie ma większej szansy rozwoju niż wypróbowanie systemu na żywym organizmie i lepszej rekomendacji niż realnie generowane zyski dla klienta.

# Scale Up: współpraca z korporacjami



KOMENTARZ EKSPERTA

**Jadwiga Lesisz**

p.o. prezesa

**Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości**

” Niezwykle cieszy mnie, że fundacja Startup Poland w tegorocznym badaniu ujęła tak istotny obszar rozwoju startupów, jak ich współpraca z korporacjami. Z przedstawionych danych wypływają dwa istotne wnioski – nadal konieczne jest stymulowanie współpracy startupów z korporacjami. Przede wszystkim liczy się jednak koncentracja działań na skuteczności tej kooperacji, by przynosiła ona jak największe korzyści obu zaangażowanym stronom. Jeszcze do 2016 roku niewiele było przykładów udanej współpracy dużych czy średnich przedsiębiorstw ze startupami. Brakowało świadomości korzyści, umiejętności komunikacji, a czasem też i wiedzy, jak obniżyć specyficzne ryzyka płynące ze współpracy tak różnych podmiotów. Ostatni czas okazał się przełomowy, ponieważ dzięki pilotażowi Scale Up zarządzanemu

przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości udało się zaangażować wszystkie zainteresowane strony – startupy, akceleratory i przede wszystkim korporacje. Jesteśmy przekonani, że dzięki doświadczeniom płynącym z programu Scale Up krzewimy kulturę otwartej innowacji pomiędzy z pozoru odległymi od siebie światami startupów i korporacji.

Zadaniem PARP jest dzisiaj wykorzystanie zebranych doświadczeń i dalsze stymulowanie rynku do budowy dojrzałego i efektywnego modelu akceleracji korporacyjnej w Polsce. Mam nadzieję, że efekty naszej pracy będziemy mogli obserwować w obrazujących to wynikach w kolejnych edycjach badań oraz raportu Fundacji.

## Nowy Scale Up

### Działanie 2.5 PO IR Programy akceleracyjne

Programy akceleracyjne są duchowym spadkobiercą pozytywnie przyjętego przez wszystkie strony pilotażu *Scale Up*. Instrument ten koncentruje się na zbliżeniu startupów ze średnimi i dużymi przedsiębiorstwami. W programach akceleracyjnych startupy mogą przetestować swoje rozwiązania w rzeczywistych warunkach rynkowych, a w przypadku sukcesu takiego testu – znaleźć partnera korporacyjnego. Poza współpracą ze średnimi i dużymi przedsiębiorstwami program oferuje mentorów, szkolenia, specjalistyczne usługi doradcze oraz grant na rozwój i dostosowanie rozwiązania startupu do potrzeb partnera korporacyjnego.

Więcej informacji o programie można znaleźć na stronie <http://poir.parp.gov.pl/programy-akceleracyjne/programy-akceleracyjne>

# 120 mln zł

budżet programu

# 8–12

przewidywana liczba akceleratorów, które PARP wybierze w konkursie

# 400

liczba startupów, które skorzystają z oferty akceleratorów

## Elektro Scale Up

### Działanie 2.4.1 PO IR Centrum analiz i pilotaży nowych instrumentów inno\_LAB

*Elektro ScaleUp* jest ogólnokrajowym programem akceleracyjnym, który ma na celu zwiększenie podaży projektów w obszarze elektromobilności. Jego wyróżnikiem jest skupienie całej branży działającej w sektorze elektromobilności tak, by skutecznie zdyktować rozwój tych technologii w Polsce. Efektem pilotażu będą **wdrożenia technologii elektromobilnych rozwijanych przez startupy w średnich i dużych przedsiębiorstwach**, skutkujące ich komercjalizacją. *Elektro ScaleUp* to intensywny program mentoringowy, grant na rozwój i dostosowanie swojego rozwiązania, a przede wszystkim bezpośredni kontakt z przedsiębiorstwami zainteresowanymi wdrożeniem startupowego rozwiązania. Akceleratorem *Elektro ScaleUp* jest wybrany w konkursie PARP akcelerator prowadzony przez TechBrainers.

Więcej informacji o programie można znaleźć na stronie <http://poir.parp.gov.pl/electroscaleup/electroscaleup>

# 10 mln zł

budżet programu

# 1

akcelerator odpowiedzialny za program

# 30

planowana liczba wyakcelerowanych startupów

## W jakich modelach sprzedają startupy?

Tradycyjnie już największą popularnością wśród start-upów cieszy się sprzedaż produktu w modelu SaaS (*software as a service*), która, podobnie jak w poprzednim roku, zapewnia startupom regularność przychodów na poziomie 50%. Nowością jest model „indywidualne wdrożenie u klienta” – 37% stosujących go startupów zarabia regularnie. Najczęściej postępują się nim firmy z obszaru internetu rzeczy (IoT), analityki / *research tools* / *business intelligence* oraz *big data*. Z tegorocznej czołówki popularnych modeli sprzedażowych wypadły serwisy webowe (*web services*), robiąc miejsce umacniającym się *mobile apps* i *marketplace*. Te ostatnie dogoniły mocny jak zwykle *e-commerce*.

### Najpopularniejsze modele sprzedaży

źródło: Startup Poland

SaaS		40%
indywidualne wdrożenia u klienta		33%
e-commerce		19%
marketplace		19%
mobile apps		15%

## Hardware – cierpliwość popłaca

Spośród badanych 24% rozwija technologię z elementami *hardware*. Wśród jego ośrodków króluje Kraków jako niezaprzeczalna stolica internetu rzeczy (IoT). Hardware'owcom trudniej osiągnąć regularność przychodów. Nieregularnie zarabia lub wcale nie zarabia 2/3 z nich, podczas gdy 44% branży *software* zna smak comiesięcznych wpływów. Hardwarowe startupy są także bardziej cierpliwe: spośród tych, które osiągnęły regularne przychody, co drugi wypracował je dopiero po ponad roku od rozpoczęcia działalności.

24% badanych rozwija **technologię z elementami hardware**



A photograph of four men in dark suits and ties standing in a row against a purple background with a grid of small white dots. They are holding various items: the first and last men hold certificates labeled 'Certyfikat'; the second man holds a certificate; the third man holds a large check for 15,000 PLN from 'PODLASKI AKCELERATOR INNOWACJI' for a project named 'PROM'; the fourth man holds a certificate and a small white plush toy.

# ROZ

—

*Gruby portfel i drogi samochód we własnym garażu – czy tak jest w rzeczywistości? Gdzie polski startup poszukuje pieniędzy? Czy dochody od klientów wystarczają? Pierwsza oferta publiczna (IPO, z ang. initial public offering) na giełdzie, platforma crowdfundingowa, a może zebranie kapitału poprzez dystrybucję części środków wśród wspierających startup (ICO, z ang. initial coin offering)? I co z mitycznym smart money od doświadczonych venture capital?*

—

## FINANSOWANIE



# FINANSOWANIE

Autor: **Julia Krysztofiak-Szopa**

*„Ile pieniędzy »wpompowano« już w polskie startupy?» – odkąd monitorujemy polską scenę startupową w corocznym badaniu, to pytanie słyszymy najczęściej. Zadaliśmy sobie więc wreszcie trud oszacowania dokładnej kwoty, jaką polskie startupy pozyskały od inwestorów venture capital, aniołów biznesu, akceleratorów lub z grantów – zarówno w kraju, jak i za granicą.*

*Ponad 175 mln euro – tyle wynosi suma finansowania zewnętrznego, jaką w całej swojej historii otrzymały polskie startupy biorące udział w badaniu<sup>1</sup>. Daje to średnio 700 tys. euro na jeden startup z finansowaniem zewnętrznym z dowolnego źródła. Natomiast mediana na poziomie 188 tys. euro pokazuje, że mamy w Polsce kilkanaście startupów z bardzo wysokim finansowaniem i dziesiątki innych, pozyskujących stosunkowo niewielkie kwoty.*

## Ośmiocyfrowe kwoty

„Bardzo wysokie finansowanie” w polskich warunkach oznacza ponad 10 mln zł. Takie kwoty zebrało w swojej historii niecałe 6% badanych startupów.

Najwyższą kwotę, **rekordowe 39 mln dolarów**, pozyskał w kilku rundach z międzynarodowego rynku inwestorskiego pochodzący z Krakowa startup Brainly.

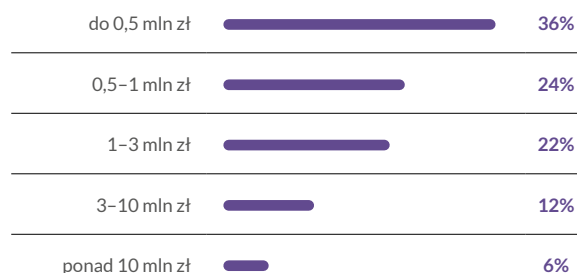
Kraków jest niekwestionowanym liderem pod względem efektywnego fundraisingu. Aż 40% tych, którzy zgromadzili ponad 10 mln zł, pochodzi właśnie z Małopolski. Na drugim miejscu plasuje się Wrocław (30% tych najlepszych), pozostałych natomiast znajdziemy w Warszawie lub Trójmieście. W pozostałych regionach praktycznie nie ma firm technologicznych, którym udało

się zebrać ośmiocyfrowe kwoty. Silna pozycja Krakowa na tle innych dużych miast wynika przede wszystkim z tego, że to właśnie tam działają najsukcesywniejsi mentory, inwestorzy i organizacje wsparcia ekosystemu startupów, które wpięte są w globalny krwiobieg startupowej przedsiębiorczości.

Aż dwie trzecie startupów z finansowaniem zewnętrznym przeszło **tylko jedną rundę finansowania**. Tylko co dziesiąty miał tych rund trzy lub więcej. Rozkład wysokości rund praktycznie nie zmienił się w stosunku do zeszłego roku. Średnio dwa na pięć doinwestowanych startupów zebrało co najwyżej 500 tys. zł. Dla porównania, mediana rundy załączkowej w Niemczech to w ubiegłym roku 1,2 mln euro<sup>2</sup>.

## Jaka jest suma finansowania ze wszystkich dotychczasowych rund?

źródło: Startup Poland

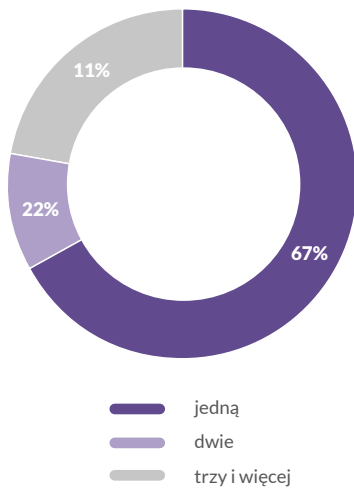


<sup>1</sup> Liczba obejmuje wyłącznie tych respondentów, którzy udzielili odpowiedzi na nieobowiązkowe pytanie o dokładną kwotę pozyskanego kapitału – było ich 252.

<sup>2</sup> Annual European Venture Capital Report. 2017 edition, Dealroom, luty 2018, <https://blog.dealroom.co/wp-content/uploads/2018/02/Dealroom-2017-vFINAL.pdf>, dostęp 9.08.2018.

### Ile rund finansowania zebraliście do tej pory?

źródło: Startup Poland



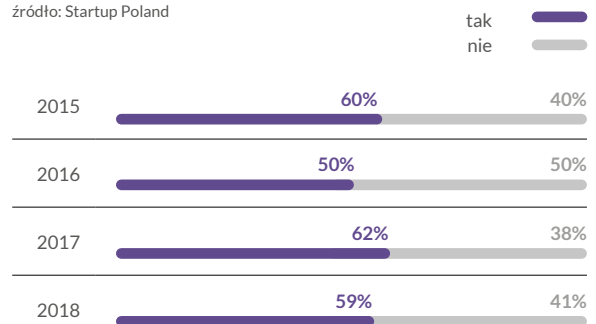
### Bootstrapping bez zmian

Bootstrapping, czyli finansowanie działalności startupu wyłącznie własnym kapitałem, i 3×F, czyli *friends, family & fools*, od 2015 roku fluktuuje w okolicach 50/50. W tym roku fala wróciła do poziomu sprzed trzech lat:

59% startupów nie posiada żadnego zewnętrznego kapitału. Zatem mimo coraz większej aktywności podmiotów finansujących startupy wcale nie rośnie odsetek tych, którzy na takie finansowanie mogą liczyć. Jeżeli byłoby inaczej, znaczyłoby to, że albo startupy są coraz wyższej jakości i coraz bardziej nadają się do inwestowania, albo że inwestorzy obniżają swoje kryteria inwestycyjne. Natomiast ani jedno, ani drugie nie zachodzi: startupy w Polsce reprezentują wciąż podobny poziom ryzyka inwestycyjnego, a inwestorzy niekoniecznie do tego ryzyka się przyzwyczaili. Dlatego najlepsze startupy przyciągają kapitał ze wszystkich źródeł, natomiast te niedojrzałe mają trudności z pozyskaniem jakiegokolwiek.

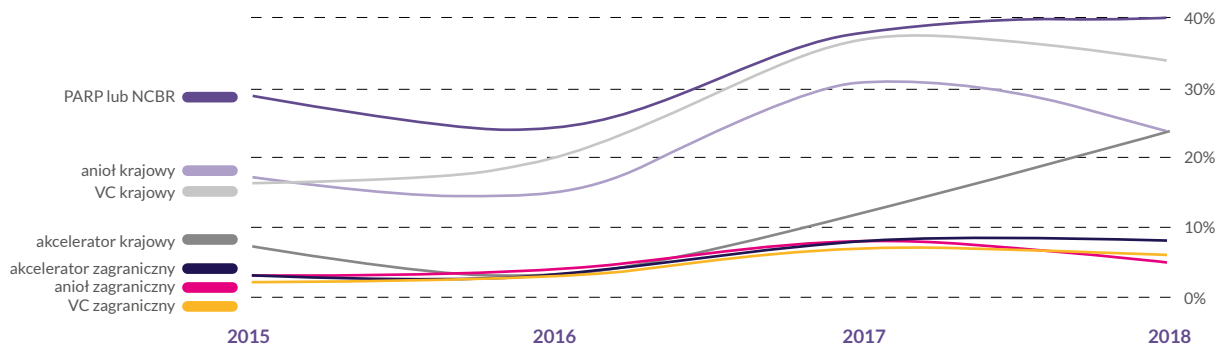
### Czy do tej pory finansowaliście startup wyłącznie ze środków własnych?

źródło: Startup Poland



### Trendy w pozyskanych źródłach finansowania startupów

źródło: Startup Poland





## KOMENTARZ EKSPERTA

**Eliza Kruczkowska**  
dyrektor departamentu  
rozwoju innowacji  
Polski Fundusz Rozwoju

” W 2018 roku najbardziej potrzebne startupowi zasoby to, – oprócz pieniędzy – pracownicy i kontakty (tzw. network), a także specjalistyczna wiedza pozyskiwana od ekspertów i mentorów. Obserwuję badanie fundacji od opublikowania pierwszego raportu i widzę niezmienną tych potrzeb. **Zdobycie finansowania inwestora nie jest bowiem gwarantem sukcesu.**

Zastrzyk pieniędzy może ośmielić niektóre zespoły w podejściu do wydatków, a tym samym – przyspieszyć rozwój projektu. Z drugiej strony jednak ten sam czynnik może doprowadzić do upadku biznesu. Swoistego rodzaju ubezpieczeniem przed tym negatywnym scenariuszem jest właśnie inwestycja w wiedzę, na którą – jak pokazują wyniki badania – jest w dalszym ciągu duży popyt.

Dlatego w Polskim Funduszu Rozwoju, oprócz podpisania kilkunastu umów z funduszami VC, skoncentrowaliśmy się na stworzeniu programów wspierających propagowanie i zdobywanie specjalistycznej, profesjonalnej wiedzy. Zorganizowaliśmy eksperymentalny program edukacji technologicznej, Szkołę Pionierów PFR, do której zgłosiło się ponad 300 osób z całej Polski. Umożliwiliśmy także wymianę doświadczeń i doradztwo biznesowe, budując Bazę Ekspertów PFR i rozpoczynając pierwszy program mentoringowy – Sieć Mentorów PFR. Ponadto w tzw. internetowym, jednym okienku dla innowatora pod adresem [startup.pfr.pl](http://startup.pfr.pl) zebraliśmy już blisko sto programów wsparcia, które obejmują m.in. doradztwo i szkolenia oraz wszelkie programy akceleracyjne. Dostrzegamy, że – tak, jak wskazują wyniki badania – startup nie potrzebuje wyłącznie finansowania, a coraz częściej szuka oparcia w doświadczonych mentorach, którzy są w stanie podzielić się swoją praktyczną wiedzą i wskazać drogę rozwoju biznesu.



# startup.pfr.pl

Platforma prezentująca ofertę Grupy PFR dla innowatorów, start-upów oraz firm z sektora MŚP, poszukujących kapitału i wsparcia w ramach programów publicznych – od fazy pomysłu przez rozwój aż po ekspansję zagraniczną.

Uruchomienie portalu

wrzesień 2017 r.

Odśloni 400 tys.

Użytkownicy 70 tys.

Średni czas spędzony na stronie 3 min

Najczęściej wyszukiwane programy wsparcia

1. Szkoła Pionierów PFR

2. Sieć Mentorów PFR

3. Pożyczki dla innowacyjnych firm: PARP

4. Wsparcie na startcie - pożyczka na podjęcie działalności gospodarczej: BGK

Z portalu dowiesz się, jak Grupa PFR może wesprzeć Cię m.in. w

rozwoju Twojego pomysłu  
znalezieniu finansowania  
akceleracji i szkoleniach  
ekspansji na rynki zagraniczne  
ubezpieczeniu Twojego biznesu

Na [startup.pfr.pl](http://startup.pfr.pl) znajdziesz

blisko 100 programów wsparcia

PFR, PARP, KUKE, ARP, ARP GAMES, BGK, PAIH

najważniejsze informacje dotyczące oferty Grupy PFR

wyszukiwarkę inicjatyw dopasowanych do Twoich potrzeb

wszystkie terminy naborów i konkursów

case studies firm, które skorzystały ze wsparcia

mapę ekosystemu innowacji

### Kapitał na rozwój jest tani

Mimo że tradycyjnie zebranie rundy inwestycyjnej oznacza dla założycieli startupu przekazanie części udziałów w firmie inwestorowi, to wśród respondentów aż **co trzeci startup z zewnętrznym finansowaniem nie oddał za swoje finansowanie żadnych udziałów**. Są to startupy korzystające z bezzwrotnych instrumentów instytucji publicznych, grantów i pożyczek bankowych.

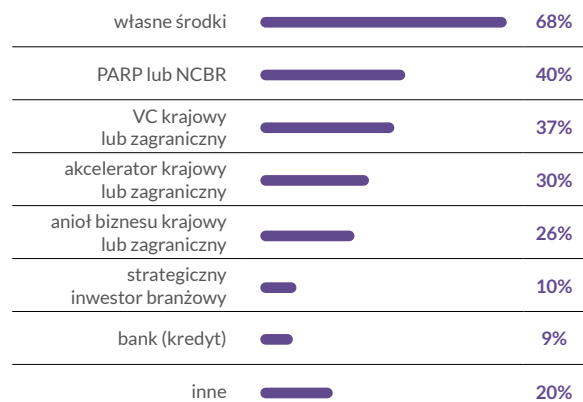
### Akceleratory przeżywają boom

Być może właśnie dzięki temu na przestrzeni ostatnich czterech lat rysuje się silny trend wzrostowy, jeśli chodzi o udział programów publicznych w finansowaniu startupów. Dotyczy to Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Narodowego Centrum Badań i Rozwoju, ale przede wszystkim krajowych akceleratorów, z których gros powstało dzięki uruchomionemu w 2017 roku przez PARP programowi *Scale Up*, opierającemu metodę akceleracji młodych przedsiębiorstw o partnerstwo publiczno-prywatne.

Wydaje się, że wyczerpuje się motywacja inwestycyjna kapitału prywatnego w portfelach funduszy VC i aniołów biznesu, choć to właśnie VC jest źródłem, na które liczy największy odsetek startupów.

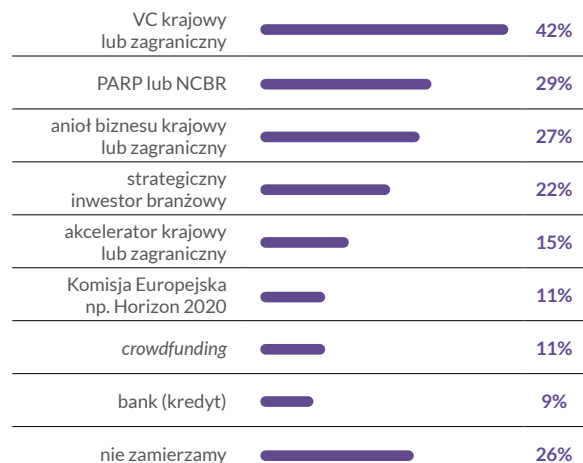
### Źródła kapitału

źródło: Startup Poland



### Zewnętrzne źródła kapitału, które zamierzacie pozyskać w ciągu najbliższych sześciu miesięcy

źródło: Startup Poland



W stosunku do lat ubiegłych wzrastają też nadzieje pokładane przez startupy w crowdfundingu udziałowym oraz programach Komisji Europejskiej, takich jak np. *Horizon 2020*.

# Beesfund

## MARKET CASE



**Arkadiusz Regiec**

CEO

**Beesfund**

**Beesfund** jest pierwszą w Polsce platformą finansowania społecznościowego o charakterze udziałowym.

” Equity crowdfunding to wciąż nowa metoda pozyskiwania środków przez startupy i innowacyjne spółki. Społeczność inwestorów skupiona wokół platform crowdfundingowych finansuje rozwój firm, w zamian otrzymując akcje, udziały albo obligacje. Rewolucyjny jest fakt, że inwestor może zainwestować w startup już kilkadziesiąt złotych. Sprawia to, że w zasadzie każdy ma dostęp do tego rynku. Przestają funkcjonować „zakłete rewiry” świata finansów i likwidowana jest bariera wejścia.

Z kolei spółka, oprócz pozyskania kapitału, buduje wokół siebie zaangażowaną społeczność, która wspiera młodą firmę swoimi kontaktami czy umiejętnościami. Jej przedstawiciele często stają się również pierwszymi, wiernymi klientami startupu.

Istotne jest to, że equity crowdfunding jest źródłem finansowania dostępnym od ręki. Pieniądze nie są, tak jak w przypadku dotacji, „znaczone”, czyli nie muszą być wydane na określony z góry cel. Takie finansowanie można pozyskać na każdym etapie rozwoju startupu – niezależnie od tego, czy otwieramy nasz biznes w Polsce Wschodniej, w Warszawie, czy Szczecinie. Liczy się tylko pomysł, zespół, wyniki i determinacja. To od nas zależy, czy uda się nam przekonać inwestorów.

W całej Europie w 2017 roku rynek equity crowdfunding wart był 8 mld euro. Najdynamiczniej rozwija się on w Wielkiej Brytanii, gdzie poprzez platformy fundusze pozyskało aż 21% wszystkich spółek. W Polsce w ten sposób finansowanie na łączną kwotę 17 mln zł zdobyło ponad 20 spółek. Do 21 kwietnia 2018 roku w emisjach otwartych, bez konieczności przygotowywania prospektu, firma mogła zebrać 100 tys. euro. To poważnie ograniczało rozwój naszego rynku. Na szczęście ustawodawca podniósł ten limit do miliona euro. Ponad cztery miliony złotych to w naszych warunkach kwota dofinansowania, która powinna zadowolić większość startupów.

### Polscy inwestorzy nie nadążają za europejskimi trendami

Focus inwestycyjny polskich VC, aniołów biznesu, akceleratorów, a także publicznych instytucji, niestety pozostaje w tyle w stosunku do trendów, za którymi podążają europejscy inwestorzy. W 2017 roku najgorętszymi sektorami europejskiego VC były startupy *deep tech*, *fintech* i *healthtech*<sup>3</sup>, a trend umocnił się także w pierwszej połowie 2018<sup>4</sup>. W Polsce natomiast nadal dominuje analityka i internet rzeczy, choć w całej Europie branże te notują coraz rzadsze zainteresowanie topowych funduszy. Znaczy to, że te polskie fundusze, które dziś wchodzą na etapie załączkowym w coraz mniej pożądane przez europejski rynek inwestycyjny branże, mogą w przyszłości mieć trudności z zebraniem przez swoje spółki portfelowe kolejnej rundy finansowania.

Zróznicowanie branż w zależności od typu źródła kapitału jest niewielkie: startupy działające w obszarach analityki i *business intelligence*, internetu rzeczy (IoT) i *big data* znajdują kapitał we wszystkich źródłach. Fintechy są jednak najbardziej poszukiwane przez aniołów biznesu, podczas gdy śladowo interesują się nimi VC, akceleratorzy i państwowe instytucje – być może dlatego, że są one na zbyt wczesnym etapie rozwoju. Akceleratorzy natomiast specjalizują się wyraźnie w rozwiązaniach dla przemysłu, inwestując w miks IoT, *machine learning* (uczenie maszynowe) i *big data*.

### Najpopularniejsze branże według źródeł finansowania

źródło: Startup Poland

	#1	#2	#3
Fundusze VC w Polsce	analityka	IoT	<i>big data</i>
Aniołowie biznesu	<i>fintech</i>	produktywność / CRM / ERP	<i>big data</i>
Akceleratorzy	IoT	uczenie maszynowe	<i>big data</i>
PARP i NCBR	<i>big data</i>	IoT	analityka
VC w Europie 2017	<i>deep tech</i>	<i>fintech</i>	<i>healthtech</i>

<sup>3</sup> Tamże; <sup>4</sup> Monthly European Venture Capital report. July 2018, Dealroom, 6.08.2018, <https://blog.dealroom.co/wp-content/uploads/2018/08/Dealroom-July-Monthly-Report-vFINAL.pdf>, dostęp 9.08.2018.

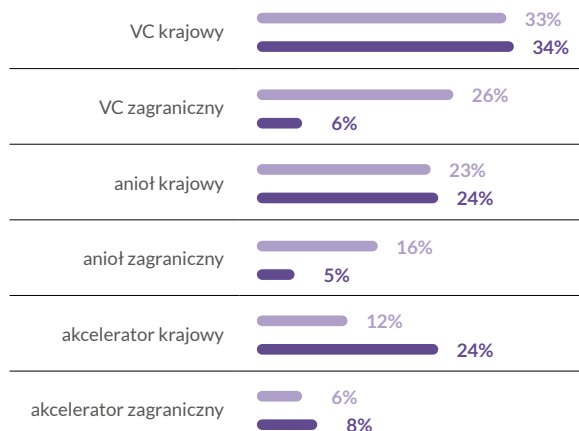
## Niespełnione marzenia o zagranicznym inwestorze

Atrakcyjność zagranicznych źródeł kapitału nie ustaje: startupy wciąż chętnie deklarują, że w najbliższych sześciu miesiącach mają zamiar pozyskać finansowanie od zagranicznego funduszu VC lub anioła biznesu. Naturalnie zamiary nie zawsze przekładają się na realne sukcesy w fundraisingu, jednak dysproporcja pomiędzy deklaracjami a rzeczywistością w przypadku zagranicznych VC i aniołów jest uderzająca. Polskim startupom, mimo najlepszych chęci, trudno jest zrealizować te marzenia.

Szczęśliwie, na otarcie łez, startupy, których marzenia się nie spełniają, mogą skorzystać z oferty polskich akceleratorów. Te, choć do 2017 roku występowały w śladowej liczbie, dziś wyprzedzają oczekiwania rynku i dwukrotnie więcej startupów pozyskało od nich kapitał, niż w ubiegłym roku w ogóle zamierzało.

## Deklaracje kierunków poszukiwania kapitału a rzeczywiste źródła

źródło: Startup Poland



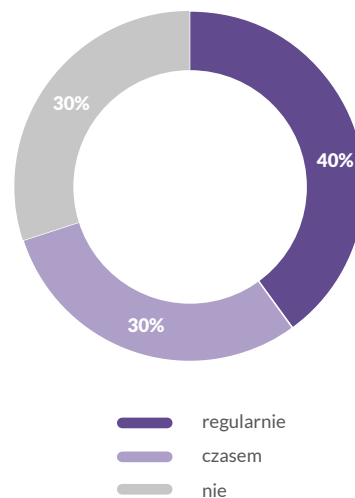
2017: odsetek startupów, które zamierzają pozyskać finansowanie z danego źródła w ciągu pół roku  
 2018: odsetek startupów, które pozyskały kapitał z danego źródła

## „Duże przychody” w startupach znaczą co innego

Wśród respondentów 40% osiąga regularne przychody, 60% z nich nie przekracza poziomu 100 tys. zł przychodu miesięcznie – w stosunku do zeszłego roku pod tym względem nic a nic się nie zmieniło.

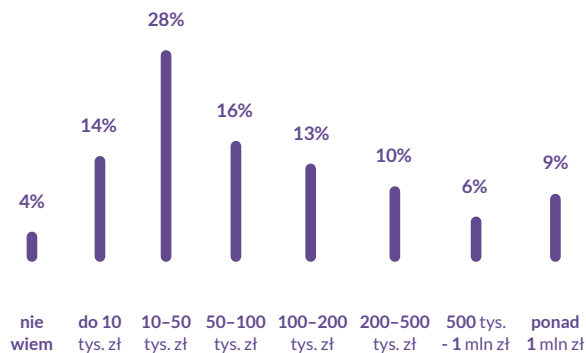
## Czy w tym momencie generujecie przychody ze sprzedaży głównego produktu/usługi?

źródło: Startup Poland



Podaj średni poziom miesięcznych przychodów za ostatnie pół roku

źródło: Startup Poland



Tym razem staraliśmy się także sprawdzić, jaki apetyt na przychody mają startupy: od jakiego poziomu oceniają je bardzo zadowalająco. Dlatego w ankiecie badawczej, w odpowiedzi na pytanie o nie, startupy mogły zaznaczyć optymistyczno-entuzjastyczną opcję „biznes żre jak cholera”.

Okazuje się, że rzeczywiście ci, którzy uważają, że ich „biznesy żrą”, osiągają znacząco wyższe przychody, niż pozostali. Jednak niemal połowa z nich nie przekracza średniego poziomu 200 tys. zł miesięcznie (w ciągu ostatniego pół roku), choć absolutna większość deklaruje, że jest na etapie *product-market fit* lub ekspansji i skalowania.

Startupy w tej najbardziej optymistycznej grupie mają znacząco mniej środków od instytucji państwowych, takich jak PARP lub NCBR, natomiast częściej niż pozostali mają na pokładzie inwestora VC lub anioła biznesu. Ponad 90% tych „żrących” zatrudnia – w porównaniu do 71% całej grupy zarabiających. Aż trzy czwarte z nich eksportuje.



KOMENTARZ EKSPERTA

**Grzegorz Dąbrowski**

szef Pionu Bankowości Przedsiębiorstw

Citi Handlowy

Banki bacznie przyglądają się startupom. Wysoka dynamika wzrostu i odkrywanie nowych możliwości, które wpisane są w DNA startupów, motywują banki do zwiększania swojej konkurencyjności i zmian strukturalnych w kierunku agile. Sprawiają też, że stają się one klientami startupów. Dobrym przykładem jest to, co zrobiliśmy w zakresie oferty dla firm działających w internecie. Zdefiniowaliśmy jedno z większych wyzwań, czyli kwestię sprawnej rekoncylacji wpływów. Znaleźliśmy startup, który stworzył dla nas automat, dzięki któremu rozliczanie płatności w firmie może być teraz dokonywane w tle, a firma nie musi już zatrudniać nowych osób do zarządzania tym procesem.

Co jeśli chodzi o samo finansowanie startupów? Czasem śmieję się, że wszystko zależy od definicji. Uber wciąż nazywa się startupem, tymczasem pozostaje globalną firmą o miliardowych przychodach. Tak jest także w przypadku wielu naszych klientów e-commerce. Jeśli zaś chodzi o finansowanie startupów na tzw. start, to diagnoza badań odpowiada praktyce rynkowej. Tylko niecałe 9% startupów wskazuje banki jako źródło finansowania. I to mnie nie zaskakuje. Finansowanie bankowe powinno się pojawiać w dobrych czasach wzrostu firmy, aniżeli w czasie burzliwych okresów prób i błędów. To korzystne dla samych właścicieli firm, bo kredyt na tym etapie rozwoju ich firm mógłby stać się kotwicą. To ważne również z punktu widzenia stabilności systemu finansowego. Ważną przy tym formą wsparcia dla startupów pozostają bankowe programy akcelerycyjne. Dla przykładu – kilka lat temu Citi założył Innovation Lab (działają m.in. w Tel Awiwie, Singapurze, Nowym Jorku) w celu rozwijania produktów, a później – akcelerator dla startupów, z którymi chce współpracować, lecz już nie na wyłączność. Ostatnio wystartował ze swoim funduszem venture capital, który ma kupować tylko mniejszościowe udziały. Fundacja Kronenberga przy Citi Handlowy z kolei wraz z Citi Foundation wspiera rozwój innowacyjnej myśli przedsiębiorczej w Polsce, rok rocznie inwestując w programy akceleryjne niemal 1 mln dolarów.



# Brand24

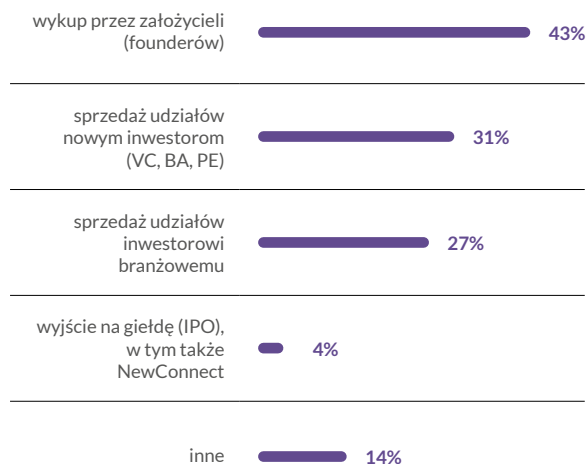
## MARKET CASE

### W Polsce nie wychodzi się z inwestycji

Exit, czyli wyjście z inwestycji, zarówno inwestora, jak i założyciela, to w Polsce zjawisko tak rzadkie, że aż trudno je badać. Tylko 8% badanych zadeklarowało, że w ciągu ostatniego roku w ich firmach doszło do jakiegokolwiek spieniężenia udziałów. Najczęstszymi exitami były wykupy przez założycieli – czyli de facto przypadki wyjścia z inwestycji inwestorów lub wspólników. Debiuty giełdowe można policzyć na palcach jednej ręki, natomiast do emisji tokenów przez ICO (ang. *initial coin offering*) nie przyznał się ani jeden badany.

### Rodzaje exitów na przestrzeni ostatnich 12 miesięcy

źródło: Startup Poland



**Michał Sadowski**

CEO

Brand24

Brand24 to profesjonalne narzędzie monitoringu internetu i mediów społecznościowych.

*Już od 2011 roku przygotowywaliśmy firmę do potencjalnego wejścia na giełdę. Upublicznienie spółki to dla nas istotne źródło finansowania ekspansji zagranicznej.*

*Środki przeznaczamy na rozbudowę zespołu informatyków, a w efekcie – rozwój naszej technologii oraz zwiększenie miesięcznego budżetu przeznaczanego na pozyskiwanie nowych klientów. Efektem tych działań ma być przyspieszenie tempa wzrostu Brand24 – chcemy jak najszybciej dojść do ważnego dla nas progu pięciu tysięcy aktywnych klientów. To będzie początek drogi do szerszego grona użytkowników z całego świata.*

*Uznaliśmy, że to dobry moment na zrealizowanie małej rundy. Bardzo szczegółowo policzyliśmy koszty akwizycji klienta (CAC) i zestawiliśmy z przychodem na niego w cyklu życia (LTV). Doprowadziliśmy nasz biznes do fazy, w której każda wydana na klienta złotówka przynosi w sumie około 5 zł przychodu. Biznes jest zatem w idealnym momencie do skalowania. Ponieważ jednak jesteśmy przyzwyczajeni do autofinansowania spółki, zebrana runda była bardzo mała (3,5 mln zł) i nowe akcje stanowiły mniej niż 5% wartości firmy. Giełda jest idealnym miejscem do realizacji rund, które niekoniecznie mogą być atrakcyjne dla funduszy VC chcących uzyskać 10–20% udziału.*

PRZEGLĄD  
WYBRANYCH  
**POLSKICH  
FUNDUSZY VC**



# Fidiasz EV



## Filozofia funduszu

Misją funduszu jest wspieranie najlepszych i najbardziej innowacyjnych polskich produktów i usług, a następnie wprowadzenie ich na rynki międzynarodowe.

Aby odnieść sukces, konieczne jest połączenie dwóch cech: wizjonerstwa oraz pracowitości. Właśnie te dwie właściwości uosabia twórczość Fidiasza – jednego z najwybitniejszych przedstawicieli greckiej rzeźby starożytnej okresu klasycznego. Połączenie tych dwóch elementów działa także w XXI w.

## Partnerzy zarządzający



Krzysztof Domarecki  
założyciel



Sławomir Borkowski  
dyrektor inwestycyjny



Kamil Moczulski  
associate



Czesław Domarecki  
analityk inwestycyjny

## Zarządzany kapitał

(assets under management)

200 mln zł – kapitał prywatny

## Rundy

seed / A / B

## Pożądany ticket size

4–20 mln zł

## Focus inwestycyjny

Fundusz specjalizuje się w następujących branżach: *fintech*, technologie związane z przemysłem, IoT, *food* i *agrotech*.

Fundusz koncentruje się na inwestowaniu w projekty i spółki mające potencjał do ekspansji w skali co najmniej europejskiej.

## Spółki portfelowe

FinAI, [www.finai.pl](http://www.finai.pl)

## Wyjścia z inwestycji

Fundusz działa od 2017 roku.

## E-mail kontaktowy

kdomarecki@fidiasz.com  
sborkowski@fidiasz.com  
cdomarecki@fidiasz.com  
kmoczulski@fidiasz.com

# Inovo VC



## Filozofia funduszu

*Wierzimy, że w Europie Środkowo-Wschodniej co roku będzie powstawać kilka spółek, które docelowo osiągną wycenę ponad miliarda dolarów, a my będziemy ich udziałowcem.*

*Chcemy inwestować w globalne spółki technologiczne z dużym potencjałem wzrostu (min. 10x), a po inwestycji – wspierać je w drodze do wspólnego sukcesu.*

## Partnerzy zarządzający



Michał  
Rokosz



Maciej  
Małysz



Tomasz  
Swieboda

## Zarządzany kapitał

*(assets under management)*

Fundusz 1:

30 mln zł (50% KFK, 50% inwestorzy indywidualni);

Fundusz 2:

100+ mln zł od inwestorów polskich i zagranicznych, w tym od aniołów biznesu oraz ekspertów powiązanych z biznesem technologicznym (aktualnie zbierany).

## Rundy

Najchętniej uczestniczymy w rundach A oraz późniejszych. Rundy te są wielkości od 1 do 4 mln dolarów, gdzie Inovo może objąć całość lub część rundy, przy czym chętnie koinwestujemy. Planujemy przeprowadzać 2–3 takie inwestycje rocznie.

## Pożądany ticket size

Minimum milion dolarów w pierwszej rundzie, więcej w kolejnych rundach.

## Focus inwestycyjny

spółki technologiczne, z naciskiem na SaaS (w szczególności dla MŚP) oraz marketplace

## Spółki portfelowe

Booksy, Brand24, Sotrender, ECC Games, Restaumatic, PrimeOn, Funfotos, Gamfi

## Wyjścia z inwestycji

MyLed, Sugester, PV Polska

## E-mail kontaktowy

kontakt@inovo.vc

# RST Ventures for Earth



## Filozofia funduszu

*Inwestujemy w innowacyjne rozwiązania software'owe i hardware'owe na etapie seed i startup.*

*Głównym przesłaniem funduszu jest realizacja projektów For Earth, czyli projektów wnoszących pozytywny wkład w środowisko naturalne oraz poprawę jakości życia i pracy ludzi.*

## Partnerzy zarządzający



**Tomasz Popów**  
general partner



**Piotr Kłodnicki**  
general partner

## Zarządzany kapitał

*(assets under management)*

Początkowa wielkość funduszu: 30 mln zł  
Kapitał prywatny – 21%  
Środki publiczne (Polski Fundusz Rozwoju) – 79%

## Rundy

seed / startup / A

## Pożądany ticket size

do 1 mln zł (seed / startup) oraz  
do 3 mln zł na wybrane projekty na późniejszych etapach rozwoju (startup / A)

## Focus inwestycyjny

- Branże: projekty dotyczące rozwiązań software / hardware w obszarze Industry 4.0 i internetu rzeczy (IoT)
- Model biznesowy: innowacyjne technologie przemysłowe w modelu B2B

## Spółki portfelowe

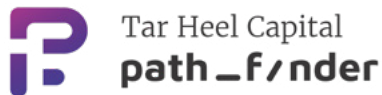
Fundusz uruchamia działalność. Aktualnie nie ma spółek portfelowych. Członkowie zespołu zarządzającego przeprowadzili w ostatnich trzech latach, w ramach niezależnych działań, szereg inwestycji w projekty startupowe z obszaru e-commerce, SaaS i zaawansowanych technologii, przykładowo:

- Carly.pl (B2C, platforma sprzedaży samochodów osobowych), [carly.pl](http://carly.pl)
- Sheetsu (B2B, SaaS, CMS system), [sheetsu.com](http://sheetsu.com)
- SmartLunch (B2B, platforma / dystrybucja posiłków), [smartlunch.pl](http://smartlunch.pl)
- Thermic Shell (B2B, zaawansowane kompozyty), [fire-fly.eu](http://fire-fly.eu)
- Zeccer (B2B, SaaS, sieć drukarek rozproszonych), [zeccer.pl](http://zeccer.pl)
- Renting Lock (B2C, inteligentne zamki do drzwi), [rentinglock.pl](http://rentinglock.pl)

## E-mail kontaktowy

piotr@vfe.vc  
tomek@vfe.vc

# Tar Heel Capital Pathfinder



## Filozofia funduszu

Tar Heel Capital Pathfinder (THC Pathfinder) to grupa funduszy venture capital, które tworzą, rozwijają i wspierają perspektywiczne przedsięwzięcia technologiczne z obszarów e-sport, IoT, big data, cloud computing, SaaS, data mining, AI czy marketplace.

THC Pathfinder inwestuje w rundach pre-seed, seed oraz A od 0,1 do 6 mln zł. Kapitalizacja THC Pathfinder to 100 mln zł, które zarządzane są przez zespół z doświadczeniem w rozwoju projektów od fazy seed i growth przez VC/PE aż po IPO.

THC Pathfinder inwestuje w najlepsze firmy i jednocześnie, dzięki zespołowi 300 profesjonalistów z kompetencjami w rozwoju globalnych projektów, kreuje własne rozwiązania technologiczne. Interdyscyplinarne zespoły THC Pathfinder pracują również przy projektach, które tworzone są z przyszłymi partnerami.

## Partnerzy zarządzający



Arkadiusz  
Seńko



Radosław  
Czyrko

## Zarządzany kapitał

(assets under management)

100 mln zł – kapitał prywatny  
Narodowe Centrum Badań i Rozwoju  
PFR Ventures

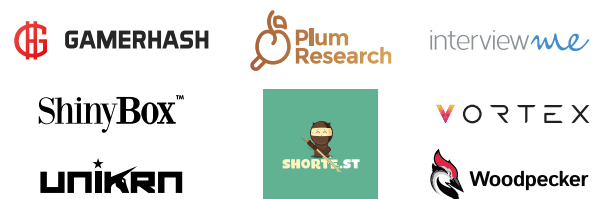
## Rundy

pre-seed, seed, runda A

## Pożądany ticket size

0,1–6 mln zł

## Spółki portfelowe



## Wyjścia z inwestycji



## E-mail kontaktowy

office@thcpathfinder.com

# TDJ Pitango Ventures



## Filozofia funduszu

*Inwestujemy w formule smart money. W ramach współpracy oferujemy przedsiębiorcom kompleksowe wsparcie i dostęp do praktycznej wiedzy w zakresie budowy wartości i globalnego skalowania firm. Dzięki doświadczeniu płynącemu z inwestycji w ponad 250 startupów jesteśmy w stanie skutecznie wesprzeć zespoły przedsiębiorców zarówno na poziomie strategicznym, wyzwań operacyjnych, jak i w drodze do pozyskania kolejnych rund finansowania i exitu.*

## Partnerzy zarządzający



Wojciech  
Fedorowicz



Daniel  
Star

## Zarządzany kapitał

*(assets under management)*

55 mln dolarów

## Rundy

Fundusz jest otwarty na inwestycje we wszystkich fazach rozwoju startupów.

## Focus inwestycyjny

Interesują nas innowacyjne, technologiczne startupy o globalnym potencjale.

Inwestujemy w startupy działające przede wszystkim w obszarach: *big data*, sztucznej inteligencji i *machine learning*, *enterprise software* & SaaS, technologii mobilnych i mediów cyfrowych, sprzętu medycznego i zdrowia cyfrowego.

## Spółki portfelowe

StethoMe, CallPage

## E-mail kontaktowy

kontakt@tdjpitango.com

# Xevin VC sp. z o.o.



## Filozofia funduszu

Podstawą działalności jest pomnażanie pieniędzy inwestorów i chęć pomocy młodym przedsiębiorcom. Zespół zarządzający współpracuje ze sobą od prawie 20 lat, tworząc i współtworząc projekty biznesowe, a od ostatnich 10 lat fundusze VC z holdingu Xevin Investments. Działając zarówno w sprzyjających warunkach ekonomicznych, jak i w czasach kryzysu, osiągamy wymierne korzyści, co czyni nas partnerem, z którym można związać się na lata.

Wizja funduszu oparta jest na szacunku dla przedsiębiorców i ich projektów. Kadra zarządzająca oraz inwestor prywatny przez wiele lat sami byli i wciąż są zaangażowani w projekty startupowe. Ceniemy szczerą i partnerską relację, bo dzięki nim osiągamy sukcesy.

## Partnerzy zarządzający



Marek Rusiecki  
prezes zarządu



Gwidon Humeniuk  
prezes zarządu

## Zarządzany kapitał

(assets under management)

PFR Ventures, inwestor prywatny, partnerzy zarządzający, kluczowy personel

## Rundy

pre-seed, seed + follow up

## Pożądany ticket size

1–3 mln zł

## Focus inwestycyjny

SaaS, marketplace, martech, fintech, AI, machine learning, adtech, edtech

## Spółki portfelowe

Cube Group, Bez Okularów, Triverna, Restaumatic, Shoplo, Fluentbe, Sellbrite, Woo, Freshub, Preply, Unamo, SEMstorm, Feedink

## Wyjścia z inwestycji

Gadu Gadu, LeadR, IRC, AdRino, Red Sky, AdVice, Woodpecker, InterviewMe, Newzmate

## E-mail kontaktowy

gwidon@xevin.eu

marek@xevin.eu



# Rewolucja na polskim rynku venture capital



KOMENTARZ EKSPERTA

**Maciej Ćwikiewicz**

prezes zarządu

PFR Ventures sp. z o.o.

”

W ramach Grupy Polskiego Funduszu Rozwoju PFR Ventures w ostatnich dwóch latach zbudowało nowoczesną platformę, inwestującą w fundusze venture capital. Skala tych inwestycji, objęcie nowych segmentów rynku, wprowadzenie nowych graczy oraz zastosowanie nowoczesnych standardów z rynków rozwiniętych pozwalają stwierdzić, że zapoczątkowaliśmy rewolucję na rynku VC w Polsce.

## Większa skala działania

PFR Ventures dysponuje kwotą 2,8 mld zł, która zainwestowana zostanie w polski rynek VC w latach 2018–2023. W poprzednim horyzoncie inwestycyjnym (2009–2017) Krajowy Fundusz Kapitałowy dysponował 0,5 mld zł. Dostępność kapitału w skali roku wzrosła zatem około pięciokrotnie. Oznacza to, że żaden dobry pomysł inwestycyjny nie powinien już zginąć ze względu na brak finansowania. Liczba zespołów zarządzających funduszami VC wzrosła około trzykrotnie – PFR Ventures sfinansuje ich 60, w tym więcej dużych, bardziej efektywnych zespołów inwestycyjnych.

## Nowe segmenty rynku

PFR Ventures zapewni finansowanie dwóch segmentów rynku, które w przeszłości cierpiały na brak kapitału. Pierwszy to seed i pre-seed. Fundusz PFR Starter zainwestuje w przedsiębiorstwa, które nie rozpoczęły jeszcze sprzedaży swoich produktów klientom. Drugi segment to duże projekty, gdzie potrzeba więcej niż 12 mln zł. Fundusze PFR Ventures umożliwią zainwestowanie w pojedynczy startup do 35 mln zł.

## Wprowadzenie nowych graczy

Międzynarodowe fundusze VC, aniołowie biznesu i duże korporacje to nowi gracze, którzy zostali zaktywizowani przez PFR Ventures na polskim rynku VC, na którym wcześniej nie działali. Fundusz KOFFI przyciągnął do Polski już kilka międzynarodowych funduszy VC, które będą wspierać polskie startupy w podbijaniu rynków zagranicznych. Fundusz BizNest zaktywizował już ok. 40 aniołów biznesu (docelowo będzie ich ponad stu). Z kolei Fundusz CVC angażuje duże firmy jako inwestorów, którzy będą pomagać startupom swoim doświadczeniem, dostępem do infrastruktury czy nawet laboratoriów.

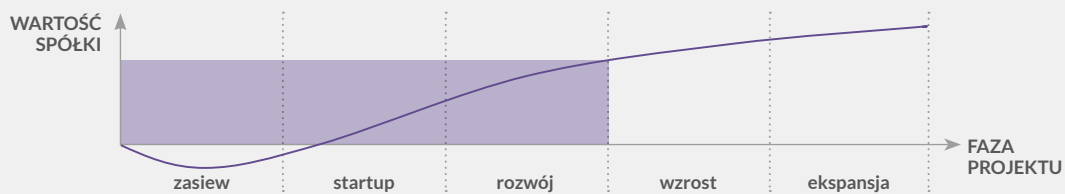
## Nowe standardy

Wprowadzamy nowe, profesjonalne standardy na polskim rynku venture capital. Wszystkimi naszymi inwestycjami zarządzają tzw. niezależne zespoły inwestycyjne. Powołaliśmy instytucję Rady Inwestorów, która będzie oceniać działania tych zespołów i decydować w spornych kwestiach. Raportowanie i wycena spółek przeprowadzane będą zgodnie z najlepszymi praktykami IPEV/Invest Europe. Narzuciliśmy obowiązek znaczącego wkładu własnego zespołów zarządzających – w każdą inwestycję zespół musi włożyć część swoich oszczędności. Nowe standardy ograniczają konflikty interesów, zwiększają przejrzystość i zaufanie niezbędne przy inwestowaniu na rynkach nienotowanych.

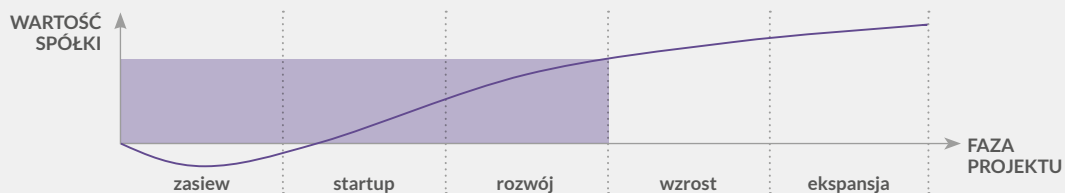
	ŚRODKI FUNDUSZU	CEL FUNDUSZU	LICZBA FUNDUSZY VC
<b>PFR Starter FIZ</b>	<b>782</b> mln zł	Finansowanie funduszy VC inwestujących w projekty na etapie przed pierwszą komercyjną sprzedażą (70 procent pierwszych inwestycji) oraz zachęcanie do utworzenia nowych GPs	minimum <b>16 funduszy VC</b> ▶
<b>PFR Biznest FIZ</b>	<b>258</b> mln zł	Finansowanie funduszy VC inwestujących w projekty na wczesnym etapie rozwoju w koinwestycji z aniołami biznesu oraz budowa, rozwój i aktywizacja rynku aniołów biznesu	minimum <b>8 funduszy VC</b> ▶
<b>PFR Otwarte Innowacje FIZ</b>	<b>421</b> mln zł	Finansowanie funduszy VC inwestujących w prace B+R celem ich wdrożenia oraz akceleracji już ukończonych/pozyskanych prac B+R	minimum <b>5 funduszy VC</b> ▶
<b>PFR KOFFI FIZ</b>	<b>324</b> mln zł	Finansowanie funduszy VC (w tym międzynarodowych) inwestujących w skalowanie i wprowadzanie projektów na nowy rynek	minimum <b>5 funduszy VC</b> ▶
<b>PFR NCBR CVC FIZ</b>	<b>874</b> mln zł	Finansowanie Funduszy VC inwestujących w skalowanie projektów technologicznych	minimum <b>6 funduszy CVC</b> ▶

**FAZA ROZWOJU SPÓŁKI PORTEFELOWEJ**

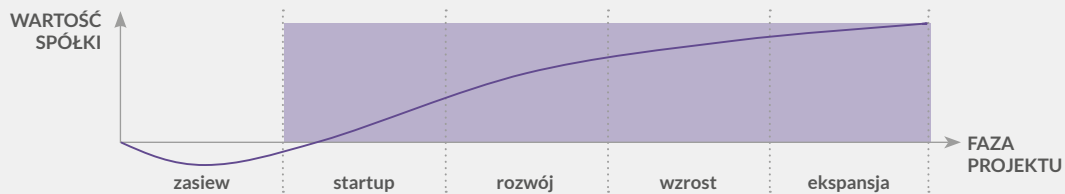
▶ **PFR Starter FIZ**



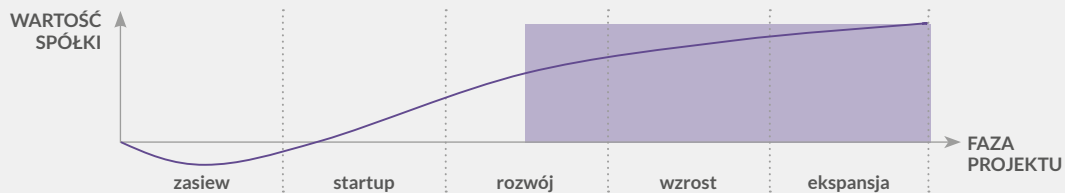
▶ **PFR Biznest FIZ**



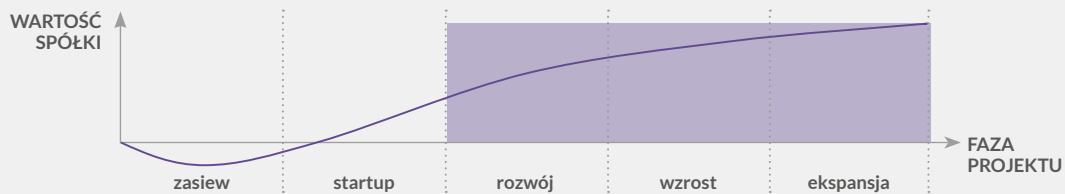
▶ **PFR Otwarte Innowacje FIZ**



▶ **PFR KOFFI FIZ**











▶ **PFR NCBR CVC FIZ**



STRUKTURA FINANSOWANIA FUNDUSZY VC	WKŁAD FoF	TICKET INWESTYCYJNY
<p style="text-align: center;"><b>FUNDUSZ VC</b></p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%; text-align: center;"> <p><b>do 80%</b></p> <p>PFR Starter FIZ</p> </div> <div style="width: 45%; text-align: center;"> <p><b>od 20%</b></p> <p>LPs + GP (w tym 1-20% od GP)</p> </div> </div>	<p>do <b>50</b> mln zł</p>	<p><b>do 3 mln zł</b> / projekt I runda do 1 mln zł</p>
<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="width: 45%;"> <p style="text-align: center;"><b>FUNDUSZ KOINWESTYCYJNY</b></p> <div style="text-align: center;"> <p><b>50%</b></p> <p>PFR Biznest FIZ + GP (w tym min. 2% od GP)</p> </div> </div> <div style="width: 45%;"> <p style="text-align: center;"><b>ANIOŁOWIE BIZNESU</b></p> <div style="text-align: center;"> <p><b>od 50%</b></p> <p>LPs</p> </div> </div> </div>	<p>do <b>30</b> mln zł</p>	<p><b>do 4 mln zł</b> / projekt inwestycyjny (wraz z follow-on)</p>
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p style="text-align: center;"><b>FUNDUSZ VC</b></p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%; text-align: center;"> <p><b>do 60%</b></p> <p>PFR OI FIZ</p> </div> <div style="width: 45%; text-align: center;"> <p><b>od 40%</b></p> <p>LPs + GP (w tym 1-20% od GP)</p> </div> </div> </div> <div style="width: 45%; text-align: center;"> <p><b>LUB</b></p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p style="text-align: center;"><b>FUNDUSZ KOINWESTYCYJNY</b></p> <div style="text-align: center;"> <p><b>do 60%</b></p> <p>PFR OI FIZ*</p> </div> </div> <div style="width: 45%;"> <p style="text-align: center;"><b>WKŁAD PRYWATNY</b></p> <div style="text-align: center;"> <p><b>od 40%</b></p> <p>KOINWESTORZY + GP*</p> </div> </div> </div> </div> </div>	<p>do <b>78</b> mln zł</p>	<p><b>5-60 mln zł</b> / projekt inwestycyjny</p>
<p style="text-align: center;"><b>FUNDUSZ VC</b></p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%; text-align: center;"> <p><b>do 50%</b></p> <p>PFR KOFFI FIZ</p> </div> <div style="width: 45%; text-align: center;"> <p><b>od 50%</b></p> <p>LPs + GP (w tym 1-20% od GP)</p> </div> </div>	<p>do <b>60</b> mln zł</p>	<p><b>1-60 mln zł</b> / projekt inwestycyjny</p>
<p style="text-align: center;"><b>FUNDUSZ CORPORATE VC</b></p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%; text-align: center;"> <p><b>do 50%</b></p> <p>PFR NCBR CVC FIZ</p> </div> <div style="width: 45%; text-align: center;"> <p><b>od 50%</b></p> <p>LPs + GP (w tym 1-5% od GP)</p> </div> </div>	<p>do <b>160</b> mln zł</p>	<p><b>do ~60 mln zł</b> / projekt inwestycyjny</p>

\* GP dostarcza min. 3% (max 20%) wkładu na poziomie funduszu koinwestycyjnego. Środki te, łącznie ze środkami koinwestorów, stanowią będą 40% środków prywatnych w każdej inwestycji (deal-by-deal).

# Wybrane inwestycje Krajowego Funduszu Kapitałowego SA (część Grupy PFR) w startupy

	Rok inwestycji	Fundusz	Typ spółki
	2012	GPV I	e-commerce
	2015 2016	Inovo Venture Fund Nomad Fund	SaaS
<b>BRAND24</b>	2015	Inovo Venture Fund	social listening
	2017	bValue Unicorns	web widget
 ELMODIS	2015	Innovation Nest	industry 4.0
 supermarket online	2012	Helix Ventures Partners	e-commerce
	2016	Experior Venture Fund	transport
<b>SYNERISE</b>	2013	Venture Capital Satus	artificial intelligence
	2012	Innovation Nest	web design
 ZENCARD Grupa PKO Banku Polskiego	2014 2015	SpeedUp Innovation Experior Venture Fund	fintech



# R04

—

*Po roku inwestor, po dwóch latach ponad setka pracowników, po trzech – pierwsze zagraniczne placówki. Jak zarządzać rozwojem? Czy akceleracja to faktycznie przyspieszenie? Gdzie szukać dobrych mentorów? Jakie są największe przeszkody na drodze do startupowego Eldorado? Co nam daje polski ekosystem?*

—

## ROZWÓJ

# ROZWÓJ

Autor: **Magdalena Beauchamp**

W latach 2016–2017 szczególnie niepokoił niski odsetek startupów debiutujących na rynku ze swoimi pomysłami (problem-solution fit). Utrzymujący się niedobór nowych projektów niósłby zagrożenie dla całego ekosystemu. Wydaje się natomiast, że siła rażenia preakceleratorów i programów akcelerycyjnych, która opanowała całą Polskę w ostatnich dwóch latach, okazała się na razie wystarczającym antidotum na ten problem. W tym roku startupów formułujących założenia pomysłu i budujących zespół od podstaw jest już 18%! To wynik dający powody do optymizmu.

Jakiej wiedzy potrzebują startupy? Młodszy i mniej zarabiający chcą uczyć się marketingu i zarządzania, za to dojrzałsi wolą angażować czas w mentoring i spotkania branżowe. Dla 58% badanych indywidualny mentoring to bez wątpienia najważniejsze źródło wiedzy i networku. Akceleracja pomaga tym, którzy szukają partnerstwa strategicznego i pragną poszerzyć grono kontaktów lokalnych.

## Etapy rozwoju i ekosystem

Koncepcja czterech etapów rozwoju w cyklu życia startupu służy weryfikacji dojrzałości spółek technologicznych oraz lepszemu projektowaniu instrumentów wsparcia każdej z tych grup.

Pierwsza faza – koncepcyjna lub prototypowania – jeszcze nie przynosi zysków, ale buduje potencjał przyszłej wartości firmy. Startup musi przejść przez te etapy, aby stać się dojrzałą firmą. Praca nad produktem na pełen etap, pierwsze przychody i zarejestrowana firma – tak wygląda rzeczywistość coraz większej liczby spółek na drugim etapie rozwoju. Do fazy sprzedaży globalnej dociera 14% badanych, co nie zaskakuje, ponieważ wartość ta oscyluje wokół wyników z lat poprzednich.

60% badanych znajduje się na etapach **problem-solution fit** lub **solution-product fit**



## Struktura liczebności startupów na poszczególnych etapach rozwoju

źródło: Startup Poland

ETAP 1 — 18%

**PROBLEM-SOLUTION FIT**, czyli formułowanie założeń modelu biznesowego i budowanie zespołu

ETAP 2 — 42%

**SOLUTION-PRODUCT FIT**, czyli intensywne prace nad produktem, rejestracja firmy, prototypowanie, pierwsze przychody lub użytkownicy

ETAP 3 — 26%

**PRODUCT-MARKET FIT**, czyli stabilna sprzedaż i baza użytkowników, funkcjonujący model biznesowy

ETAP 4 — 14%

**SCALING/ESKANSJA**, czyli szybko rosnąca liczba klientów, użytkowników lub przychodów

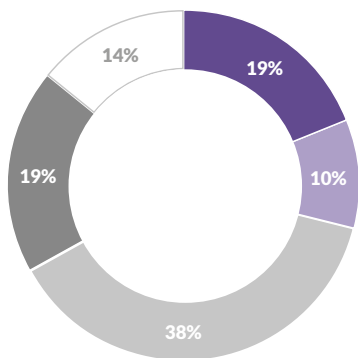
### Prosta spółka akcyjna bardzo pożądana

Ten rok nie obfitował szczególnie w spółki rejestrujące w Polsce działalność po raz pierwszy. Najwięcej tegorocznych respondentów prowadzi przedsiębiorstwo technologiczne lub pracuje w nim od około dwóch lat (38%), a co trzeci od ponad trzech. Zaobserwowaliśmy prawie identyczny rozkład form prawnych pomiędzy badanymi startupami co w roku ubiegłym.

Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością króluje niezmiennie wśród najbardziej preferowanych form prawnych startupów (68% w 2016 roku i 71% w 2017). Jesteśmy ciekawi, czy po wejściu w życie prostej spółki akcyjnej akcenty będą się inaczej rozkładać, a nowa forma zyska zaufanie startupowców. Co trzeci badany jest zainteresowany przerejestrowaniem obecnej działalności na PSA. Jednocześnie aż 1/3 startupowców nie wie, czym będzie ta nowa forma prawna.

### Data rejestracji firmy

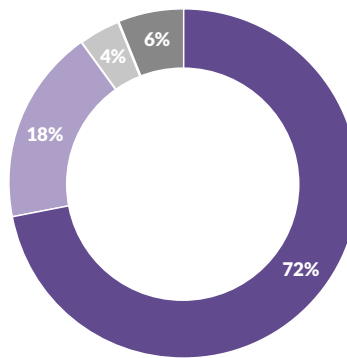
źródło: Startup Poland



- firma przed rejestracją
- 2018
- 2016-2017
- 2014-2015
- 2013 i wcześniej

### Forma prawna zarejestrowanych startupów

źródło: Startup Poland



- spółka z o.o.
- jednoosobowa DG
- spółka akcyjna
- pozostałe



## Mentor doradzi, jak rozwijać startup

Ponad połowa badanych (58%) wskazała mentoring jako jeden z czynników, który miał znaczenie w dotychczasowym rozwoju startupu: jest to najwyższy wynik spośród wszystkich wymienionych źródeł wiedzy startupowców.

*Curriculum* studiów, zarówno technicznych, jak i społecznych, nie zaspokaja potrzeb z zakresu wiedzy biznesowej, dlatego założyciele startupów coraz częściej szukają pomocy u mentorów – seryjnych przedsiębiorców, inwestorów i profesjonalnych trenerów.

Dzięki nim zyskują przede wszystkim **dostęp do wiedzy czysto biznesowej oraz do nowej sieci kontaktów**.

Absolwenci nauk technicznych i startupy mniej zarabiające (na wczesnych etapach rozwoju) zdecydowanie częściej niż inni wskazują na potrzebę wiedzy z zakresu marketingu, zarządzania i sprzedaży. Z kolei wiedza prawnicza wskazywana jest jako jedna z kluczowych potrzeb głównie przez badanych znajdujących się na pierwszym etapie rozwoju.



Prawie **2/3** startupów **korzysta z pomocy mentora**



## Eventy startupowe warto dobrać z rozsądkiem

Czy warto brać udział w konkursach, hackatonach lub spotkaniach branżowych? Prawie co drugi startupowiec uważa, że tak – szczególnie jeśli chcemy nawiązać nowe znajomości w branży. Jednak jeśli oczekujemy namacalnego wpływu na rozwój naszego biznesu, to eventy należy dobrać z rozsądkiem. Najwięcej wynieść można z kameralnych spotkań branżowych, takich jak np. Aula Polska, OpenReaktor, Hive, Startup Stage, Startup Poland Camp. Udział w hackatonach i startup weekendach rzadziej przekłada się na realny wpływ na rozwój firmy. Jeszcze mniejszy wpływ mają konkursy startupowe – zarówno te krajowe, jak i zagraniczne – choć zapewne wynika to z tego, że aby wyciągnąć z konkursu wartość, trzeba go po prostu wygrać.

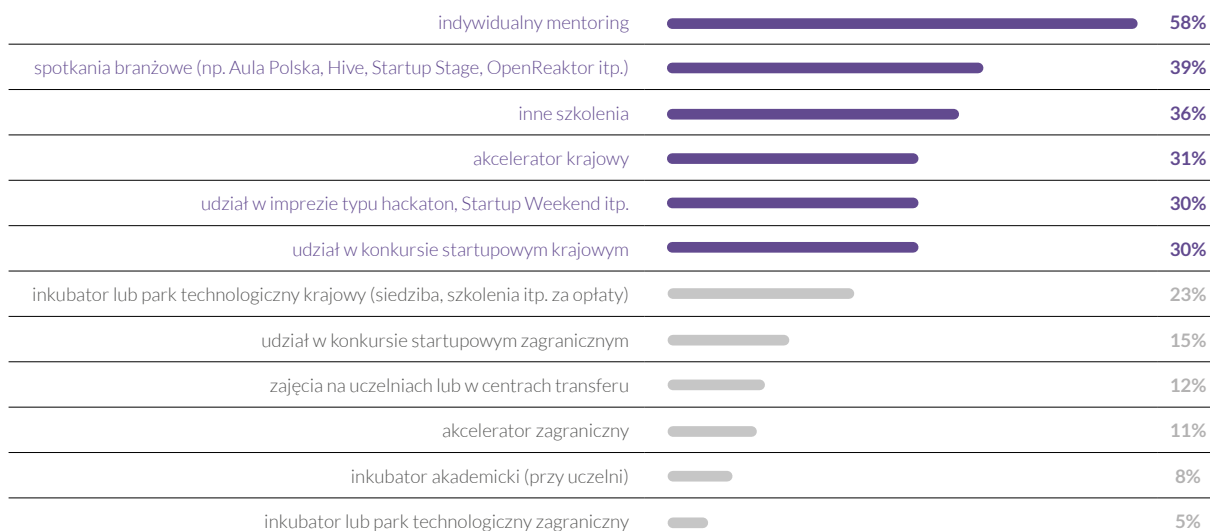


Fotor: Oskar Staniszewski

### Jak oceniasz wpływ wymienionych źródeł wiedzy i networku na dotychczasowy rozwój Twojego startupu?

duży wpływ   
 najmniej istotne 

źródło: Startup Poland



### Jakiej konkretnie wiedzy potrzebujecie najbardziej?

źródło: Startup Poland





KOMENTARZ EKSPERTA

**Wojciech Fedorowicz**

partner zarządzający

TDJ Pitango Ventures

” Dobry fundusz venture capital powinien dawać startupom zdecydowanie więcej niż środki finansowe. Odpowiednio duża pula pieniędzy jest oczywiście konieczna do intensywnego wzrostu startupów, jednak często obserwujemy firmy, które w kilkanaście miesięcy po inwestycji „przepalają całą rundę” i operacyjnie są w podobnym miejscu co wcześniej, a pieniędzy w kasie brak. Głównym powodem jest z reguły brak doświadczenia lub wiedzy w określonych obszarach, takich jak na przykład skalowanie firm i wchodzenie na nowe rynki, a także brak odpowiedniego networku czy też dostępu do talentów.

W TDJ Pitango Ventures mamy tego świadomość i dlatego koncentrujemy się na inwestycjach w obszarach, na których się znamy i, co istotne, działamy wyłącznie w formule smart money. Oferując przedsiębiorcom dostęp do unikalnego know-how i networku, tworzymy razem z nimi wyjątkową wartość dodaną, dzięki czemu szanse na globalny sukces

startupu zdecydowanie rosną. Stawiamy na utalentowanych i skutecznych przedsiębiorców oraz ich zespoły, wspierając tam, gdzie stanowi to dla nich największą wartość. Operujemy w biznesie „budowania firm”, myślimy długofalowo i mamy z założycielami w stu procentach wspólne cele. Ta relacja jest dla nas najważniejsza. Często podkreślamy, że inwestujemy nie w firmę, ale w zespół, który ją tworzy.

Dwadzieścia pięć lat przynoszącej sukcesy współpracy ze startupami technologicznymi w Izraelu pokazuje, że partnerskie traktowanie, wsparcie w tworzeniu efektywnej strategii, mentoring założycieli, pomoc w pozyskiwaniu globalnych talentów do zespołu czy w organizacji kolejnych rund finansowania tworzą największą wartość, jaką fundusz może dać przedsiębiorcom. W TDJ Pitango Ventures właśnie tak wspieramy zespoły, w które zdecydujemy się zainwestować i właśnie tak definiujemy smart money.

### Starsze startupy potrzebują kadr

Czy potrzeby startupów na dalszych etapach rozwoju znacznie różnią się od potrzeb debiutantów? Tych, którzy zidentyfikowali rynek i stabilizują na nim sprzedaż, jest aż 67% (drugi i trzeci etap rozwoju). Co się dzieje z tymi, którzy mają za sobą fazę *pre-seed* i do rozwoju potrzebują większych sum, których na polskim rynku po prostu nie ma? Skoro 85% rund finansowania od polskich *venture* kapitalistów to rundy w przedziale 0,1–3 mln zł<sup>1</sup>, gdzie wiedzy i zasobów szukają te bardziej zaawansowane spółki?

Na etapie ekspansji startupowcy potrzebują przede wszystkim wykwalifikowanych kadr (70%), podczas gdy na etapie drugim i trzecim, już tylko około połowa z nich. Eksportujący do szczęścia potrzebują również pieniędzy, ale zasób ten wskazuje znacznie mniej startupów sprzedających za granicą niż tych na wcześniejszych etapach. Natomiast duży lub umiarkowany wpływ, według tej grupy, mają indywidualny mentoring i spotkania branżowe. Inwestowanie czasu w te dwa obszary się zwraca. Dzięki nim doświadczeni startupowcy uzupełniają klocki specjalistyczną wiedzą od mentorów i zwiększają szanse na dotarcie do przyszłych pracowników lub poznanie kogoś, kto może ich polecić.

### Których z wymienionych poniżej zasobów najbardziej potrzebujecie na bieżącym etapie rozwoju?

źródło: Startup Poland



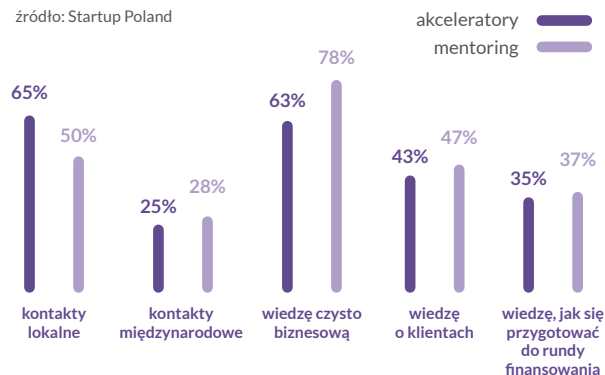
<sup>1</sup> Złota księga *venture* capital w Polsce 2018, Fundacja Startup Poland, 2018.

### Akceleracja to krok w stronę partnerstwa strategicznego

Od polskich programów akceleracyjnych można oczekiwać, że poszerzą naszą sieć kontaktów lokalnych i stworzą okazję do zbudowania partnerstwa strategicznego z dużym przedsiębiorstwem (zdarza się tak w co trzecim przypadku). Indywidualny mentoring natomiast to skuteczny poligon do przekazywania wiedzy biznesowej, co potwierdza jego tegoroczną popularność.

### Jakie korzyści dały Wam akceleracja i mentoring?

źródło: Startup Poland



# Fasadio

## MARKET CASE



**Magdalena Sobczyńska**  
CEO  
**Fasadio**

Fasadio łączy projektantów elewacji z klientami.

”Zaczynając program akcelacyjny ReaktorX, miałam już pewną wiedzę w swojej branży, pierwszych płacących klientów oraz wizję tego, jak docelowy produkt mógłby wyglądać. Nasza firma operuje w niszy branży budowlanej, łączymy architektów z klientem, który szuka projektu elewacji, chce wybrać materiały na wykończenie i policzyć koszty związane z inwestycją w wykończenie domu od zewnątrz. Przed dołączeniem do akceleratora wyznaczaliśmy sobie cele, nad których realizacją pracowaliśmy w czasie trwania programu. W naszym wypadku było to stworzenie modelu biznesowego, który pozwoliłby na skalowanie, czyli zwiększenie liczby klientów.

W akceleratorze szukałam przede wszystkim ludzi mądrzejszych ode mnie, którzy będą w stanie udzielić mi wartościowych rad dotyczących mojej branży oraz takich, którzy dołączą do mnie przy tworzeniu narzędzi i biznesu. Nie zawiodłam się, gdy trafiłam do 10-tygodniowego programu, gdzie poza wsparciem głównego zespołu miałam możliwość poznać Annę Walkowską, która do dziś jest moim mentorem. To dzięki jej pomocy udało nam się sprecyzować założenia biznesowe, stworzyć nowy brand, rozpoznać grupy docelowe i potrzeby rynku. W określaniu potrzeb uczestnikom programu ReaktorX pomagali mentorzy, czyli specjaliści w swoich dziedzinach, których można było spytać o każdy aspekt

prowadzenia firmy, najlepiej taki, który mieścił się w dziedzinie danego opiekuna. Te znajomości można oczywiście rozwijać także poza programem, jeśli mentor i uczestnik wyrażają ochotę dalszej pracy.

Wśród mentorów zdarzają się także inwestorzy, którzy mogą być zainteresowani inwestycją w przedsięwzięcie. Warto zatem być dobrze przygotowanym do rozmowy z każdym z nich. Poza oczywistą korzyścią, która płynie wprost z pracy nad projektem w ramach akceleratora, wynosi się sporo kontaktów do fantastycznych ludzi. Tak poznałam firmę Ideamotive, którą przygotowuje dla nas platformę do kontaktu z klientem, automatyzacji procesów, rozliczeń i wewnętrznego rozdziału prac. Akceleracja pozwoliła nam rozwinąć skrzydła i zaprezentować się przed szerszą publiką. Od zakończenia programu nasz zespół powiększył się o cztery osoby, wypracowaliśmy dwa brandy, powiększyliśmy grono klientów i partnerów biznesowych. Wzięliśmy udział w ReaktorX Demo Night, podczas którego jury wyróżniło nasze dotychczasowe postępy. Zostaliśmy także zaproszeni do wzięcia udziału w warszawskiej edycji Women Startup Competition, gdzie otrzymaliśmy nagrodę specjalną – trzymiesięczny abonament na korzystanie z przestrzeni Mindspace.



KOMENTARZ EKSPERTA

**Bartosz Józefowski**

manager

KPT ScaleUp

” Ostatnie dwa lata w Polsce to wykwit programów akcelerycyjnych. Oczywiście duży wpływ na to miał program finansowania akceleratorów przez PARP w ramach instrumentu Scale Up. Wydaje się, że finansowanie to nie wszystko. Po prostu znaleźliśmy się na takim etapie rozwoju, że programy akcelerycyjne zaczęły się sprawdzać. Ludzie dostrzegli potrzebę pracy z ekspertami i mentorami nad swoim biznesem. Gdy budowaliśmy program akcelerycyjny KPT ScaleUp, moją dużą obawą było, czy stosunkowo dojrzały przedsiębiorcy zobaczą wartość w naszym programie, czy poddadzą się akcelerycji. To nie była szkoła przedsiębiorczości ani miejsce dla ludzi tylko z pomysłem na startup. Wymagaliśmy wysokiego zaawansowania prac nad produktem. Całe szczęście udało nam się zebrać grupę przedsiębiorców, którzy docenili intensywny czas skupienia nad swoim biznesem, czas wyętej refleksji nad tym, co robimy, dla kogo i po co.

Tak wielu przedsiębiorców utyka w codziennej gonitwie, w jakichś utrwalonych rytuałach biznesowych typu: spotkanie, e-mail, oferta, sprawdzenie, jak idzie marketing. Często się zdarza, że dopiero po długim czasie zauważają, że model biznesowy nie działa, mówiąc kolokwialnie – biznes się nie zepnie, albo że tuż za rogiem czeka naprawdę ciekawa szansa i rynek. Mogę spokojnie potwierdzić, że inne programy akcelerycyjne w Polsce też znalazły swoich odbiorców i na poziomie startupów na pewno wpływ programów był bardzo

duży. Cieszy mnie też, że jest coraz więcej programów regionalnych czy nawet miejskich, nakierowanych na projekty we wcześniejszej fazie rozwoju. Taka praca u podstaw jest niezbędna, często mniej widowiskowa, a być może jednak ważniejsza niż jakiegokolwiek inne działanie w tym obszarze. Według mnie perłą jest program ReaktorX. Oby więcej takich projektów.

W takim kontekście wyniki badania są dla mnie jednoznaczne. Mimo że większość przedsiębiorców na pytanie o potrzebne zasoby najpierw wymienia pieniądze, pracowników i kontakty, to podczas oceny programów akcelerycyjnych wskazują oni na bardzo wysoką wartość wiedzy i przekazywanego doświadczenia biznesowego. To znaczy, że uświadamiają sobie, że kluczowym procesem jest dla nich rozgrzygnięcie klienta i rynku, a rozwój produktu powinien dopiero z tego zrozumienia wyrastać.

Dlatego, drodzy przedsiębiorcy, zatrzymajcie się na chwilę i przeanalizujcie cały swój biznes, sprawdźcie wszystkie założenia i wyliczenia. Poproście ludzi z zewnątrz, żeby krytycznym okiem zrobili to samo. Czasami lepiej się na chwilę zatrzymać niż biec szybko, ale w złą stronę. Zapytajcie innych, jak oni to zrobili. Jeśli da się dojechać gdzieś pociągiem, nie warto pedałować na rowerze. Taka jest według mnie właśnie rola akceleratorów. Zatem aplikujcie...



**Agata Nałęcz**

prezes zarządu

Fundacja PFR

” Fundacja PFR dąży do wypełnienia luk w wymiarze społecznym. W tym celu prowadzimy długofalowe działania m.in. z zakresu edukacji, innowacji, kultury i sztuki. Wykorzystując ekspercką wiedzę, doświadczenie i nowoczesne technologie, wcielamy w życie wartościowe i ambitne inicjatywy. Tworzymy autorskie programy szkoleniowe, mentoringowe i stażowe, intensyfikując transfer wiedzy pomiędzy środowiskiem dużego biznesu a młodymi firmami.

Szkoła Pionierów PFR i Sieć Mentorów PFR to programy wspierane przez fundację PFR, stworzone w odpowiedzi na problemy młodych ludzi, którzy mają innowacyjne pomysły, ale nie wiedzą, jak skutecznie wprowadzić je w życie. Poma-

gają one rozwijać talenty, przygotowywać śmiałe projekty oraz przecierają szlaki do ich realizacji. Uczestnicy tych programów zdobywają kluczowe umiejętności biznesowe, technologiczny know-how w wybranych sektorach, zdolność do prospołecznego myślenia i możliwość budowy międzynarodowych sieci współpracy.

W ten sposób domykamy ekosystem innowacji w Polsce – formujemy i inspirujemy przyszłych kreatorów i pionierów. Wspieramy polskie startupy w rozwoju wybranych kompetencji, wierząc, że dzięki daniu osobom indywidualnym i lokalnym społecznościom impulsu i siły do wzrostu aktywnie kształtujemy nasze otoczenie.

# Economic Accelerator



*Economic Accelerator* to nowy program organizatora Forum Ekonomicznego w Krynicy, który od 28 lat tworzy największą konferencję biznesowo-polityczną w Europie Środkowo-Wschodniej. Misją *Economic Acceleratora* jest budowanie miejsca dialogu dla przedstawicieli dużego biznesu, ekspertów, administracji rządowej i startupów.

Główne działania *Economic Acceleratora* to organizacja ścieżek startupowych Startup Session na wszystkich konferencjach organizowanych przez Instytut Studiów Wschodnich. Podczas tych wydarzeń przedsiębiorcy walczą o nagrody Komisji Ekspertkiej oraz publiczności. W skład jury konkursu wchodzi przedstawiciele korporacji, funduszy inwestycyjnych i ekosystemu startupowego. Zwycięzcy są zaproszeni do uczestnictwa w Startup Session Elite na Forum Ekonomicznym.

Na poszczególne konferencje organizowane przez ISW zapraszamy określone grupy startupów:

- **Forum Przemysłowe** – startupy działające w modelu B2B oraz produkujące hardware
- **Forum Europa-Ukraina** – startupy z regionu CEE
- **Europejski Kongres Samorządów** – startupy działające w modelu B2G oraz oferujące swoje rozwiązania miastom
- **Forum Inwestycyjne** – wydarzenie skierowane w całości do startupów i inwestorów; w ramach konferencji organizowany jest konkurs *Startup Award*, w którym główną nagrodą jest 100 tys. zł dla zwycięskiego projektu
- **Forum Ekonomiczne (Startup Session Elite)** – najlepsze startupy wybrane podczas wcześniejszych konferencji.



Zwycięzcy ścieżek Startup Session Economic Acceleratora:



Więcej informacji: [www.economicaccelerator.pl](http://www.economicaccelerator.pl)





## KOMENTARZ EKSPERTA

**Aleksandra Baka***pomysłodawca i koordynator***Economic Accelerator**

” Forum Ekonomiczne w Krynicy już od blisko 30 lat skupia podczas trzech dni konferencji najwybitniejszych przedstawicieli biznesu, nauki i polityki. To właśnie w tym miejscu, nazywanym często „polskim Davos”, podjęto wiele strategicznych decyzji i ustaleń dotyczących gospodarki i państwa. Jako organizatorzy tego wydarzenia jesteśmy świadomi zmian, które są pochodną gospodarki 4.0, dlatego każdego roku podczas krynickich spotkań pojawia się coraz więcej przestrzeni do dyskusji i wydarzeń związanych z nowymi technologiami, innowacjami i startupami.

W tym roku w Krynicy w ramach Economic Acceleratora organizujemy ścieżkę Startup Session Elite, podczas której najlepsze startupy uczestniczące w naszych konferencjach wystąpią w panelach dyskusyjnych, zaprezentują swój pomysł przed Komisją Ekspertką, przedstawią ofertę w Economic Accelerator Zone na krynickim deptaku oraz będą miały możliwość nawiązania licznych kontaktów z gośćmi konferencji. W ramach Startup Session Elite odbędą się również dyskusje dotyczące startupów.

Tegoroczna Startup Session Elite jest kontynuacją ubiegłorocznej ścieżki startupowej w Krynicy, podczas której zaprezentowało się 13 projektów, a key note speech wygłosił Saul Singer, izraelski dziennikarz i pisarz, współautor głośnej książki Naród start-upów. Historia cudu gospodarczego Izraela.

Zainteresowanie startupów wartościowymi relacjami, które można nawiązać podczas Forum Ekonomicznego, potwierdza liczba projektów zgłoszonych do konkursu Startup Award odbywającego się w ramach Forum Inwestycyjnego w Tarnowie, które jest swego rodzaju przepustką do występu w Krynicy. Od 2016 roku liczba zgłoszeń do konkursu wzrosła dwukrotnie.

W ramach działań mających na celu promocję środowiska startupowego podczas Forum Ekonomicznego Economic Accelerator został również partnerem strategicznym raportu **Polskie startupy 2018**, dzięki czemu publikacja zostanie zaprezentowana i dystrybuowana wśród czterech tysięcy gości konferencji.



# R05

—

*Polska to blisko 40-milionowy rynek. Wystarczająco duży, by na nim rozpocząć działalność, ale grożący pułapką średniego wzrostu. Dlaczego polski startup ma myśleć o ekspansji od samego początku? Jak wielu startupowców eksportuje? Co im w tym przeszkadza?*

—

## EKSPORT

# EKSPORT

Autor: **dr Agnieszka Skala**

Co drugi polski startup decyduje się na sprzedaż usług lub produktów za granicą. Na tle przeciętnego polskiego przedsiębiorstwa to bardzo dobry wynik. Według danych GUS<sup>1</sup> zaledwie 5% małych lub średnich firm eksportuje towary, a 1% – usługi. Mikrofirmy, zatrudniające do 10 osób, choć jest ich w całym sektorze najwięcej, najrzadziej decydują się na zdobywanie zagranicznych klientów. Startupy, mimo niewielkiego zatrudnienia, pod względem aktywności przypominają bardziej duże przedsiębiorstwa (powyżej 250 zatrudnionych).

Jednak, choć startupy coraz częściej mogą korzystać z publicznych programów wsparcia eksportu czy oferty biur Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu na całym świecie, widzimy niewielki, acz konsekwentny trend spadkowy: startupy z roku na rok eksportują coraz mniej chętnie.

## Eksporterzy zarabiają więcej



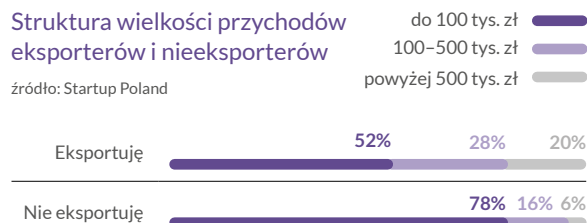
**46%** startupów eksportuje

Wyniki naszych czteroletnich badań nie pozostawiają wątpliwości co do tego, że eksport jest najlepszym sposobem na sukces firmy/biznesu/startupu/projektu.

Eksporterzy szybciej i więcej zarabiają, zatrudniają więcej osób i otrzymują wyższe kwoty dofinansowania od inwestorów – głównie od funduszy VC.

## Struktura wielkości przychodów eksporterów i nieeksporterów

źródło: Startup Poland



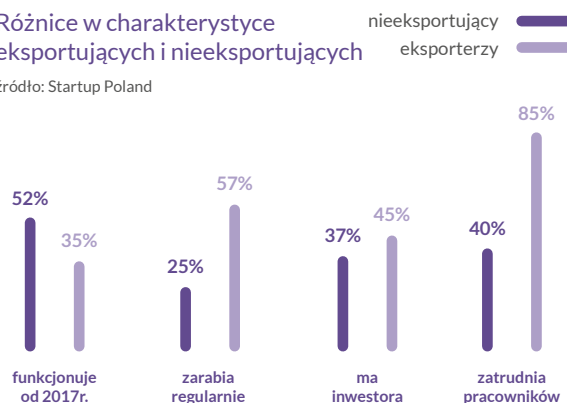
## Potrzebują pracowników, nie potrzebują pieniędzy

Eksportują startupy dojrzałe, z regularnymi przychodami i zdecydowanie wyższym zatrudnieniem. Chętniej za granicą sprzedają firmy z branż *deep tech*, aplikacji mobilnych i *social media*. Eksporterzy znacznie rzadziej niż inni potrzebują pieniędzy, a dużo częściej – pracowników (prawie zawsze chodzi o programistów). Aż 85% eksporterów zatrudnia, a co trzeci z nich ma zagranicznych pracowników.

Co ciekawe – eksporterzy wcale nie sięgają częściej po zewnętrzne finansowanie niż przeciętnie (45%), ale pozyskują wyraźnie wyższe kwoty finansowania.

## Różnice w charakterystyce eksportujących i nieeksportujących

źródło: Startup Poland



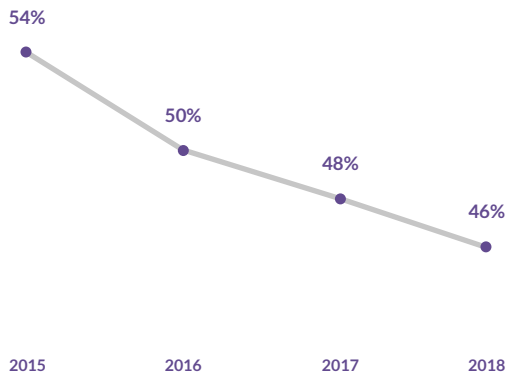
<sup>1</sup> Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, PARP, 2017, [https://www.parp.gov.pl/images/PARP\\_publications/pdf/raport%20o%20stanie%20sektora%20msp%20w%20polsce\\_2017.pdf](https://www.parp.gov.pl/images/PARP_publications/pdf/raport%20o%20stanie%20sektora%20msp%20w%20polsce_2017.pdf), dostęp 14.08.2018.

### Nie myślą globalnie od pierwszego dnia

Osoby śledzące nasze wyniki od 2015 roku mogą zauważyć delikatny trend malejący udziału eksporterów w całkowitej liczbie startupów. Nie oznacza on jednak spadku popularności eksportu, lecz wynika z wysokiej reprezentacji początkujących startupów w naszym badaniu. Potwierdza to odpowiedź na pytanie o przyczyny nieeksportowania. Aż połowa nieeksportujących wskazuje na zbyt wczesny etap rozwoju i niegotowy produkt jako główne powody niewychodzenia za granicę. Tymczasem aż 60% eksporterów uważa, że są na zaawansowanym etapie rozwoju, podczas gdy 75% nieeksporterów plasuje się na etapach początkowych.

#### Odsetek eksporterów w badaniu *Polskie startupy*

źródło: Startup Poland



Popularnym powodem niepodejmowania działalności eksportowej jest wciąż „chęć sprawdzenia biznesu lokalnie”, co – jak wiadomo – może się skończyć ugrzęźnięciem na rynku polskim, zwłaszcza że zaledwie co ósmy nieeksportujący startup twierdzi, że jego produkt jest sprzedawalny tylko w Polsce. Co drugi eksporter sprzedaje za granicą od pierwszego dnia swojej działalności. To wysoki wskaźnik, ale jednocześnie oznacza, że wciąż przeważająca część startupów chce najpierw „podbić” Polskę, zanim ruszy na rynki zagraniczne.

Wnioskujemy, że aby zwiększyć popularności eksportu wśród startupów, należy przede wszystkim pokonać bariery mentalne, czyli przekonanie, że tylko sukces w Polsce daje „paszport” do sukcesu w innych krajach. Być może warto położyć na to większy nacisk, np. w programach akcelerycyjnych skierowanych do początkujących startupów.

85% eksportujących startupów zatrudnia



# Quotiss

## MARKET CASE



**Marcin Zarzecki**  
CEO  
Quotiss

Quotiss tworzy oprogramowanie dla firm logistycznych w modelu SaaS.

” Ninety percent of everything to książka Rose George, brytyjskiej autorki i dziennikarki. Twierdzi ona, że 90% wszystkiego co konsumujemy albo przyplłynęło statkiem, albo zawiera komponent, który tym statkiem przyplłynął. A wśród statków zdecydowanie największy udział mają kontenerowce.

Transport kontenerowy generuje około 500 mld dolarów obrotu, ale mimo swojej wielkości branża jest zdecydowanie na początku cyfrowej transformacji. Ciągłe królują arkusze kalkulacyjne Excel i ręcznie pisane, a dopiero potem przepisywane na komputer e-maile. Wiem, o czym mówię, bo 13 lat pracowałem dla Maersk Line w Polsce, Belgii, Rosji, a nawet Kenii. Maersk to największy armator kontenerowy na świecie.

Quotiss tworzy oprogramowanie dla firm logistycznych, które zajmują się transportem kontenerów. Jest to działalność globalna i zakładając nasz startup, od razu planowaliśmy sprzedaż międzynarodową, w modelu SaaS. Po zdobyciu kilku klientów w Polsce podpisaliśmy umowy z firmami logistycznymi w Chinach, Rumunii, Hongkongu i na Litwie.

Korzyści z eksportu usług podzieliłbym na trzy kategorie:

- **200x większy rynek.** Branża jest na tyle duża, że nawet polski rynek jest atrakcyjny – niemniej to tylko 0,5% całego rynku światowego. Eksport usług jest dla nas zatem naturalną strategią działania.

- **Większa wiarygodność w oczach kolejnych klientów (a także inwestorów).** W każdej branży liczy się opinia o produkcie i firmie. Zdobywanie międzynarodowych klientów ułatwia rozmowy z kolejnymi przedsiębiorstwami; udało się nam też zainteresować kilka prestiżowych portali branżowych, a to również zwiększa wiarygodność. Z pewnością międzynarodowy wymiar działalności dobrze widziany jest przez inwestorów. Nie szukaliśmy jeszcze finansowania venture capital, ale fakt współpracy z klientami spoza Polski zawsze robi dobre wrażenie na inwestorach, nawet podczas niezobowiązujących rozmów.
- **Czynnik psychologiczny i większa motywacja do działania.** W Quotiss cieszymy się bardzo, że udało się nam zdobyć zaufanie klientów B2B za granicą, zwłaszcza że branża jest dość hermetyczna i niezbyt skłonna do innowacji.

Oczywiście każdy kij ma dwa końce – eksport niesie też ze sobą trudności i komplikacje, szczególnie że wiele rynków cechuje się lokalną specyfiką. Niemniej, jeśli Wasz startup nie działa w typowo polskiej niszy (typu rezerwacja online parawanów nad Bałtykiem), to zdecydowanie warto myśleć o międzynarodowej sprzedaży od samego początku jej działalności.

# Brainly

## MARKET CASE



**Jakub Piwnik**  
Communications Manager  
**Brainly**

” Brainly jest dziś największą na świecie platformą do wymiany wiedzy dla uczniów, rodziców i nauczycieli. Miesięcznie odwiedza ją ponad 100 milionów osób. Na Brainly uczy się zarówno młodzież z najlepszych szkół w Nowym Jorku, jak i przedstawiciele społeczności borykających się z brakiem dostępu do edukacji, zamieszkujący dżungle Ameryki Południowej czy Azji. Jednak projekt ma swoje początki w Krakowie, gdzie w 2009 roku trzech kumpli wpadło na pomysł serwisu dla uczniów, gdzie mogliby pomagać sobie nawzajem ze szkolnymi problemami. Początkowo ambicje nie sięgały poza granice naszego kraju i to na rynku polskim skupiały się prace, co widać choćby w wyborze lokalnej, polskojęzycznej nazwy portalu, która nie dała się wdrożyć poza naszymi granicami. Powody ku temu były dość oczywiste: sprawdzenie biznesu lokalnie, ograniczony budżet, zespół czy wreszcie know-how i sieć kontaktów zagranicą. Wszystko jednak zmieniło się, kiedy po niecałym roku działalności portal skupiał już ponad milion unikalnych użytkowników miesięcznie. Był to jasny sygnał do tego, że projekt należy rozwijać. Tu pojawił się dylemat: umocnić pozycję w Polsce i zacząć na nim zarabiać, czy zaryzykować i wyjść za granicę. Brainly zdecydowało się przetestować tezę, że w każdym zakątku globu uczniowie i ich rodzice borykają się z podobnymi problemami, a co nawet ważniejsze – chętnie sobie w ich rozwiązaniu pomogą. Stawka była wysoka, bo na świecie jest ponad 1,2 miliarda uczniów, którzy mogą potrzebo-

wać takiej pomocy. Dzięki tej decyzji już w 2010 roku z Brainly korzystać mogli rosyjskojęzyczni użytkownicy, a w przeciągu kolejnych lat dołączyli do nich rówieśnicy z ponad 35 krajów świata.

Dziś oczywiście nikt nie kwestionuje tego, czy biznesowo była to dobra decyzja. Potencjał w 2010 roku w Polsce a obecny potencjał platformy to różnica jak między niebem a ziemią. Historia rozwoju społeczności Brainly na świecie pokazuje, że rozwiązanie odpowiednio zdefiniowanego problemu konkretnej grupy może dać się świetnie zeskalować. Filozofią budowania produktu w Brainly od zawsze było „Students first”, co sprawiło, że wbrew trendom na rynku wszystko optymalizowane było z myślą o uczniach i ich potrzebach, a nie sprzedaży technologii szkołom, nauczycielom czy rodzicom. Cel był prosty: stworzyć edukacyjny produkt, który uczniowie pokochają i z którego będą chcieli korzystać. Jak się okazuje, wszystkie pozostałe grupy ostatecznie też znalazły swoje miejsce w serwisie.

## Europa coraz bliższa eksporterom

Aż 80% badanych eksporterów osiąga największe przychody na rynkach Stanów Zjednoczonych lub krajów Unii Europejskiej.

Wyraźnie zmienia się jednak proporcja między tymi kierunkami: przybywa startupów sprzedających do państw UE, a ubywa tych, które eksportują do USA. Aż 40% europejskich eksporterów wskazuje Niemcy lub Wielką Brytanię jako swoje największe rynki zbytu.

### W którym regionie realizujecie największe przychody?

źródło: Startup Poland

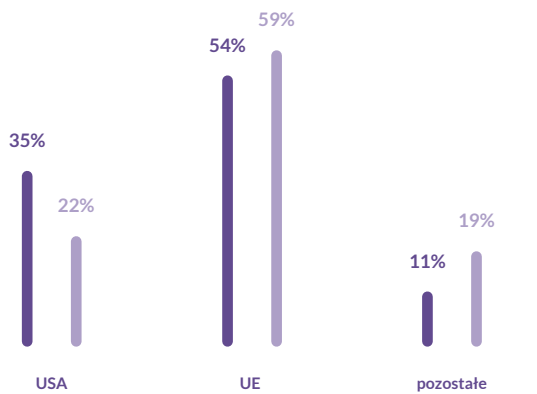


Foto: Maciej Boksa



Co piąty

eksporter może się  
pochwalić **zagranicznym**  
biurem swojej firmy



KOMENTARZ EKSPERTA

**Bartosz Olchówka**

Chief Product Officer

LiveChat

**LiveChat Software** tworzy oprogramowanie, które służy do komunikacji tekstowej odwiedzających stronę internetową z jej właścicielem, oferuje także funkcje analityczne. Z produktu obecnie korzysta ponad 25 tys. firm ze 150 krajów na świecie.

” *Od samego początku – od chwili, gdy zaczęliśmy oferować nasz produkt w modelu SaaS, nastawialiśmy się na klientów amerykańskich. Dzięki temu kolejne działania firmy były podporządkowane myśleniu globalnemu – inbound marketing, całodobowe wsparcie klienta, angielska wersja produktu, serwery w Stanach Zjednoczonych.*

*Jeśli nie ma wyraźnych przeciwwskazań do oferowania produktu zachodnim klientom (np. ze względów prawnych), to warto myśleć globalnie od początku. Im wcześniej to zrobimy, tym szybciej trafimy na rynek nieporównywalnie większy niż polski. Budowa internetowego biznesu jedynie w Polsce to po prostu świadoma rezygnacja z lepszych efektów.*

*Muszę jednak zaznaczyć, że uruchomienie usługi globalnej wiąże się z kilkoma trudnościami. Aby klienci zza oceanu*

*mogli kupować nasz produkt za dolary, potrzebujemy konta bankowego w Stanach. Z czasem staje się to jednak coraz łatwiejsze do zorganizowania, a pojawianie się usług takich jak Stripe Atlas sugeruje, że niedługo nie powinno stanowić już dużego problemu.*

*Niemniej trudniej jest też zbadać potrzeby klientów, którzy na co dzień żyją w innej kulturze. Jeśli jednak nasz produkt rozwiązuje problem ludzi lub firm na całym świecie, to uważna obserwacja podobnych ofert będzie wystarczającą wiedzą, dzięki której zaczniemy tworzyć coś wartościowego.*

*Wiedza o budowie globalnych produktów jest nadal mało powszechna w Polsce. Aby poprawić tę sytuację, organizujemy panele dyskusyjne (LiveChat Product Talks), podczas których osoby z takich firm jak ZnanyLekarz, Brainly czy Brand24 dzielą się swoim doświadczeniem. Uważamy, że da się budować u nas produkty na światowy rynek – ważne, aby mieć w głowie ten cel i szukać wiedzy u osób, którym się to już powiodło.*





KOMENTARZ EKSPERTA

**Marcin Wojnowski**

CEO

—  
NUADU

NUADU to platforma wspierająca proces edukacji oraz weryfikacji i obiektywnej oceny efektów nauki.

” Aby działać globalnie, potrzebne są tylko trzy rzeczy: pomysł, kapitał i kompetencje. Czy można funkcjonować globalnie od razu? Tak, wystarczy mieć na starcie jeden z powyższych elementów. Przyjrzyjmy się, skąd pochodzą pomysły, pieniądze i kompetencje. Kompetencje możemy outsource'ować lub wypracować. Pieniądze trzeba pożyczyć lub zarobić. Pomysł trzeba mieć.

Fakt, że przynajmniej połowa startupów czuje się dobrze na lokalnym rynku, jest powodem do radości. To dobrze, że w Polsce istnieją warunki, które – wbrew obiegowej opinii – sprzyjają dobremu samopoczuciu zaczynających swą przygodę z wielkim biznesem młodych przedsiębiorców. Polak może działać globalnie, choć nie zawsze chętnie to robi.

Poszczególne kompetencje międzykulturowe rozwija się małymi krokami w czasie rzeczywistym. Lektura książkowa czy encyklopedyczna uwarunkowań kulturowych danego regionu zawsze pomaga, lecz końcowe szlify zdobywa się w ogniu walki: przy barbecue na australijskiej pustyni lub podczas testowego wdrożenia środowiska e-learningowego w bliskowschodniej podstawówce.

Czy system edukacji może nauczyć otwartości do prowadzenia biznesu globalnie? Z jednej strony wiedzę o przedsiębiorczości i pracy zespołowej przekazują często nauczyciele niebędący sami nauczycielami ani przedsiębiorcami, ani pracami zespołowej. Bez przemiany pokoleniowej nic się w tej kwestii nie zmieni. Nauczycielom ciężko jest promować postawy, które są im znane tylko w teorii.

Żadne rozwiązanie technologiczne nie zastąpi nauczyciela. Natomiast szereg istniejących technologii może go odciążać (np. ocenianie prac domowych, sprawdzianów, kartkówek). I tu na scenę wkracza produkt NUADU, który dobrze spisuje się na całym świecie. Odpowiadamy na problemy nauczycieli, minimalizujemy koszty i obawy związane z wykorzystaniem technologii w szkole. Nie stawiamy niczego na głowie; szkoła pozostaje szkołą, a klasa – klasą. W nieinwazyjny sposób staramy się zapewnić obiektywizm oceny dokonywanej przez nauczyciela i komfort ucznia podczas odrabiania prac domowych lub też nauki zdalnej. Nie wiem, czy korzystanie z NUADU zapewni uczniom aparat pojęciowy konieczny do zdefiniowania siebie w kontekście globalnym, ale być może nauczyciele będą trochę mniej zmęczeni, a uczniowie – trochę mniej zestresowani. A to jest już świetny początek.

# R06

„Korpo? Oszalałeś? Idę do startupu!” – to często spotykane podejście. Czy praca w startupie jest konkurencyjna pod kątem zarobków? Czym przyciąga najbardziej? Czy kobiety i mężczyźni równie szybko przebijają szklany sufit w świecie startupów?

## ZATRUDNIENIE I KULTURA PRACY

# ZATRUDNIENIE I KULTURA PRACY

Autor: **Julia Krysztofiak-Szopa**

Połowa zatrudnionych w sektorze przedsiębiorstw w Polsce zarabia poniżej 3291,56 zł brutto miesięcznie<sup>1</sup> – na tym tle wynagrodzenia w startupach wyglądają bardzo atrakcyjnie. Tylko co czwarty pracownik startupu zarabia „na rękę” do 5000 zł miesięcznie, co pokazuje, że w czasach jednego z najniższych wskaźników bezrobocia w historii Polski firmy technologiczne muszą agresywnie walczyć o talent lepszymi pensjami. I choć z polskiej perspektywy wydają się one całkiem przyzwoite, to nie wystarczają, aby przyciągać najlepiej wykwalifikowanych pracowników. Dlatego startupy rywalizują o nich również akcjonariatem pracowniczym i elastyczną kulturą pracy.

Mimo podejrzeń sceptyków, że startupy przepalają inwestycje na bająnskie apanaże dla założycieli, dane pokazują, że wynagrodzenia członków zarządu nie różnią się od siebie znacząco w zależności od tego, czy firma ma, czy nie ma inwestora. W obu przypadkach w 75% startupów zarobki te nie przekraczają 10 tys. zł.

## Przychody na pracownika

Choć istnieje pokusa, by mierzyć jakość sektora startupów liczbą stworzonych miejsc pracy, nie jest to właściwa metryka. Firmy technologiczne właśnie temu zawdzięczają swój szybki wzrost, że nie muszą zwiększać zatrudnienia wprost proporcjonalnie do wzrostu oczekiwanych przychodów. Przewagę konkurencyjną osiągają dzięki technologiom eliminującym dodatkowe zatrudnienie. Zatem wzrostu ich wartości nie determinuje liczba nowych etatów, w przeciwieństwie na przykład do software house'ów, realizujących zlecenia w oparciu o model *time and materials*, albo – by podać przykład zupełnie tradycyjnego biznesu – sieci salonów fryzjerskich.

Zdecydowanie lepszą metryką dla startupu jest **przychód na pracownika**, czyli wartość, jaką wytwarza przeciętnie jeden zatrudniony. Im wyższy, tym efektywniej firma wykorzystuje kapitał kadrowy. Tradycyjnie wskaźnik ten jest najwyższy w sektorze energetycznym, jednak tuż za nim plasują się międzynarodowi giganci: Netflix z 1,9 mln dolarów przychodu na pracownika rocznie lub Facebook z 1,6 mln<sup>2</sup>.

Jeśli chodzi o rodzime startupy, to możemy być zadowoleni. Na przykład połowa badanych, która osiąga przychody powyżej 1 mln zł miesięcznie, zatrudnia od 1 do 50 osób. Znaczy to, że rocznie jeden pracownik takiej firmy wytwarza **co najmniej 240 tys. zł przychodu** – o 40 tys. zł więcej niż np. w największym i najstarszym polskim software house, krakowskim Comarchu.

W licznej grupie startupów, które osiągają przychody od 50 do 100 tys. zł miesięcznie, połowa zatrudnia od 4 do 10 osób. Roczny przychód na pracownika w tej grupie wynosi zatem gdzieś pomiędzy **60 a 300 tys. zł rocznie**.

## Aby zatrudniać, warto mieć inwestora

Wśród badanych startupów 70% zatrudnia, co nie zmieniło się w stosunku do ubiegłego roku. Zmalała za to liczba startupów, które w ostatnim półroczu nikogo nie zatrudniły – na korzyść tych, które zaangażowały do trzech nowych osób. Umowa o pracę nie jest rzadkością: 60% stosuje tę formę zatrudnienia, co dziesiąty zatrudnia tak **wszystkich swoich pracowników**, ale prawie 40% nie stosuje jej wcale.

**60%** startupów **zatrudnia na umowę o pracę**

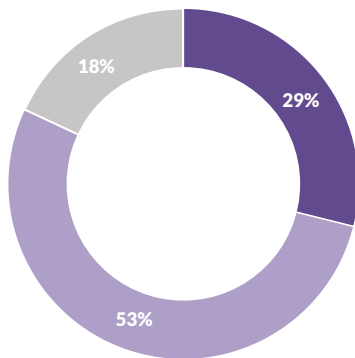


<sup>1</sup> Dane GUS za 2017 rok.

<sup>2</sup> S&P 500 – Revenue Per Employee Perspective, <https://craft.co/reports/s-p-500-revenue-per-employee-perspective>, dostęp 13.08.2018.

**Ilu pracowników zatrudniacie obecnie w firmie?**

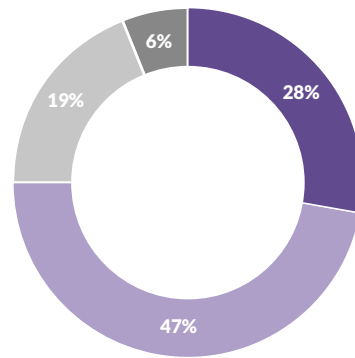
źródło: Startup Poland



- nikogo
- 1-10 osób
- ponad 10 osób

**Ile nowych osób zatrudniliście w ciągu ostatnich sześciu miesięcy?**

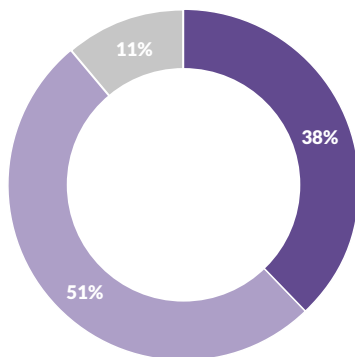
źródło: Startup Poland



- nikogo
- 1-3 osoby
- 4-10 osób
- ponad 10 osób

**Jaka część pracowników pracuje na umowę o pracę?**

źródło: Startup Poland



- nikt
- niektórzy zatrudnieni
- wszyscy zatrudnieni

Tak jak w poprzednich latach **pozyskanie inwestora wyraźnie koreluje z większym zatrudnieniem**. Aż 40% startupów bez inwestora nie zatrudnia nikogo, a czyni tak tylko 15% tych, które zebrały jakieś finansowanie. Inaczej mówiąc, inwestorskie środki idą na pensje dla pracowników (a nie na samochody prezesów). Choć rzadko, to jednak startupy potrafią wyjść z rozmiaru mikroprzedsiębiorstwa nawet bez żadnego udziału kapitału inwestycyjnego. Co dziesiąta firma rozwijana tylko przy pomocy własnych oszczędności zbudowała ponad dziesięcioosobowy zespół. Trzykrotnie częściej udaje się to jednak tym, którzy znaleźli inwestora.

## Prezes zarabia mniej niż programista

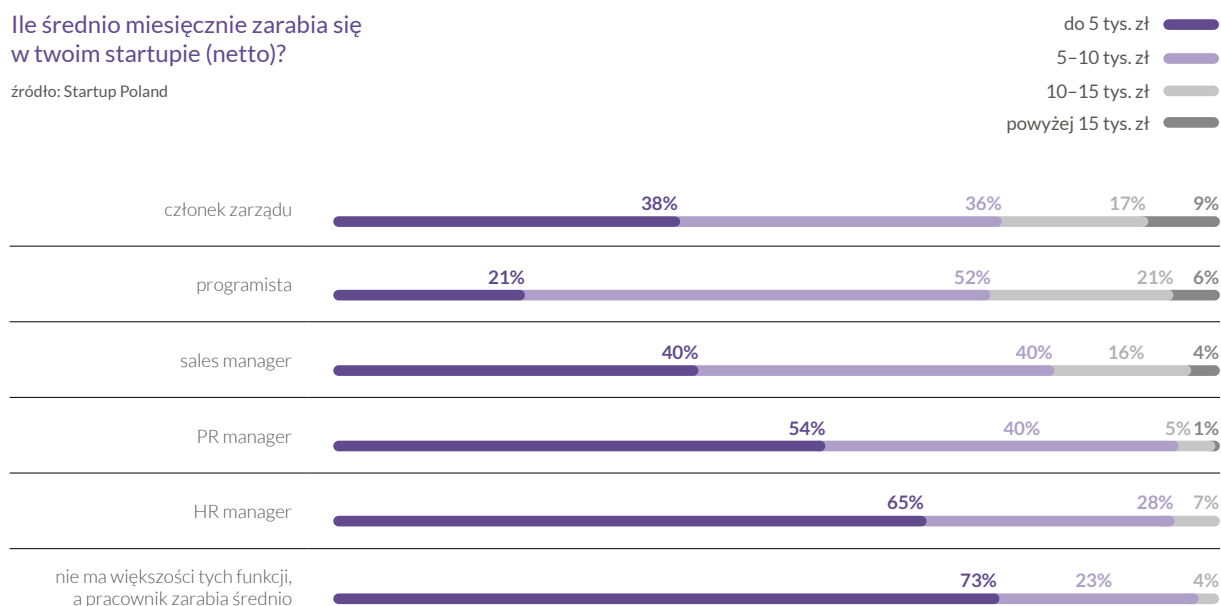
W startupach prawie nie ma kominów płacowych. Tylko w 4% badanych firm miesięczne wynagrodzenie członka zarządu przekroczyło 20 tys. zł. Pozyskanie inwestora nie koreluje z wyższymi wynagrodzeniami zarządów, za to zdecydowanie wiąże się z większym zatrudnieniem. Porównywalnie do zarządów zarabiają menedżerowie sprzedaży, choć dla nich sufit płacowy znajduje się na poziomie 15 tys. zł miesięcznie.

Najlepszą ofertę znajdą w startupach programiści. W 80% firm zarobią powyżej 5 tys. zł netto, a w co piątej – między 10 a 15 tys. zł.

W najmniejszych startupach, które nie mają jasnego podziału funkcji w zespole, wynagrodzenia są niższe i najczęściej nie przekraczają 5 tys. zł netto.

## Ile średnio miesięcznie zarabia się w twoim startupie (netto)?

źródło: Startup Poland



**20%** badanych startupów  
płaci programistom między  
10 a 15 tys. zł



## KOMENTARZ EKSPERTA

**Marta Poślad**

dyrektorka ds. polityki publicznej Google w Europie Środkowo-Wschodniej

Google

” Inwestowanie w kadry programistyczne to dziś nie tylko droga do zwiększania potencjału poszczególnych firm. To także strategiczny cel państw, które chcą być w czołówce nowoczesnych gospodarek. Popularyzacja w kolejnych sektorach mechanizmów automatyzacji i systemów opartych o sztuczną inteligencję sprawia, że przewagę konkurencyjną będą mieli ci, którzy talent programistyczny wykształcą i stworzą warunki do jego zatrzymania i rozwoju. Warto inwestować w realizację strategii, które priorytetyzują kształcenie kadr oraz zagadnienia, którymi te kadry mają się zajmować.

Polska stoi teraz dokładnie przed takim wyzwaniem i kształcenie programistów powinno być fundamentem naszej strategii. Jej częścią, poza zobowiązaniami sektora publicznego, powinny być też wskazówki i dobre praktyki dla sektora prywatnego – zarówno dużych firm, jak i start-upów. Tym pierwszym we wzroście cyfrowym może sprzyjać koncentracja kapitału ludzkiego i finansowego, tym drugim – elastyczność, płaska struktura i kultura ryzyka.

Przed sektorem publicznym i obydwoma grupami przedsiębiorstw stoi podobne zadanie: przystosowanie się do zmieniającej się natury pracy oraz coraz szybszego tempa zmian technologicznych. Jak wynika z raportu McKinsey, do 2030 roku na świecie powstanie od 20 do 50 mln nowych miejsc pracy. Wśród nich będą stanowiska, o których dziś nie mamy jeszcze pojęcia. Dlatego tak ważne jest, aby poza umiejętnościami twardymi każda osoba wkraczająca na rynek była wyposażona w umiejętności miękkie. Jednocześnie powinniśmy stworzyć kulturę zdobywania nowych kompetencji przez cały okres aktywności zawodowej – to pozwoli na realizację potencjału technologii z korzyścią dla rozwoju gospodarki i rynku pracy.

### Akcjonariat pracowniczy ważniejszy niż umowa o pracę

Startupy jako model organizacji przedsiębiorstwa wyraźnie odbiegają od typowych firm w kwestii wynagrodzeń. Nie dość, że nie widać dysproporcji między zarobkami zarządu i pracowników, to jeszcze ci ostatni w prawie jednej trzeciej są wynagradzani opcjami na udziały. 30% badanych startupów posiada *equity stock option plan* (tzw. ESOP), czyli **wdrożyło program wynagradzania pracowników udziałami w firmie**.

Na tle ogólnej popularności planów akcyjnych dla pracowników w Polsce 30% to rewelacyjny wynik. Według raportu PwC<sup>3</sup> odsetek zatrudnionych posiadających udział w zarządzaniu spółką w postaci akcji wynosi w Polsce 14,52%, a średnia europejska kształtuje się na poziomie 22,57%. Co więcej – co trzeci taki program dotyczy sektora bankowego, a zaledwie 6% branży informatycznej ogółem.

W całej grupie badanych te startupy, które mają plany akcyjne dla pracowników, dużo częściej działają w obszarze *deep tech* i zdecydowanie częściej są na dalszych etapach rozwoju.

Więcej z nich zarabia regularnie, rzadziej nie zarabiają wcale. Jeśli zarabiają regularnie, to znacznie więcej niż reszta – być może dlatego, że wyraźnie częściej niż reszta współpracują z korporacjami. Dużo częściej mają też na pokładzie inwestora VC lub NCBR.

Startupy wynagradzają pracowników udziałami w firmie przede wszystkim wtedy, gdy strategicznie ważnym dla nich zasobem są kadry – i gdy trudno je pozyskać.

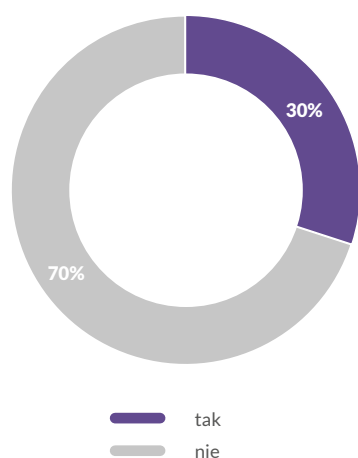
<sup>3</sup> Pracownicze programy akcyjne – szansa dla firm, szansa dla Polski. Raport, PwC, grudzień 2017, <https://www.pwc.pl/pl/pdf/publikacje/raport-pwc-pracownicze-programy-akcyjne.pdf>, dostęp 13.08.2018.

Prawa nabycia udziału z reguły są *vestowane*, tzn. pracownik nabywa je po przepracowaniu określonego okresu. W Dolinie Krzemowej standardem jest proporcjonalny *vesting* przez cztery lata i *cliff* (czyli moment nabycia pierwszej ćwiórki prawa do nabycia udziałów) po 12 miesiącach. Dzięki temu pracownicy chętniej pracują w firmie dłużej.

W Polsce mechanizm ESOP jest trudny do zrealizowania w warunkach spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, a to ta forma nadal jest najpowszechniejsza wśród startupów. Dlatego nie dziwi, że blisko 40% badanych deklaruje chęć zarejestrowania lub przekształcenia się w prostą spółkę akcyjną<sup>4</sup>, która ułatwi tworzenie w młodych firmach programów akcyjnych dla pracowników.

### Czy w zespole jest pracownik, który posiada opcje na udziały w firmie?

źródło: Startup Poland



Jednak przy braku częstych exitów, czyli momentów, w których pracownicy mogą swoje udziały spieniężyć, opcje to wciąż raczej nadzieja na odroczony zysk niż płynny instrument wynagradzania (w przeciwieństwie do spółek notowanych na giełdzie). W związku z tym wielu pracowników nie dostrzega wartości opcji na udziały i podejmując decyzję o wyborze miejsca pracy, większą wagę przywiązuje do wysokości pensji niż planu akcyjnego. W tym kontekście startupom trudno jest rywalizować o najlepszych pracowników z międzynarodowymi korporacjami, w których nie dość, że łatwiej o dobre wynagrodzenia, to jeszcze akcje nabyte w ramach planów pracowniczych łatwo upłynnić.

Sposobem na zwiększenie percepcji wartości planów akcyjnych przez pracowników jest **rozwój alternatywnych systemów obrotu** w Polsce, a póki co mamy właściwie jedynie NewConnect. Szczególnie ważne jest, by ułatwić obrót udziałami w warunkach rynku pracownika i niskich zasobów kapitałowych młodych przedsiębiorstw – a właśnie w takich warunkach funkcjonują dziś w Polsce startupy.

30% badanych wynagradza pracowników **udziałami w firmie**



<sup>4</sup> Projekt ustawy o zmianie ustawy – Kodeks spółek handlowych oraz niektórych innych ustaw, Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii, 16.05.2018, <https://legislacja.rcl.gov.pl/projekt/12311555/katalog/12507990>, dostęp 13.08.2018.



KOMENTARZ EKSPERTA

**Jakub Krzych**

CEO

Estimote

**Estimote**, Inc. to lider na rynku *indoor location*.

Zaprojektowane przez nich sensory umożliwiają nawigację osób wewnątrz budynków oraz precyzyjne lokalizowanie przedmiotów i pojazdów.

” Jest wiele powodów, aby dotrzeć do startupu jako członek zespołu. Niektórych przyciągają nieformalna kultura, nowe wyzwania technologiczne, szansa pionierstwa lub misja zmiany świata. Ale bądźmy szczerzy, na ogół osoba przechodząca do startupu ma z tyłu głowy wizję szybkiego wzrostu.

Pracownicy na rynku amerykańskim często aktywnie poszukują zatrudnienia właśnie w startupach. Wiedzą, że jest to dla nich jedna z nielicznych okazji w zawodowej karierze na przyspieszony wzrost – zarówno pod kątem doświadczeń, kompetencji, jak i finansowym. Dlatego już podczas rekrutacji, oprócz wynagrodzenia, negocjują udziały pracownicze.

Często zdarza się też, że ktoś z początkowej grupy osób w startupie, np. programista, zostaje CTO lub VP of Engineering, a jego kariera przyspiesza. Kilka procent udziałów, które otrzymał, w razie sukcesu na giełdzie lub akwizycji jest w stanie zamienić na majątek, który może odmienić jego życie. Ani w korporacji, ani nigdzie indziej nie jest możliwe, aby w ciągu kilku lat ktoś został milionerem i stać go było na wymarzony samochód, nowe mieszkanie lub założenie własnego biznesu. To zdarza się tylko w startupie, również w Polsce. Podstawą są jednak udziały pracownicze – bardzo często w formie opcji pracowniczych. Jest to cząstkowe, nabywane z każdym miesiącem pracy prawo do zakupu udziałów po niewielkiej cenie, nawet jeśli rynkowa wartość startupu osiągnie miliony.

W Polsce nie ma jeszcze rozbudowanej kultury opcji pracowniczych i udziałów. Przyczyn tego jest wiele. Wśród nich można wymienić: brak sprzyjającej legislacji, koszty prawne, niejasności podatkowe, ale przede wszystkim brak zrozumienia korzyści wynikających z posiadania udziałów. Warto zauważyć, że nikt wokół nas nigdy nie widział wielu osób – wujków czy ciotek – mogących kupić dom lub założyć biznes dzięki pieniądзом pozyskanym ze sprzedaży udziałów pracowniczych. W przeciwieństwie do Ameryki, a szczególnie Kalifornii, brak jest w Polsce wzorców i inspiracji. To sprawia, że wiara pracowników w udziały jest znikoma i w związku z tym nie wymagają ich od pracodawców ani nie wykupują ich, gdy rezygnują z pracy. A to właśnie ci pierwsi milionerzy, którzy odchodzą ze startupów, zakładają kolejne lub zostają aniołami biznesu i inwestują w projekty innych. I właśnie dlatego budowanie kultury udziałów pracowniczych na rozwijającym się rynku w Polsce jest fundamentalne dla dalszego rozwoju ekosystemu innowacji.

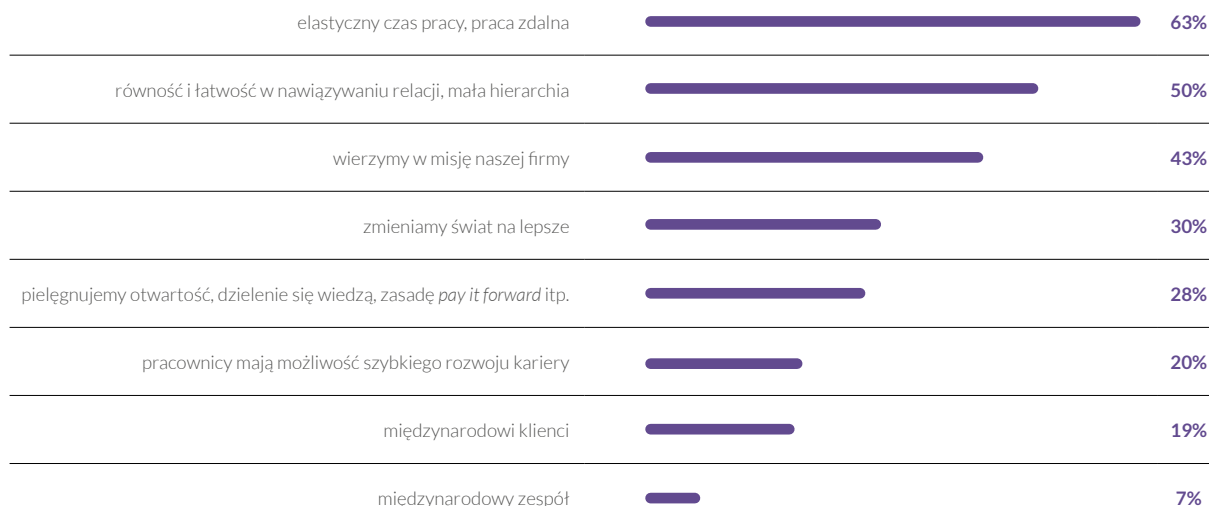


## Elastyczne, płaskie i z misją

Konieczność konkurencji o pracowników z korporacjami sprawia, że startupy muszą wyróżniać się atrakcyjną kulturą pracy. Zapytane o trzy elementy, które w największym stopniu ją określają, wskazywały przede wszystkim **elastyczny czas pracy i pracę zdalną** (ponad 60% firm). Połowa badanych podkreślała **równość i małą hierarchiczność** organizacji – czyli przeciwieństwo folwarcznych stosunków, które często panują w polskich przedsiębiorstwach<sup>5</sup>. Na trzecim miejscu znalazła się **misja firmy** – wiara w nią konstituuje kulturę pracy ponad 40% startupów.

### Jaka jest kultura pracy w waszym startupie?

źródło: Startup Poland



<sup>5</sup> Mira Suchodolska, *Kapitalizm po polsku: folwark ma się dobrze*, „Dziennik Gazeta Prawna”, 6.06.2014, <http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/801950,kapitalizm-po-polsku-folwark-ma-sie-dobrze.html>, dostęp 13.08.2018.

### Słowiańsko-anglosaska mieszanka

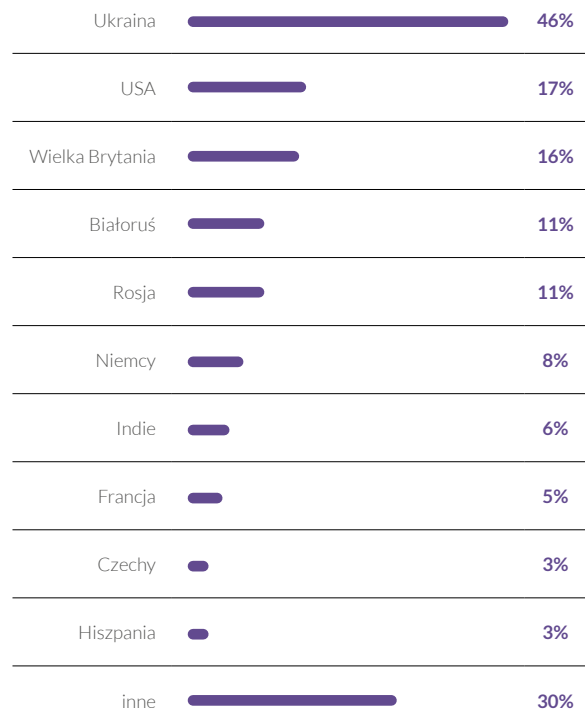
Startupy nadal przyciągają obcokrajowców, choć odsetek tych, które zatrudniają kadry z zagranicy od trzech lat oscyluje w okolicach jednej czwartej. W tym roku to dokładnie 26%, wobec 28% w 2017 i 23% w 2016. Zatrudnianie pracowników z krajów zachodnich wyraźnie koreluje z wyższymi wynagrodzeniami – o wysoko wykwalifikowane kadry polskie firmy walczą z innymi pracodawcami globalnie.

Aż 3/4 (73%) startupów zatrudniających obcokrajowców ma w zespole osoby pochodzące z co najmniej jednego z pięciu państw: Ukrainy, Stanów Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii, Białorusi i Rosji.

To nieco inny przekrój niż ogólna struktura obcokrajowców w Polsce, pośród których najwięcej jest obywateli Ukrainy, Niemiec, Białorusi, Wietnamu i Rosji. W grupie zatrudnionych w startupach prawie w ogóle nie ma Chińczyków, mimo że to szósta najliczniejsza diaspora w Polsce.

### Z jakich krajów pochodzą pracownicy – obcokrajowcy?

źródło: Startup Poland



## Europa mało istotnym źródłem kadr

Większość importowanych przez startupy kadr pochodzi spoza Unii Europejskiej, zwłaszcza biorąc pod uwagę *Brexit*. Tym bardziej **palące jest wdrożenie polityk wizowych**, które na szerszą skalę niż tylko pilotażowy program *Poland Prize*<sup>6</sup> umożliwią starturom zatrudnianie ekspatów spoza Europy. Nie chodzi bowiem wyłącznie o przyciąganie do Polski przedsiębiorców, którzy tutaj założą biznes, ale przede wszystkim o usprawnienie procesu zatrudniania obcokrajowców przez polskich przedsiębiorców.



Foto: Kamil Krawczyk

<sup>6</sup> Program umożliwiający zagranicznym starturom rozpoczęcie działalności w Polsce, uruchomiony w 2018 roku przez PARP w ramach Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój: <https://poir.parp.gov.pl/poland-prize/poland-prize>.



# R07

---

*Grafen, Blu-ray, paliwo z dwutlenku węgla...  
Przykładów polskich technologii, w których coś  
poszło nie tak z patentowaniem jest niestety dużo  
więcej. Jak wygląda sfera komercjalizacji polskiej  
wiedzy? Czy ośrodki naukowe nauczyły się już  
myśleć biznesowo? Jak współpracują  
z korporacjami?*

---

## INNOWACYJNOŚĆ

# INNOWACYJNOŚĆ

Autor: **dr Agnieszka Skala**

*Dyskusja na temat innowacji i imitacji przypomina spór o wyższość świąt Bożego Narodzenia nad świętami Wielkiej Nocy. Wciąż popularna jest teza, że tylko radykalna innowacja produktowa to gwarancja rynkowego sukcesu. Przeciwnicy argumentują, że jest dokładnie na odwrót. Wyniki naszych badań rzucają nieco światła na ten temat w kontekście startupów.*

*Startupy deep tech, które badamy po raz pierwszy, prześcigają inne w zdobywaniu inwestorów i częściej projektują rozwiązania wspólnie z ośrodkami B+R. Niemniej polski rynek przysparza im trudności rozwojowych – najbardziej brak jest wykwalifikowanych kadr.*

## Patentować czy nie patentować – oto jest pytanie

Podobnie jak rok temu aż połowa naszych respondentów twierdzi, że ich produkt jest nowością w skali globalnej, zaś druga połowa – że ulepsza istniejące rozwiązania. Na ochronę swojego produktu patentem decyduje się 18% badanych startupów (dokładnie tyle samo co rok temu), co na tle przeciętnej polskich przedsiębiorstw jest wynikiem rewelacyjnym. Trzy czwarte patentujących robi to w Polsce, a połowa – za granicą (z tego niemal 80% w Unii Europejskiej lub Stanach Zjednoczonych). Jak łatwo zauważyć, zdecydowana większość startupów decyduje się na patentowanie równocześnie w kraju i za granicą.



**18%** startupów **patentuje**

Wśród przyczyn niezdecydowania się na patentowanie na pierwszym miejscu pojawia się, podobnie jak rok temu, przekonanie o niepatentowalności wdrażanych rozwiązań, natomiast na drugim – brak wiary w rynkową wartość patentowania. Kwestie finansowe wymieniane są na ostatnim miejscu.

## Doktorzy chętnie patentują

Patentują firmy z dwu-, trzyletnim stażem na rynku, ponad połowa z nich projektuje lub produkuje *hardware*, często w obszarach produktowych tzw. medtechu, internetu rzeczy, energetyki, elektroniki i robotyki. Są to firmy większe w sensie zatrudnienia – tylko co piąty nie ma pracowników. Widać też wyraźną korelację patentowania i współpracy z nauką – co trzeci patentujący założyciel startupu ma co najmniej doktorat i aż 80% patentujących współpracuje z ośrodkiem naukowym, z czego połowa z uczelniami.

## Wciąż nie wiadomo, czy patent daje przewagę rynkową

Z jednej strony patentujący częściej sięgają po finansowanie zewnętrzne, a kiedy je pozyskują, to w wyższych kwotach. Spośród 34 badanych startupów z sumą dofinansowania przekraczającą 5 mln zł aż 16 należy do grupy patentujących. Wyraźnie wyższą skłonność do inwestowania w tę grupę startupów wykazują aniołowie biznesu oraz fundusze VC – i to zarówno krajowi, jak i zagraniczni. Znaczącym inwestorem w tej grupie jest też oczywiście NCBR.

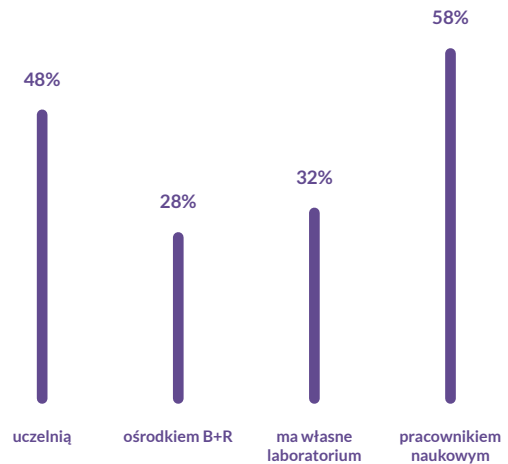
Z drugiej strony przychody tej grupy startupów są nieco wyższe, ale nie znacząco, a ich regularność jest niższa od przeciętnej (35% patentujących zarabia regularnie). Stąd prawdopodobnie wyższa skłonność do sięgania po finansowanie zewnętrzne. Z kolei, jeśli już patentujący zarabia, to tempo wzrostu jego przychodów jest szybkie. Korporacje współpracują z nim chętniej niż z innymi startupami.

### Współpraca badawczo-rozwojowa często nieformalna

Prawie połowa badanych współpracuje przy pracach badawczo-rozwojowych, z czego prawie 60% z nich konsultuje się z pracownikiem naukowym, połowa współdziała z uczelniami, a co trzeci ma własne laboratorium. Co ciekawe, tylko w 40% ta współpraca jest sformalizowana – najczęściej wtedy, gdy chodzi o ośrodek badawczy inny niż uczelnia (połowa przypadków), a najrzadziej – tylko w co trzecim przypadku – gdy polega na indywidualnych konsultacjach z naukowcami. Wnioskować można, że tego typu kooperacja ma w większości charakter nieoficjalny, przez co formalny poziom aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw może być znacząco zaniżony. Warto dodać, że często startupy prowadzą działalność badawczo-rozwojową w kilku formach równocześnie.

### Nasz startup współpracuje z:

źródło: Startup Poland



44%

badanych startupów współpracuje przy pracach badawczo-rozwojowych

# Biolumo

## MARKET CASE



### Wojciech Giżowski

wiceprezes, dyrektor operacyjny  
i technologiczny

**Biolumo**

**Biolumo** pracuje nad rozwiązaniem problemu antybiotykooporności pacjentów poprzez zapewnienie lekarzom rodzinnym urządzenia do szybkiej diagnozy i doboru indywidualnej terapii.

” Współpracę między **Biolumo** a uczelniami można podsumować kilkoma dość sprzecznymi ze sobą historiami.

Z jednej strony nierzadko czas otrzymania dokumentów czy podjęcia decyzji się przedłużał, z drugiej strony zdarzały się też odpowiedzi udzielane i decyzje podejmowane w ciągu kilku dni. Jednym z przykładów była umowa o poufności, na którą czekaliśmy zaledwie tydzień, w innym przypadku pewna uczelnia długo zwlekała z wystaniem oferty na badania, za które chcieliśmy zapłacić. Wydaje się jednak, że te sytuacje wynikały raczej z pewnej kultury organizacyjnej oraz procedur, przez które trzeba przejść, niż ze złej woli osób pracujących na uczelni.

Współpraca z kadrą naukową też układała się różnie. Pewna pani profesor chętnie się z nami spotykała i zaproponowała konsultacje kwestii naukowych pomimo braku oficjalnych dokumentów czy zobowiązań ze strony uczelni. Odniosłem wrażenie, że rzeczywiście traktuje nas jak klienta szukającego partnera do przeprowadzenia badań. Inna pani profesor po pierwszym spotkaniu zgodziła się z nami współpracować. Niestety zdarzyło się również, że podczas rozmowy z asystentką innego przedstawiciela kadry naukowej usłyszeliśmy w słuchawce „Powiedźcie im, że mnie nie ma”.

W powyższych dobrych przykładach istotne było polecenie osoby związanej z uczelnią i cieszącej się zaufaniem.

To dobra praktyka w przypadku kontaktów z kadrą naukową, a także innymi organizacjami, i zwykle przynosi pozytywne rezultaty. Rodzi się pytanie, czy da się szybko podjąć współpracę bez polecenia. Pewnie tak, my po prostu mamy inny sposób.

Podsumowując: wiele zależało od konkretnej osoby, od tego, czy zostaliśmy poleceni, jak bardzo byliśmy przygotowani do rozmowy, ile spotkań mieliśmy już za sobą. Dużą rolę odegrała też gotowość technologiczna. Im była ona wyższa i im więcej mieliśmy danych, tym zdecydowanie łatwiej się rozmawiało i było mniej „kwaśnych min”. Jakie czynniki ponadto odegrały kluczową rolę w nawiązaniu współpracy z uczelniami i dalszym budowaniu dobrych relacji?

Po pierwsze większe zaufanie – im dłużej pracowaliśmy nad technologią, tym mniej dostawaliśmy uwag, a tym samym bardziej nam ufano; po drugie – polecenie przez kogoś, które często przełamywało pierwsze lody i sprawiało, że rozmowę rozpoczynaliśmy z innego pułapu.

### Współpraca z uczelniami coraz wyżej oceniana

W tym roku postanowiliśmy pogłębić naszą wiedzę na temat współpracy startupów z uczelniami. Co piąty badany przez nas startup współpracuje z uczelnią. Dwóch na trzech pytanych ocenia to działanie dobrze lub celująco, co piąty określa je jako „znośne”, a tylko co dziesiąty wyraża się o nim źle. Nasze dane zaprzeczają więc „obiegowej mądrości”, zgodnie z którą od uczelni należy się trzymać z daleka. Z naszych badań jasno wynika, że współpraca z nimi jest w przeważającej większości **oceniana pozytywnie** przez startupy, które taką kooperację prowadzą.



2/3

startupów współpracujących z uczelniami **ocenia tę współpracę co najmniej dobrze**

Zapytaliśmy tych, którzy nie są zadowoleni z tej współpracy, o powody słabej oceny. Wyniki tej sondy są wieloznaczne. Poza powtarzającym się zarzutem dotyczącym akademickiej „papierologii” większość wypowiedzi dotyczyła miękkich aspektów relacji z uczelnią lub jej pracownikami: „mała elastyczność administracji”, „niskie zaangażowanie pracowników”, „zbyt długi czas procedowania” i „brak zrozumienia biznesu przez uczelniane struktury” to najczęściej pojawiające się bariery na drodze do wspólnych działań. Powiedzmy więc wprost – to nie ustawy czy regulaminy przeszkadzają we współpracy nauki i biznesu, lecz przede wszystkim bariery mentalne i odmienna kultura pracy.

**Bariery współpracy** startupów z uczelniami mają charakter dużo bardziej **mentalny niż formalny**

Są jednak tacy, którzy poradzili sobie z tymi problemami i wnieśli do swoich startupów własność intelektualną, która powstała na uczelni lub w ośrodku akademickim. Tej niemałej grupie prawie 70 firm udało się stworzyć stosunkowo stałe ramy współpracy dzięki wykorzystaniu różnych instrumentów: umów licencyjnych, spółek celowych, porozumień z centrami transferu technologii, sprzedaży lub zakupu patentu itp.



Foto: Tomek Cholewa





## KOMENTARZ EKSPERTA

**Paweł Soluch**

CEO

Neuro Device

Neuro Device specjalizuje się w rozwiązaniach z obszaru neuronauki. Od początku powstania ściśle współpracuje z polskimi i zagranicznymi uczelniami oraz instytutami badawczymi.

” Bardzo się cieszę, że Fundacja Startup Poland chce zmierzyć wpływ uczelni na to, co przedsiębiorcy w Polsce komercjalizują. Moje relacje z uczelniami nigdy się nie skończyły, ale 10 lat temu wszedłem również do przedsiębiorczości. Wtedy krajobraz wyglądał zupełnie inaczej. Rzadko kiedy mówiono wtedy o startupach, a już szczególnie w kategoriach komercjalizacji wyników badań. Moje doświadczenie w tym zakresie budowałem na próbie stworzenia spinoffu z jedną z warszawskich uczelni, później kształciłem się na studiach podyplomowych z komercjalizacji nauki i technologii prowadzonych przez University of Texas i Uniwersytet Łódzki.

Chciałem też doprowadzić do wprowadzenia na rynek świetnej aplikacji diagnostyczno-terapeutycznej stworzonej przez mojego współnika, na zamówienie jednej z uczelni medycznych. Niestety na każdym etapie napotykałem na olbrzymie trudności. I właśnie z tego powodu sądziłem, że komercjalizacja badań nadal jest marginalna. Tymczasem wyniki pokazują, że sytuacja zaczęła się poprawiać. Blisko 45% respondentów współpracuje z nauką: z uczelniami, ośrodkami badawczo-rozwojowymi i indywidualnie z pracownikami naukowymi. Część startupów korzysta z własnych laboratoriów. Cieszy również fakt, że w ponad

połowie przypadków współpraca jest sformalizowana, co sprzyja uporządkowanej procedurze wdrażania na rynek. Dobrym sygnałem jest też zawieranie umów na zakup technologii, patentu czy licencji, których długo po prostu nie było. Natomiast smucą odpowiedzi dotyczące ochrony patentowej oraz to, że prawie 90% własności intelektualnej polskich startupów powstaje poza uczelniami. Jeżeli tego nie zmienimy, to mamy małe szanse na przełomowe wdrożenia czy innowacje. Nie jesteśmy na tyle bogatym środowiskiem, żeby samodzielnie brać się za B+R, bo na to nie stać jest nawet Amerykanów czy Izraelczyków. Uczelnie i instytuty są od tego, aby przy współpracy z nimi prowadzić B+R. Za uczelniami jako najlepszą platformą do rozwijania swojego pomysłu przemawia też fakt, że środowisko akademickie to najlepsze miejsce do nawiązywania nowych kontaktów, dające dostęp do multidyscyplinarnej wiedzy i relacji, które bardzo często na etapie załóżkowym przedsiębiorstwa nie kosztują. Studia są świetnym miejscem do odkrywania potrzeb współczesnego świata i szukania odpowiedzi na nie, do podejmowania ryzyka i eksperymentowania. Także czerpmy pełnymi garściami ze współpracy z nauką!



KOMENTARZ EKSPERTA

**Ryszard Szopa**

CTO

**MicroscopeIT**

**MicroscopeIT** to AI house specjalizujący się w widzeniu maszynowym. Realizując zlecenia dla globalnych klientów, wykorzystuje technologię *Deep Learning* do analizy obrazu, ze szczególnym uwzględnieniem danych biologicznych.

” Wokół pojęcia sztucznej inteligencji i *Deep Learning* narosło wiele mitów. Technologie te są mocno przeceniane w pewnych aspektach, lecz często niedoceniane tam, gdzie leży ich prawdziwa siła.

Największym ich szczęściem i nieszczęściem zarazem jest talent marketingowo-słotwórczy pomysłodawców sieci neuronowych. Pojęcie to nieuchronnie przywołuje skojarzenia z ludzkim mózgiem. Sugeruje laikom wizję inteligentnych androidów à la komandor porucznik Data z serialu *Star Trek*, do których wciąż nam bardzo daleko. Przykładem takie hype'u jest chociażby robot *Sophia*, który bez wątpienia robi wrażenie, ale to niekoniecznie deep tech jest kluczem do jego sukcesu.

Zarazem jest to zespół niezwykle potężnych technik, których osiągnięcia jeszcze 10–15 lat temu należały do domeny science fiction. Umożliwiają komputerom zrozumienie danych, które wcześniej były dla nich całkowicie nieprzejryste. Dzięki nim potrafimy automatycznie przetwarzać obraz, dźwięk i język naturalny ze skutecznością porównywalną do ludzkiej. Autonomiczne samochody, tłumaczenie maszynowe, automatyczne rozpoznawanie twarzy czy diagnostyka obrazowa (radiologiczna, histopatologiczna) – te wszystkie

zastosowania, na które jeszcze 20 lat temu mógłby sobie pozwolić co najwyżej Pentagon, dziś mogą być rozwijane przez grupę inżynierów w garażu.

Problemy, z którymi borykają się startupy wykorzystujące sztuczną inteligencję, są dwojakiego rodzaju. Po pierwsze nie da się stworzyć dobrze działającego systemu opartego o *Deep Learning* bez wysokiej jakości danych treningowych. Uzyskanie dostępu lub wytworzenie takich danych do nietrywialnych zastosowań wymaga ogromnych nakładów finansowych. Nie dziwi zatem, że startupy tego typu częściej współpracują z korporacjami. Kto jak kto, ale duży biznes danych ma najwięcej.

Po drugie dotyczą dostępu do specjalistów. Popyt na ekspertów uczenia maszynowego wzrósł dużo szybciej niż podaż, więc często firmy muszą ratować się, rekrutując osoby z dziedzin pokrewnych, np. statystyków lub fizyków, albo inwestując w przekwalifikowanie programistów. Technologie te wymagają bardzo wysokich umiejętności technicznych i naukowych (matematycznych, statystycznych, algebraicznych, analitycznych). Znajomość tej tematyki i skompletowanie zespołu, który posiada te wszystkie kompetencje, dla inwestora będzie mocnym sygnałem wysokiej jakości technicznej i menedżerskiej founderów.

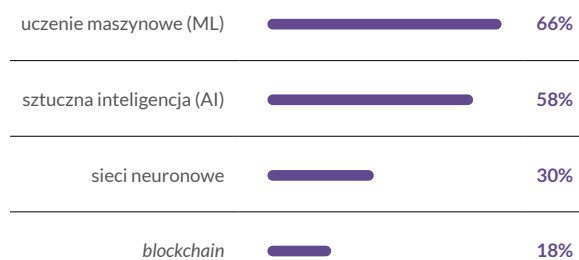
Aby pokonać te przeszkody, startupy w obszarach sztucznej inteligencji muszą pozyskiwać większe inwestycje – i na szczęście widzą ten trend w wynikach tegorocznego badania.

## Brakuje specjalistów *deep tech*

Nowością naszych badań jest wyróżnienie nowej kategorii startupów z grupy *deep tech*, czyli tych, które nie tylko wykorzystują już istniejące technologie (np. API, biblioteki programistyczne), lecz także rozwijają zupełnie nowe, przełomowe, których wcześniej nie było. Dla potrzeb badawczych przyjęliśmy, że do tej kategorii należą startupy rozwijające nowe technologie przy wykorzystaniu uczenia maszynowego, sieci neuronowych, *blockchain* lub sztucznej inteligencji. Z całej populacji badanych startupów ponad 1/3 rozwija produkt z wykorzystaniem co najmniej jednej z technologii *deep tech*.

## Popularność zastosowań technologii *deep tech*

źródło: Startup Poland



69% z nich rozwija produkt i stabilizuje sprzedaż, Podobnie długo jak inne, startupy *deep tech* czekają na regularne przychody – także w Polsce potrafią znaleźć klientów.

Co czwarty założyciel startupu *deep tech* to naukowiec, ze stopniem co najmniej doktora, ale tylko co czwarty z nich pracował na uczelni przed założeniem startupu. 22% młodych firm z tej branży patentuje, czyli zauważalnie częściej niż inne startupy. Jeszcze częściej współpracują z nauką – aż 3/4 prowadzi regularne prace badawczo-rozwojowe.

Uczenie maszynowe wyprzedza pozostałe dziedziny w sięganiu po kapitał na poziomie 3–10 mln zł, a ponadto wśród wszystkich branż to jedyna, w której co drugiemu przedsiębiorstwu udaje się zdobyć inwestora lub środki publiczne. Przyglądając się rynkowym potrzebom tej branży, widzimy, że startupy rozwijające *deep tech* zmagają się z brakiem wykwalifikowanych kadr i specjalistów, słabością rynku oraz barierami regulacyjnymi i biurokracycznymi.

Czy biznesy *deep tech* są bardziej innowacyjne od pozostałych? Na jednoznaczna odpowiedź jest na razie za wcześnie, bo są to przedsięwzięcia wyraźnie mniej dojrzałe od pozostałych albo potrzebują więcej czasu, by tę dojrzałość osiągnąć – zwłaszcza że startupy *deep tech* częściej twierdzą, że tworzą całkiem nowy produkt. Niewykluczone, że i bariery popytowe mogą dodatkowo hamować ich rozwój. Jednak częstsza współpraca z nauką i wyższy poziom patentowania to mocne wskaźniki do osiągnięcia wysokiego poziomu innowacyjności w przyszłości.

**37%** badanych **wykorzystuje jedną z technologii *deep tech***





KOMENTARZ EKSPERTA

**Anna Streżyńska**

prezes zarządu

MC<sup>2</sup> Solutions

”

Ankietowane startupy w większości bazują na rozwijaniu tradycyjnych technologii. Ponad 60% nie wykorzystuje technologii deep tech, czyli wywodzących się z naukowego odkrycia lub znaczącej skokowej innowacyjności. W przypadku pozostałych nie ma jasności, jak bardzo te rozwiązania są istotne dla produktu i czy decydują one o jego wartości.

Częściej wymieniana jest sztuczna inteligencja i jej różne komponenty (sieci neuronowe, uczenie maszynowe). Na różne sposoby AI wykorzystuje 66% respondentów.

Do stosowania elementów AI przyznaje się ponad 57% ankietowanych, podczas gdy pojęcie to oznacza najbardziej pierwotne, podstawowe zastosowania tej technologii. To po prostu zdolność maszyny do wykonania zadań tak dobrze jak ludzie lub lepiej niż oni, ale zadania sztucznej inteligencji niekoniecznie są złożone. Dopiero machine learning odnosi się do funkcji maszyn związanych głębokim uczeniem (deep learning), które jest najbardziej zaawansowanym procesem AI. Sieci neuronowe to z kolei baza technologiczna, na której procesy te zachodzą, na podobieństwo procesów i struktur obecnych w ludzkim mózgu.

Podstawowymi, ale i kluczowymi procesami przetwarzania informacji oraz infrastrukturą do tego służącą zajmuje się 30% respondentów, 57% wykorzystuje proste (lub nieokreślone) elementy AI, a **aż 66% zaawansowane maszynowe uczenie**. W ankiecie nie wzięto jednak pod uwagę, że machine learning mieści się w AI i nie pytano w ogóle o deep learning, w związku z tym obraz AI w startupach nie jest precyzyjny. Wnioskować można, że wykorzystywana jest w dość prosty sposób. Brak pojęcia deep learning każe postawić pytanie o rzeczywistą deepness w stosowanych deep tech.

Wyniki badania wskazują także najważniejsze bariery w rozwoju deep tech w startupach. Nie zaskakuje, że regulacje prawne oraz administracyjne (biurokratyczne) wymienia

po 33% respondentów. Wynik ten pewnie byłby wyższy, gdyby nie swoboda w prowadzeniu biznesu na terenie UE. Wśród ankietowanych 37% ma problem ze znalezieniem i utrzymaniem wykwalifikowanej kadry. Przyczyną są wysokie koszty pracy i brak rozwiązań podatkowych promujących specjalizację zarówno pracowników, jak i pracodawców. Ucieczka specjalistów to ponadto utracone nakłady na edukację, naukę oraz wytworzenie intellectual property rights.

Zaledwie 10% respondentów wymienia bariery finansowe. Pieniądzy nie brakuje, są dostępne ze źródeł publicznych, prywatnych i mieszanych. Jednocześnie nikt nie uczy startupów, jak je pozyskiwać i wydawać oraz jak układać relacje z inwestorami. Proces dojrzewania startupów nie powinien ograniczać się do technologii.

Śladowa liczba respondentów uskarża się na brak dostępu do wiedzy i networkingu. Być może jest to związane z koncentracją na wyniku biznesowym. Niemniej niewielka liczba odpowiedzi udzielonych na pytanie o bariery (114) daje do myślenia. Czy pozostali ankietowani ich nie napotkali, czy nie zadali sobie trudu refleksji?

Nielatwo wskazać przyczyny stosunkowo płytkiej innowacyjności startupów. Niewielkie zapotrzebowanie rynku i państwa na deep tech może być jedną z nich, przykładem jest niedoceniany i niewspierany blockchain. Polska, w przeciwieństwie do innych krajów, nie opracowała strategii i regulacji, które stworzyłyby warunki do rozwoju deep tech, pozwoliły wyspecjalizować się w tej dziedzinie i przyciągnęły innowacyjny biznes z innych krajów.



## KOMENTARZ EKSPERTA

**dr hab. Sylwia Sysko-Romańczuk**

profesor

Politechnika Warszawska

”

Liczba startupów deep tech (i kandydatów na jednorożca) rośnie wykładniczo: w 2015 roku było ich tylko 8, w kolejnych latach odpowiednio 11 i 35, a w 2018 roku mamy ich aż 174. Jednocześnie w latach 2012–2016 w Europie odnotowano prawie sześciokrotny wzrost wartości inwestycji VC i środków publicznych w deep tech. Ta branża będzie się rozwijać, m.in. dzięki powołanemu w 2016 roku Partnership on AI – konsorcjum wiodących firm technologicznych tworzącemu dobre praktyki z zakresu AI-enabled solutions.

70% firm istnieje nie dłużej niż dwa lata, tworzą je doświadczeni ludzie po korporacjach lub seryjni startupowcy. Ponad 1/4 z nich ma co najmniej tytuł doktora, a opracowywana technologia fazę initial design zwykle przeszła już wcześniej na uczelni. Startupy deep tech częściej też niż inne nawiązują współpracę ze środowiskiem naukowym. Zaskakuje za to mała liczba patentów. Można to tłumaczyć koncentracją na generowaniu wartości biznesowej nowych rozwiązań – zarabiające deep tech mieszczą się w górnych przedziałach (ponad 1 mln zł miesięcznie), a ich przychody rosną szybciej niż innych badanych, co dobrze wróży przyszłej wycenie.

W edukacji wybitnych talentów technologicznych przoduje Francja. W Europie Środkowo-Wschodniej Polska jest co prawda wiodącym hubem edukacyjnym, lecz sporo pozostaje do zrobienia w obszarze studiów doktoranckich i podyplomowych. Te drugie skierowane są do wąskiego grona specjalistów IT lub business intelligence, a ich programy skupiają się na doskonaleniu specjalistycznych kompetencji informatyków big data. Doktoratów z machine learning wciąż jest niewiele, a wartościowi dla deep tech absolwenci ze względów finansowych wybierają korporacje.

W tworzeniu przełomowych innowacji przegrywamy z Izraelem i USA. Ryzykiem dla skalowalności deep tech jest stroma krzywa adopcji technologii. Korporacje marzą o przełomowej innowacji, ale niechętnie eksperymentują z nowymi technologiami – z uwagi na długi cykl zwrotu inwestycji, który mierzony jest podstawowymi parametrami biznesowymi: liczbą nowych klientów oraz wzrostem wartości EBIT.

W obszarze finansowania inwestycji przegrywamy za to z dojrzałym rynkiem brytyjskim. Polscy inwestorzy prywatni i publiczni chcą zrobić jednorożca za małe pieniądze. Tymczasem średnia wartość inwestycji w przypadku połowy badanych startupów nie przekracza 1 mln zł. Niewielu jest doświadczonych inwestorów, którzy wcześniej z sukcesem tworzyli projekty i teraz są w stanie ocenić realny potencjał biznesowy deep tech i świadomie wejść na rynek. Opinia jednego ze startupów, że projekty deep tech „przekraczają rozumowanie oceniających”, potwierdza świadomość wysokiej złożoności tej materii wśród instytucji oceniających projekty finansowane ze środków publicznych. Inwestorzy nastawieni są na szybki i wysoki zwrot małej inwestycji, a projekty deep tech obciążone są ryzykiem długiego okresu skalowania.

Ostatnie wyceny brytyjskich i amerykańskich jednorożców pokazują, że projekty software-driven deep tech będą odbiorcami kolejnej fali inwestycyjnej. To dobry znak dla polskich startupów, które nie są hardware-driven i nie mają dających szansę na pozycję monopolistyczną i ogromny zysk platform technologicznych... i raczej długo jeszcze mieć nie będą.

# R08

*Siła polskiej branży startupowej to wspólna zasługa setek podmiotów. Inkubatory, akceleratory, parki technologiczne i inne jednostki wspierające przedsiębiorczość rozsiane są po całym kraju. Dlatego w każdym z regionów działają Ambasadorzy Startup Poland dbający o spójność lokalnych działań z ogólnopolskim, startupowym krwiobiegem.*

## STARTUPOWE REGIONY POLSKI

# MOZAIKA REGIONALNA



## Maciej Kołtoński

*Head of Communications  
and Strategy*

**Startup Poland**

„Mieszkańcy Unii Europejskiej popierają budowę gazociągu Nord Stream 2” – wyobraźmy sobie taki tytuł artykułu prasowego. Załóżmy przy tym, że podstawą do jego napisania było badanie opinii publicznej przeprowadzone na grupie 2500 respondentów z Niemiec oraz krajów Beneluksu. Teoretycznie podstawy do wysnucia tytułowego wniosku są mocne: mamy dużą próbę, a ankietowani są mieszkańcami Unii Europejskiej. Jednakże stwierdzenie to byłoby przekłamaniem. Gdzie głos pozostałych obywateli państw członkowskich?

Aby badać dobrze, trzeba badać kompleksowo i na różnych poziomach. Dlatego właśnie od samego początku istnienia Startup Poland podkreśla, że ekosystem startupów to nie tylko największe aglomeracje miejskie. Inicjatywy wspierające rozwój odmienianej przez wszystkie przypadki „innovacyjności” widzimy przecież w większości polskich miast i regionów.

Pozyskanie danych i wiedzy niezbędnych do stworzenia rzetelnej startupowej panoramy nie byłoby jednak możliwe bez grupy 25 zaangażowanych ambasadorów Startup Poland, którzy działają w każdym z województw.

To dzięki ich pracy i znajomości lokalnych ekosystemów możemy śmiało mówić, że raport *Polskie startupy* jest dokumentem przekrojowym. W tym roku zebraliśmy ponad 800 ankiet. Odpowiedzi pochodzące spoza czterech największych i najbardziej znanych ośrodków startupowych – Warszawy, Wrocławia, Krakowa, Trójmiasta i ich okolic – stanowiły 43%. Tworzy to unikatową mapę polskiego ekosystemu startupowego: obiektywną, inkluzywną i rysowaną coraz bardziej precyzyjną kreską.

Kim są lokalni reprezentanci, o których mowa?

To przedsiębiorcy, przedstawiciele parków naukowo-technologicznych, osoby tworzące programy akceleracyjne oraz mentorzy. Są to również lokalni eksperci, do których startupowcy mogą się zgłosić, jeśli poszukują dostępu do wiedzy. Bardzo dużą rolę w działaniach ambasadorów odgrywają też organizowane przez nich Startup Poland Campy, będące często jednym z głównych lokalnych sposobów nawiązania kontaktu z mentorami oraz biznesem.

Ambasadorzy Startup Poland to osoby, które na co dzień dbają o rozwój przedsiębiorczości w swoich regionach. Poznajcie ich.



**Maciej Jankowski**  
Szczecin  
[maciej@startuppoland.org](mailto:maciej@startuppoland.org)

**BIO**

Maciej jest założycielem fundacji rozwoju branży internetowej Netcamp, która propaguje dzielenie się wiedzą, współpracę i networking. Już od 10 lat rozwija w Szczecinie największą w zachodniej Polsce społeczność technologiczno-startupową, organizując Netcamp – inspirujące spotkania IT. Jako *Techstars Community Leader* od 2011 roku współtworzy polsko-niemiecki Startup Weekend Szczecin.

**ZACHODNIOPOMORSKIE**



**LOKALNY EKOSYSTEM**

- Fundacja Netcamp / Startup Weekend Szczecin
- Technopark Pomerania
- Regionalne Centrum Innowacji i Technologii ZUT / Samsung LABO
- ZARR / WeP-Up
- Business Link

**WARTO OBSERWOWAĆ**



**Łukasz Rut**  
Zielona Góra  
[l.rut@startuppoland.org](mailto:l.rut@startuppoland.org)

**BIO**

Doktorant socjologii, badający tematykę nowych technologii. W regionie lubuskim odpowiada za najwybitniejsze projekty firm B+R, jest mentorem startupów oraz konsultuje krajowe polityki rozwoju innowacji. Pracuje w Organizacji Pracodawców Ziemi Lubuskiej oraz wspiera działalność Parku Technologicznego Interior.

**LUBUSKIE**



**LOKALNY EKOSYSTEM**

- Park Technologiczny Interior w Nowej Soli
- Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości w Zielonej Górze
- Park Naukowo-Technologiczny Uniwersytetu Zielonogórskiego

**WARTO OBSERWOWAĆ**





## WIELKOPOLSKIE

**Monika Synoradzka**

Poznań

[monika.synoradzka@speedupgroup.com](mailto:monika.synoradzka@speedupgroup.com)**Dominik Wojciekiewicz**

Poznań

[d.wojciekiewicz@startuppoland.org](mailto:d.wojciekiewicz@startuppoland.org)

## BIO

Monika na co dzień związana jest ze SpeedUp Venture Capital Group – wiodącą grupą funduszy VC w Polsce. Jest odpowiedzialna za zarządzanie komunikacją grupy. Zarządza również programem akcelerycyjnym *Huge Thing*.

## BIO

Software developer oraz Scrum Master w HugeServices.

## LOKALNY EKOSYSTEM

- Plus Jeden Poznań
- PPNT
- AIP
- SpeedUp Group
- YouNick Mint
- Cowalski Aleja Inspiracji
- Coworkingness

## WARTO OBSERWOWAĆ





**Łukasz Solarski**  
 Wrocław  
 l.solarski@startuppoland.org

## DOLNOŚLĄSKIE



### BIO

Łukasz na co dzień zajmuje się organizacją „Turkusowych Śniadań”. W ramach inicjatywy, razem z wyspecjalizowanym zespołem, pomaga zrzeszonym organizacjom rozpoznać talenty i predyspozycje ich członków, aby mogli przejść na wyższy poziom swojej efektywności.

### LOKALNY EKOSYSTEM

- Nokia, nokiagarage.pl
- Wrocławski Park Technologiczny

### WARTO OBSERWOWAĆ



**Michał Wojczyszyn**  
 Opole  
 m.wojczyszyn@startuppoland.org

## OPOLSKIE



### BIO

Michał pracuje w Opolskim Parku Naukowo-Technologicznym, gdzie koordynuje wdrażanie nowych pomysłów biznesowych na rynek lokalny. Współorganizator startupowych wydarzeń, takich jak Startup Mixer, maraton programowania PiastCode oraz ERC (European Robot Challenge). Lokalny ekspert w branży *automotive*.

### LOKALNY EKOSYSTEM

- Warm Up Your Business with ECO & PNT
- Kooperacyjne Opolskie
- Instytut Inżynierii Procesowej i Środowiska

### WARTO OBSERWOWAĆ





**Dawid Pacha**

Katowice

[d.pacha@startuppoland.org](mailto:d.pacha@startuppoland.org)

**BIO**

Chatbot evangelist w Messenger Fox. Zajmuje się tworzeniem zaawansowanych biznesów w oparciu o chatboty. Jest założycielem katowickiego School of New Media.



**Jakub Zachnik**

Katowice

[j.zachnik@startuppoland.org](mailto:j.zachnik@startuppoland.org)

**BIO**

Jakub jest współzałożycielem śląskiej społeczności Startups.Garden, w ramach której zorganizował ponad 125 wydarzeń (wykładów, prezentacji oraz szkoleń). Na co dzień pracuje jako strateg i *project manager* w agencji marketingowej Punkt Krytyczny, gdzie odpowiada za tworzenie marek komercyjnych, strategię i szkolenia z marketingu.



**Wojciech Bachta**

Bielsko-Biała

[w.bachta@startuppoland.org](mailto:w.bachta@startuppoland.org)

**BIO**

Przedsiębiorca oraz działacz społeczny. Inicjator i założyciel StartUp Podbeskidzie. Zwolennik zwinnych metodyk zarządzania projektami i fan nowych technologii. Właściciel Da Vinci Studio oraz współtwórca kilku startupów technologicznych.

## ŚLĄSKIE



**LOKALNY EKOSYSTEM**

- ING Bank Śląski
- Tauron
- PWC
- Akcelerator Technologiczny Gliwice
- Park Naukowo-Technologiczny „Euro-Centrum”
- AIP Katowice
- Śląski Inkubator Przedsiębiorczości,
- Górnośląska Agencja Przedsiębiorczości i Rozwoju,
- Beskidzki Inkubator Technologiczny

**WARTO OBSERWOWAĆ**

versum



ABYSS GLASS

♥ CardioCube



SPRAWY

whitepress®

## MAŁOPOLSKIE



**Mateusz Cybula**  
Kraków

[mateusz.cybula@startuppoland.org](mailto:mateusz.cybula@startuppoland.org)

### BIO

Pierwotnie związany był z trójmiejską sceną technologiczną, w styczniu 2017 roku przeniósł się do Krakowa i tam buduje społeczność startupową. Zarządza inkubatorem dla startupów w Krakowskim Parku Technologicznym oraz organizuje m.in. #OMGKRK Summit i Startup Weekend Kraków.

### LOKALNY EKOSYSTEM

- Krakowski Park Technologiczny
- Hub:raum
- Fundacja Wspierająca #omgkrk



**Bartosz Józefowski**  
Kraków

[b.jozefowski@startuppoland.org](mailto:b.jozefowski@startuppoland.org)

### BIO

Aktywny członek krakowskiego środowiska startupowego. Posiada doświadczenie w inkubacji, akceleracji i inwestowaniu w startupy. Obecnie zajmuje się głównie przemysłem 4.0. Zawodowo związany z Krakowskim Parkiem Technologicznym.

### WARTO OBSERWOWAĆ

**AUTENTI**® **callpage**



INMOTION

## ŚWIĘTOKRZYSKIE

**Maciej Balasiński**

Kielce

[m.balasincki@startuppoland.org](mailto:m.balasincki@startuppoland.org)

## BIO

Aktywny uczestnik środowiska startupowego w Kielcach. Od ponad 10 lat związany z branżami IT, *mobile* oraz nowymi technologiami. Na swoim koncie ma ponad 300 projektów oraz koncepcji dla banków, korporacji i startupów z całego świata. Właściciel projektów Mobisense oraz Ersbee. Aktualnie tworzy koncepcję i realizuje projekty *fnitech* wspólnie z holenderską spółką Sourceful ICT, oparte na technologii *blockchain*. Pasjonat Startup Weekendów i hackatonów, podczas których zdobył nagrody *GovTech Award* i *Impact Award*. Zwolennik podejścia „Fail fast, learn fast”.

**Małgorzata Chmielewska**

Kielce

[m.chmielewska@startuppoland.org](mailto:m.chmielewska@startuppoland.org)

## BIO

Małgorzata od siedmiu lat pracuje w Kieleckim Parku Technologicznym. Przez ostatni rok koordynowała pracę Działu Inkubacji i Akceleracji KPT. Na co dzień pomaga startupom w takich obszarach, jak finansowanie, projektowanie produktu czy tworzenie i weryfikacja modelu biznesowego. Jako ambasadorka Startup Poland wspiera lokalny ekosystem poprzez współorganizację takich wydarzeń, jak Startup Weekend Kielce oraz Startup Poland Camp.

**Paula Dulnik**

Kielce

[p.dulnik@startuppoland.org](mailto:p.dulnik@startuppoland.org)

## BIO

Paula jest współorganizatorką Startup Weekend Kielce oraz regionalnych Startup Poland Campów, które profiluje na wydarzenia z dziedziny *food & tech*. Na co dzień pracuje w Instytucie Dizajnu, gdzie odpowiada m.in. za komunikację w mediach społecznościowych.

## LOKALNY EKOSYSTEM

- Kielecki Park Technologiczny
- Świętokrzyskie Centrum Innowacji i Transferu Technologii sp. z o.o
- Inwestuj w Kielcach

## WARTO OBSERWOWAĆ



PODOPHARM®





**Daniel Dereniowski**  
Rzeszów  
[d.dereniowski@startuppoland.org](mailto:d.dereniowski@startuppoland.org)

## PODKARPACKIE



### BIO

Daniel jest prezesem zarządu w Hugetech sp. z o.o. oraz fundacji INUP – Podkarpackiej Koalicji Start-upów, która zajmuje się animowaniem społeczności lokalnej.

### LOKALNY EKOSYSTEM

- Samsung Inkubator
- Idea Global
- Start in Podkarpackie

### WARTO OBSERWOWAĆ



**Tomasz Małecki**  
Lublin  
[t.malecki@startuppoland.org](mailto:t.malecki@startuppoland.org)

## LUBELSKIE



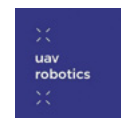
### BIO

Prezes Zarządu Lubelskiego Parku Naukowo-Technologicznego. Animator i mentor lubelskiego ekosystemu startupów oraz juror konkursów branżowych. Zarządza funduszem Innova-Invest PO IG 3.1 oraz platformą startową Connect, a także współtworzy projekt *Inno-broker*, który łączy biznes i naukę.

### LOKALNY EKOSYSTEM

- Ursus
- Billenium
- Edge One Solutions

### WARTO OBSERWOWAĆ



## MAZOWIECKIE



**Małgorzata Gontarek**  
Warszawa/Płock  
[m.gontarek@startuppoland.org](mailto:m.gontarek@startuppoland.org)

## BIO

Małgorzata na co dzień zajmuje się prowadzeniem agencji kreatywnej WebTango.pl. Działa również w kilku organizacjach pozarządowych, m.in. w fundacji Pierwsze Miejsca Są Zawsze Wolne i inicjatywie Startup Płock, które wspierają rozwój startupów i nowych technologii.

## LOKALNY EKOSYSTEM

- Inicjatywa Startup Płock
- Płocki Park Przemysłowo-Technologiczny
- Reaktor Warsaw
- Campus Google
- Centrum Przedsiębiorczości Smolna
- Hub Hub
- The Heart Tech



**Diana Koziarska**  
Warszawa  
[m.d.koziarska@startuppoland.org](mailto:m.d.koziarska@startuppoland.org)

## BIO

Diana jest CEO ReaktorWarsaw – organizacji, która od siedmiu lat wspiera startupy poprzez prowadzenie coworkingu oraz organizację comiesięcznych wydarzeń OpenReaktor, integrujących warszawską scenę startupową. Jest również współzałożycielką głośnego programu preakceleryjnego ReaktorX.

## WARTO OBSERWOWAĆ





**Michał Izydorczyk**  
 Łódź  
[m.izydorczyk@startuppoland.org](mailto:m.izydorczyk@startuppoland.org)

**BIO**

Michał zarządza projektem SkyHub, oficjalnym hubem innowacji województwa łódzkiego. Wspiera lokalne startupy, organizując wydarzenia i spotkania networkingowe

**WARTO OBSERWOWAĆ**



**ŁÓDZKIE**



**LOKALNY EKOSYSTEM**

- SkyHub, Urząd Marszałkowski Województwa Łódzkiego
- Młodzi w Łodzi, Urząd Miasta Łodzi
- Akcelerator Startup Spark, Łódzka Specjalna Strefa Ekonomiczna
- Ericsson Garage, Ericsson



**Sara Miotk**  
 Trójmiasto  
[s.miotk@startuppoland.org](mailto:s.miotk@startuppoland.org)

**BIO**

Sara jest specjalistką ds. eventów i marketingu w Gdańskim Inkubatorze Przedsiębiorczości „Starter”. Współorganizowała m.in. konferencję Venture Day oraz konkurs dla startupów Startup Contest, część konferencji InfoShare.

**LOKALNY EKOSYSTEM**

- Gdański Inkubator Przedsiębiorczości „Starter”, [www.inkubatorstarter.pl](http://www.inkubatorstarter.pl)
- Pomorski Park Naukowo Technologiczny, [ppnt.pl](http://ppnt.pl)
- Gdański Park Naukowo Technologiczny, [gpnt.pl](http://gpnt.pl)

**WARTO OBSERWOWAĆ**



**POMORSKIE**



**Izabela Disterheft**  
 Trójmiasto  
[i.disterheft@startuppoland.org](mailto:i.disterheft@startuppoland.org)

**BIO**

Izabela jest dyrektorem odpowiedzialnym za rozwój biznesu (*digital healthcare operations*) w firmie Logisfera Nova. Od dekady związana jest ze sceną startupową i zespołami naukowymi pracującymi nad przełomowymi rozwiązaniami, głównie w sektorze IT i *digital healthcare*. Jest autorką i organizatorką wielu wydarzeń branżowych. Wspiera zespoły jako mentor, a także szkoleniowiec.





**Tomasz Urbanowicz**

Toruń

[t.urbanowicz@startuppoland.org](mailto:t.urbanowicz@startuppoland.org)

#### BIO

Tomasz od ponad dekady wspiera regionalne biznesy w budowaniu strategii ekspansji. W Toruńskim Parku Technologicznym pomaga w modelowaniu biznesowym. Jako entuzjasta cyfrowych technologii inspirował przedsiębiorców do korzystania z rozwiązań internetu rzeczy (IoT). Pozostały czas poświęca na fundraising dla startupów m.in. w programie *Horyzont 2020*.

## KUJAWSKO-POMORSKIE



#### LOKALNY EKOSYSTEM

- Exea Smart Space
- BusinessLink
- NEUKubator Neuca

#### WARTO OBSERWOWAĆ



**Paweł Harajda**

Olsztyn

[pawel@startuppoland.org](mailto:pawel@startuppoland.org)

#### BIO

Paweł od ponad 10 lat wspiera rozwój lokalnego ekosystemu technologiczno-startupowego, przygotowując wydarzenia, współpracując z samorządem lokalnym i organizacjami pozarządowymi w ramach Stowarzyszenia OLCAMP.

Na co dzień pomaga sklepom internetowym zwiększać przychody, tworząc dedykowane systemy analizujące dane w ramach firmy DatainQ.

## WARMIŃSKO-MAZURSKIE



#### LOKALNY EKOSYSTEM

- Stowarzyszenie OLCAMP
- Centrum Innowacji Transferu Technologii Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie
- Olsztyński Park Naukowo-Technologiczny

#### WARTO OBSERWOWAĆ



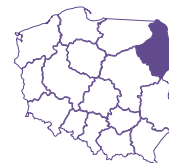


**Paweł Tadejko**

*Białystok*

[pawel.tadejko@startuppoland.org](mailto:pawel.tadejko@startuppoland.org)

## PODLASKIE



### BIO

Paweł jest programistą, analitykiem biznesowym oraz architektem rozwiązań software. Zdobywał doświadczenie w dużych projektach ICT, pracując dla ZETO Białystok, ComputerLand / Sygnity i innych. Jako kierownik studiów podyplomowych stara się udowodnić, że kierunki tworzone z partnerami branży IT mogą być praktyczne i aktualne.

### LOKALNY EKOSYSTEM

- Białostocki Park Naukowo-Technologiczny
- Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości i Wybranych Nowych Technologii Politechniki Białostockiej
- Centroom
- Fundacja TechnoTalenty

### WARTO OBSERWOWAĆ



# Metodyka badania Polskie startupy 2018

Autor: **dr Agnieszka Skala**



Metodyka realizacji czwartej edycji badania *Polskie startupy* jest analogiczna do tej stosowanej w latach poprzednich. Ankietę wzbogacono o nowe wątki, a liczba respondentów ponownie pobiła ubiegłoroczny rekord i wyniosła 1100, za co autorzy kolejny raz dziękują całej społeczności startupowej w Polsce.

W odniesieniu do metodyki badania największe zainteresowanie wzbudza stosowana przez autorów definicja startupu, a konkretnie kryteria kwalifikujące dany podmiot do wzięcia udziału w badaniu oraz zasadność ich stosowania. Kwestie te wyjaśniamy następująco:

1. Od chwili podjęcia badań w 2015 roku przyjęto stosowanie „podwójnej selekcji” podmiotów uczestniczących w badaniu:
  - pierwsza następuje poprzez staranny dobór kanałów dotarcia do startupów z zaproszeniem do wzięcia udziału w ankiecie; działania takie podejmuje przede wszystkim fundacja Startup Poland oraz 25 ambasadorów fundacji, którzy doskonale orientują się w lokalnych uwarunkowaniach społeczności startupowych;
  - drugi próg to obowiązkowa odpowiedź każdego respondenta na pierwsze pytanie w ankiecie: „Czy przedsięwzięcie jest startupem?”; odpowiedź negatywna eliminuje z dalszego wypełniania ankiety;
  - za startup uważa się przedsięwzięcie, które spełnia **choćby jeden** z trzech następujących warunków:
    - zalicza się do sektora gospodarki cyfrowej,
    - przetwarza informacje lub pochodne technologie stanowią kluczowy element jego modelu biznesowego,
    - tworzy nowe rozwiązania technologiczne w obszarze ICT.
2. Autorzy badania są świadomi kontrowersji, jakie może wzbudzać zastosowana metoda doboru respondentów, niemniej kierują się przekonaniem, zgodnie z którym lepsza jest metoda niepełna niż jej brak lub labilność raz powziętych decyzji w tym względzie. Aby wyniki naszych badań były porównywalne w czasie, inaczej mówiąc – aby mówić o trendach, raz przyjęte założenia muszą być niezmiennie w czasie.
3. Wobec przedstawionych powyżej założeń badanie *Polskie startupy* w istocie koncentruje się na szeroko rozumianej branży cyfrowej. Dzieje się tak dlatego, że specyfika funkcjonowania startupów o innej mechanice biznesowej, zwłaszcza tych związanych z komercjalizacją nauki, wynalazczością lub z tzw. branżą kreatywną, znacząco różni się od specyfiki ICT. Przykładowo – mówimy o odmiennych kryteriach oceny gotowości rynkowej, o całkowicie innych poziomach kwot dofinansowania, o drastycznie różnym czasie potrzebnym na rozwój produktu, kompletnie odmiennych potrzebach w zakresie sprzętu, infrastruktury lub kompetencji zespołu. Uważamy, że badanie wszystkich rodzajów startupów naraz nie sprzyjałoby wiarygodności, a zwłaszcza przejrzystości końcowych wyników. Tym bardziej formułowanie na tej podstawie rzetelnych rekomendacji względem ewentualnego wsparcia ekosystemu nie byłoby możliwe.

Fundacja Startup Poland, jako instytucja popierająca przedsiębiorczość technologiczną i innowacyjną, wraz z partnerami tworzącymi niniejsze badanie, jest otwarta na inicjatywy służące rozszerzeniu badań o kolejne segmenty naszego rynku.

## Zespół *autorski*



### Julia Krysztofiak-Szopa

---

Przedsiębiorczyni, menedżerka, mentorka. W świecie startupów aktywna od 2008 roku, najpierw związana z (ówczesnym) startupem AdTaily. Zdobywała doświadczenie zawodowe w Dolinie Krzemowej i Szwajcarii. W Zurychu odpowiadała za wzrost w fintechowym startupie Dealmarket, platformie analitycznej dla *private equity*. W Kalifornii była pierwszą dyrektorką programową akceleratora Blackbox.vc, w którym prowadziła programy szkoleniowe pomagające startupom spoza USA zebrać finansowanie w Dolinie Krzemowej. Tam również założyła Wellfitting, markę produkowaną w Polsce bielizny.

Studiowała filozofię w ramach Międzywydziałowych Indywidualnych Studiów Humanistycznych na Uniwersytecie Warszawskim i sztuczną inteligencję na belgijskim Katholieke Universiteit Leuven.

W Startup Poland od 2016 roku pełni rolę prezesa zarządu i realizuje osobistą misję rozbudzania globalnych ambicji w założycielach polskich startupów.



### Magdalena Beauchamp

---

Specjalizuje się w politykach publicznych wspierających rozwój gospodarki cyfrowej. Autorka i współautorka licznych ekspertyz, m.in. *Złotej księgi* venture capital w Polsce 2018 (Startup Poland, 2018), raportu *Polskie startupy 2017* (Startup Poland, 2017) i *Polityki wizowej dla startupów* (Startup Poland, 2016). Od 2006 roku związana z sektorem dyplomacji gospodarczej.

Absolwentka kierunku jednolity rynek europejski w College of Europe oraz stosunków międzynarodowych i ekonomii w Wyższej Szkole Europejskiej i na szwajcarskim Université de Fribourg. Zdobywała doświadczenie w obszarze polityk gospodarczych w Dziale Handlowym Ambasady Królestwa Danii w Warszawie, w Komisji Europejskiej oraz Stałym Przedstawicielstwie RP przy UE.

Dyrektor polityk publicznych w Startup Poland. Odpowiada za projekty think tanku, konsultacje legislacyjne, stanowiska branży cyfrowej wobec projektów prawa europejskiego oraz reprezentowanie polskich startupów w Brukseli.

## Zespół *naukowy*



### dr Agnieszka Skala

Doktor nauk ekonomicznych po Szkole Głównej Handlowej, adiunkt na Wydziale Zarządzania Politechniki Warszawskiej. Absolwentka Lean LaunchPad Educators Program w Haas School of Business Uniwersytetu Kalifornijskiego w Berkeley.

W swojej pracy naukowej zajmuje się startupami i edukacją na rzecz przedsiębiorczości technologicznej. Autorka monografii *Startupy – wyzwanie dla zarządzania i edukacji* (edu-Libri, 2018).

Współtworzyła Szkołę Przedsiębiorczości Innovation Nest SPIN, którą od 2011 roku zarządza. Na Politechnice Warszawskiej prowadzi autorski cykl seminariów „Przedsiębiorczość Wysokiej Techniki”. Jest członkiem Rady Programowej Fundacji Startup Poland i autorką metodyki badawczej prowadzonych od 2015 roku badań Fundacji *Polskie startupy*, które koordynuje i nadzoruje naukowo.



### Tomasz Ociepka

Absolwent Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie na Wydziale Matematyki Stosowanej oraz Queen Mary University of London na kierunku matematyka. Założył i prowadzi Oxford Data Studio – firmę specjalizującą się w statystyce, analizie i wizualizacji danych. Entuzjasta startupowy, zainteresowany społecznym wymiarem innowacji. Od 2016 roku jest członkiem zespołu naukowego w badaniach polskich startupów Fundacji Startup Poland. Mieszka i pracuje w Oxfordzie.

# Podziękowania

Badanie *Polskie startupy 2018* to praca zespołowa – tak samo zresztą jak budowanie startupu. W tym roku objęło rekordową liczbę ponad 1100 firm, a to wszystko dzięki **nieocenionemu zaangażowaniu setek osób**, którym zależy na rozwoju otoczenia biznesu w Polsce.

Zespół Startup Poland serdecznie dziękuje i docenia wsparcie wszystkich tych, bez których niniejszy raport nie miałby szansy powstać.

Dziękujemy **respondentom** – twórcom polskich firm technologicznych, którzy w ferworze codziennej walki o większe przychody, kolejne rundy finansowania i nowych pracowników, poświęcili w sumie 348 godzin na wypełnienie ankiet!

Dziękujemy **Ambasadorom Startup Poland**, liderom regionalnych scen startupowych, którzy jak co roku dołożyli największych starań, aby badanie pokryło swoim zasięgiem całą Polskę i nie pozostawiło białych plam na startupowej mapie kraju.

Dziękujemy **wszystkim instytucjom otoczenia biznesu, organizacjom non profit, funduszom inwestycyjnym i samorządom** – wszystkim podmiotom, które rozpoznały ankietę badawczą wśród swoich społeczności.

Dziękujemy **influenserom polskiej sceny startupowej**, którzy udzielili projektowi swoich marek osobistych i zachęcili startupy do wzięcia udziału w badaniu.

Dziękujemy **ekspertom**, którzy udzieli komentarzy do wyników badania.

Dziękujemy **partnerom projektu** – PFR SA, PFR Ventures, Google, PARP, Fundacji Kronenberga przy Citi Handlowym, którzy sfinansowali całe przedsięwzięcie, a także Instytutowi Studiów Wschodnich, który zagwarantował prezentację raportu podczas 28. Forum Ekonomicznego w Krynicy.

Dziękujemy **funduszom venture capital**, które decydując się na prezentację swojej działalności na łamach raportu, dołożyły cegiełkę do sfinansowania projektu.

Dziękujemy **partnerom strategicznym** – Google i Business Link – oraz **klientom**, dzięki którym Fundacja Startup Poland może z roku na rok zwiększać skalę swojej działalności i inwestować w rozwój umiejętności zespołu.

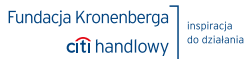
*Last but not least*, dziękujemy **studiu Interleo**, którego zespół jak co roku z anielską cierpliwością czytał w naszych myślach, projektując stronę graficzną raportu, oraz **Urszuli Drabińskiej**, która zadbała o jego poprawność językową.

zespół Startup Poland





PARTNERZY RAPORTU



ISBN 978-83-948788-3-2

