

Wiedza
Gospodarka
Społeczeństwo



OD STARTUPU DO KORPORACJI?

Redakcja naukowa

Zofia Gródek-Szostak, Wojciech Szymba



WIEDZA – GOSPODARKA – SPOŁECZEŃSTWO

OD STARTUPU DO KORPORACJI?

Redakcja naukowa

Zofia Gródek-Szostak, Wojciech Szymła

Kraków 2020

Recenzenci

dr hab. inż. Anna Szelaż-Sikora, Prof. UR

dr hab. Janusz Nesterak, Prof. UEK

dr Agnieszka Thier

dr Luis Ochoa Siguencia

dr Gabriela Malik

Projekt okładki

Paweł Wójcik

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2020

Wydawnictwo:

Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie
ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków

Spis treści

CZĘŚĆ I

FUNKCJONOWANIE START-UPU W GOSPODARCE RYNKOWEJ

WSTĘP.....	6
Rozdział 1	
<i>Karolina Soltysik</i>	
THE BUSINESS MODEL CANVAS AS A STRATEGIC TOOL FOR DESIGNING INNOVATIVE BUSINESS MODELS – THE CASE OF AIRBNB INC.....	9
Rozdział 2	
<i>Aleksandra Bulanda</i>	
START-UP I JEGO EWOLUCJA NA PRZESTRZENI OSTATNICH LAT.....	17
Rozdział 3	
<i>Katarzyna Pudo, Katarzyna Rak</i>	
SYSTEM WSPARCIA START-UPÓW W POLSCE	30
Rozdział 4	
<i>Katarzyna Kulpaczyńska</i>	
ŹRÓDŁA FINANSOWANIA POLSKICH START-UPÓW	38
Rozdział 5	
<i>Aleksandra Skrzypek, Elżbieta Skubisz, Izabela Ptaszek</i>	
ŹRÓDŁA FINANSOWANIE STARTUPÓW W POLSCE.....	50
Rozdział 6	
<i>Agata Kubajka, Gabriela Kukla</i>	
OD STARTUPU DO MIĘDZYNARODOWEJ KORPORACJI – SELVITA SA JAKO PRZYKŁAD INNOWACYJNEJ SPÓŁKI W BRANŻY BIOTECHNOLOGICZNEJ	61
Rozdział 7	
<i>Dominika Bogacz</i>	
NARÓD START-UPÓW.....	71

CZĘŚĆ II

KSZTAŁTOWANIE KONKURENCYJNOŚCI START-UPU

Rozdział 8

Krupa Joanna, Kamińska Edyta, Karpierz Magdalena

JAK OD ZERA PRZEKSZTAŁCIĆ SIĘ W POTĘŻNĄ FIRME?.....	84
---	----

Rozdział 9

Franciszek Bolechowski

SENIORZY JAKO ATRAKCYJNY SEGMENT RYNKU TURYSTYCZNEGO – WYZWANIA STARTUPÓW TECHNOLOGICZNYCH.....	94
--	----

Rozdział 10

Aleksandra Podlińska, Weronika Plewniak

KSZTAŁTOWANIE ORGANIZACJI JUTRA NA PRZYKŁADZIE START-UPU.....	100
---	-----

Rozdział 11

Lidia Ryczek

MECHANIZM PODZIELONEJ PŁATNOŚCI – CHARAKTERYSTYKA ORAZ WPŁYW NA DZIAŁALNOŚĆ START-UPÓW.....	110
--	-----

Rozdział 12

Magdalena Królczyk, Klaudia Kuć

ZARZĄDZANIE W SEKTORZE TURYSTYCZNYM I REKREACYJNYM.....	121
---	-----

Rozdział 13

Urszula Wojtas

ZABEZPIECZENIE PŁYNNOŚCI FINANSOWEJ – PRZEGLĄD ŹRÓDEŁ INFORMACJI I NARZĘDZI DO WERYFIKACJI KONTRAHENTÓW	134
--	-----

WSTĘP

Trzecia dekada XXI wieku to czas intensywnych zmian w wielu sferach życia, które jeszcze kilka lat temu były niewyobrażalne i stanowiły bardziej futurystyczne wizje, a nie prognozy co do rzeczywistych trendów występujących na świecie. Rozwój nowoczesnych technologii, cyfryzacja dotycząca wszelkich aspektów życia, globalizacja, zmiany kulturowe, w tym demograficzne, są wskazywane jako te, które najbardziej wpływają na przyszłość gospodarczą i społeczną. Monografia stanowi dowód na istotną rolę start-upów w gospodarce rynkowej. Jej treść jest efektem prac badawczych podejmowanych przez wyróżniających się studentów Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Struktura monografii przedstawia problemy badawcze podejmowane przez poszczególnych autorów. Należą do nich: zagadnienia systemowych uwarunkowań funkcjonowania startup-ów w Polsce, analiza źródeł finansowania start-upów i ich rozwój w poszczególnych fazach cyklu życia organizacji, a także analiza doświadczeń międzynarodowych korporacji wyrosłych z inicjatyw start-upowych. Monografia składa się z dwóch części, obejmujących trzynaście rozdziałów tworzących spójną całość. Część pierwsza – *Funkcjonowanie start-upu w gospodarce rynkowej* - obejmuje rozdziały 1-7. W rozdziale pierwszym podjęta została tematyka innowacji w modelu biznesowym. Autorka wyjaśnia, w jaki sposób model biznesowy Canvas można wykorzystać jako strategiczne narzędzie zapewniające kompleksowy obraz i zrozumienie obecnej sytuacji przedsiębiorstwa. Jako studium przypadku przedstawiono Airbnb Inc. Rozdziały 2-5 koncentrują się na istocie start-upu, fazach rozwoju oraz systemowych instrumentach wsparcia. Autorzy dokonują szerokiej analizy obejmującej instrumenty służące finansowaniu przedsięwzięć na wczesnych etapach rozwoju innowacyjnego podmiotu. Tematyka rozdziału szóstego koncentruje się na zagadnieniu innowacyjności jako warunku koniecznym dla przetrwania młodych przedsiębiorstw oraz przedstawieniu działalności w branży biotechnologicznej jako efektywnej drogi od start-upu do międzynarodowej korporacji na przykładzie spółki Selvita S.A. W rozdziale siódmym autorka przedstawia sposób kształtowania się ekosystemu start-upów w Izraelu, identyfikuje co przyczyniło się do powstawania izraelskiej potęgi start-upów oraz przedstawia przykłady innowacyjnych izraelskich start-upów, które zyskały popularność na arenie międzynarodowej.

Część druga – *Kształtowanie konkurencyjności start-upu* – obejmuje rozdziały 8-13. Rozdział ósmy podejmuje problematykę identyfikacji najważniejszych czynników

decydującymi o sukcesie innowacyjnej organizacji, a jako studium, przypadku przedstawia CD PROJEKT. W kolejnym rozdziale zwrócono uwagę na możliwości tworzenia nowych startupów specjalizujących się w obsłudze turystycznej osób starszych oraz dostosowywania narzędzi technicznych do tej działalności. Rozdział dziesiąty podejmuje temat zagadnienia „organizacji jutra” i poszukuje odpowiedzi na pytania: Jak zatem będzie wyglądać przyszła organizacja? Jakie cechy będą ją charakteryzować? Czym należy się kierować przy kształtowaniu nowego podmiotu rynkowego? W kolejnym rozdziale przedstawiono istotę mechanizmu podzielonej płatności i jej funkcjonowanie w praktyce przedsiębiorstw typu start-up. W rozdziale dwunastym zaprezentowano turystykę, jako dziedzinę gospodarki, charakteryzującą się dużą dynamiką rozwoju, zarówno na świecie, w kraju, w regionach czy gminach. Skuteczne zarządzanie sektorem turystycznym nie może się odbywać z pominięciem dziedzin, które są z nim związane lub pozostają pod jego wpływem. Ostatni rozdział dotyka problematyki wpisującej się zarówno w obszary działalności prosperujących start-upów, jak i korporacji z wieloletnim doświadczeniem na rynku, mianowicie weryfikacji kontrahentów w kontekście wiarygodności finansowej. Zaprezentowano dostępne źródła informacji o kontrahentach i stosowane narzędzia oceny wiarygodności przy podkreśleniu skali problemu odroczonej płatności i niewypłacalnych partnerów biznesowych.

Treści zawarte w monografii mogą być punktem wyjścia do podjęcia i rozwijania dalszej pracy badawczej młodych naukowców. Mogą także stanowić inspirację do podejmowania własnych inicjatyw start-upowych.

Publikacja nie powstałaby bez wsparcia licznej grupy osób. Za okazaną pomoc w procesie wydawniczym dziękujemy Przewodniczącemu Komitetu Organizacyjnego 12th International Scientific Conference of the College of Management and Quality Sciences of the Cracow University of Economics, Prof. UEK dr hab. Januszowi Nesterakowi, Dziekanowi Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości Prof. UEK dr hab. Bernardowi Ziębickiemu oraz Prof. UEK dr hab. Agacie Niemczyk. Szczególne podziękowania kierujemy do recenzentów: Prof. UEK dr hab. Janusza Nesteraka, Prof. UR dr hab. inż. Anny Szeląg-Sikory, dr Luisa Ochoa Siguencia, dr Agnieszki Thier i dr Gabrieli Malik. Za okazane wsparcie w procesie wydawniczym dziękujemy pracownikom Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

*Zofia Gródek-Szostak
Wojciech Szymła*

CZĘŚĆ I

FUNKCJONOWANIE START-UPU W GOSPODARCE RYNKOWEJ

ROZDZIAŁ 1

The Business Model Canvas as a strategic tool for designing innovative business models – the case of Airbnb Inc.

Karolina Sołtysik

1. Introduction

Although there is no universal definition of business model innovation, almost all researchers and practitioners agree that the focus on business model innovation has increased dramatically over the last couple of years. Studies show that companies that outperform their rivals are organizations that put twice as much focus on business modelling as the underperforming companies (Bashir, & Verma, 2017, p. 7-17). Therefore, a unique business model is nowadays a source of a sustainable competitive advantage and companies that aim to monopolize their industries should place a premium on finding a novel way of conducting a business – sometimes by simply changing one of the components of traditional business model. This is the first step in the disruption process.

2. The definition and importance of a business model

The term ‘business model’ has become prominent in recent years and led to a lot of publications. Many authors try to understand this concept by defining two underlying terms: ‘business’ and ‘model’. Business can be described as a set of activities performed by an entity in order to deliver value to customers – they all involve financial, commercial and industrial aspects and the main goal of any business is to make a profit. Model, on the other hand, is a systematic description of an object or a process that shares its important characteristics. Therefore, by putting these elements together, business model can be defined as ‘a conceptual tool containing a set of objects, concepts and their relationships with the objective to express the business logic of a specific firm’ (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005, p. 3). In other words, business model is a tool that helps to identify the key elements of business processes and the relationships between them to better understand and manage operations a company performs.

Today’s global business environment has created a dynamic business context, where most businesses are compelled to learn how to use their business models as a tool to gain competitive advantage over international competitors. Therefore, designing and applying

these models is of great importance to all organizations. Discussing capabilities and strategies is necessary for value creation and can help to reduce complexity of business processes to an understandable level and improve performance in a long term.

3. The concept of Business Model Canvas

Business models in global competition must be focused not only on processes inside the firm. Companies should look outside their boundaries for concepts and ideas to bring in or needs for internal solutions to be licensed. Open business models take companies to next step helping to overcome common barriers and connect with new set of players and, unlike close business models, describe value creation in the context of open innovation. (Chesbrough, 2006, p. 1).

There have been many concepts and classifications of business models but the first one to characterize the open business paradigm was Business Model Canvas (BMC) developed by Osterwalder and Pigneur in 2010 (Bonazzi, & Zilber, 2014, p. 622). BMC was defined as a model used by companies to create, deliver and capture value from the processes that may occur as both ‘outside in’, i.e. bringing in external ideas, technologies and intellectual property, or ‘inside out’, i.e. selling or licensing them outside of a firm.

Table 1. Nine segments of BMC

Segment	Definition
Key Partners	The network of suppliers and partners that makes the business model work
Key Activities	The most important actions a company must take to make its business model work
Key Resources	The most important assets required to make the business model work.
Value Proposition	Packages of products and services that create values for specific Customer Segments.
Customer Relationships	Types of relationships the company establishes with a specific Customer Segment.
Channels	How company communicates with and reaches its Customer Segments to deliver a Value Proposition.
Customer Segments	Different groups of people or organizations the company aims to reach or to serve.
Cost Structure	Costs incurred to operate the company's business model
Revenue Streams	Money a company generates from each Customer Segment.

Source: adapted from (Bonazzi, F., & Zilber, M., 2014).

In this context, The Business Model Canvas consists of nine building blocks that easily define and communicate a business idea of a company and describe the rationale of how an organization works. The dimensions are as follows: Key Partners, Key Activities, Key Resources, Value Proposition, Customer Relationships, Channels, Customers Segments, Cost Structure, Revenue Streams (Tab. 1).

4. An overview of Airbnb

Airbnb describes itself as ‘a trusted community marketplace for people to list, discover and book unique accommodations around the world’ (Gerwe, & Frojan, 2017, p. 3). It is an American home rental company based in 2008 in San Francisco that allows ordinary people to list their private accommodation spaces for the widest audience of tourists through its platform. Initially the idea was to create a website to provide airbeds for special events all across the United States and give travelers a chance to network with hosts and other people participating in an event. Now, the website offers a wide range of accommodation, from a shared room to a luxury villa, giving an opportunity to making some extra money from renting out private spaces and meeting interesting people.

The innovative approach to tourism accommodation and business model allowed Airbnb to outperform the market making it one of the fastest growing internet-based companies and online accommodation providers. It offers for rent more than 7 million rooms, apartments and homes in 167 countries around the world (Adamiak, 2019, p.1).

5. Airbnb’s Canvas Model

BMC is a great tool to have a holistic view of business structure of Airbnb. It provides a full insight on how the platform generates income and helps to understand the importance of implementing the crucial tactic – providing home listings at a global scale. The segments of Airbnb’s business model are depicted in a visual chart (Fig. 1).

5.1. Customer Segment

Airbnb segments its customers into two groups: hosts and guests. The hosts are either people who own a property and are willing to rent it out in order to make some extra money or individuals who want to build a network with travelers. Guests are people looking for accommodation at a reasonable cost or travelers who want to socialize with local people. These two groups of customers can be further classified based on their needs (e.g. income generation, travel accommodation type), demographics (e.g. age brackets, marital status, gender), geography (country, city) or income bracket.

Figure 1. Business Model Canvas for Airbnb

Key Partners  Hosts Investors Corporate Travel Partners and Managers Photographers Insurance companies	Key Activities  - platform development and maintenance - refining Value Proposition - marketing & promotion - protecting sensitive information - maintaining customer service Key Resources  - platform (website and mobile app) - strong brand reputation - highly skilled employees	Value Proposition  For the guests: - low cost accommodation (low cost strategy) - access to ratings - variety of accommodation types/activities - ease of transactions For the hosts: - income generation by renting their space - meeting new people - booking management - ease of transactions	Customer Relationships  - CRM software: mobile app, website, social media - real-time communication - personal assistance - contact via mail/SMS Channels  Virtual channels * awareness: digital ads, social media platforms, word of mouth, referral program * evaluation, purchase, delivery, and after sales: website, mobile app	Customer Segments  Segmented market Criteria: * demographics * geography * income bracket * needs Hosts & Guests
Cost Structure  Marketing/customer acquisition costs Employees'/freelance photographers' salaries Platform development and maintenance costs Transaction costs Legal and administrative costs Insurance		Revenue Streams  Fee-for-service model - hosts: 3-5% of the total transaction amount - guests: 6-12% of the transaction amount every time a reservation is made, depending on the length of stay Events: only hosts		

Source: own work based on (Gerwe, O., & Frojan, M., 2017).

5.2. Value Proposition

Airbnb creates value for both supply (hosts) and demand (guests) side. In order to deliver value to guests the company pursues a low-cost strategy – it offers services at a competitive price. It also enables travelers to book unique stays from hosts giving them a chance to interact with local people and allows to see their ratings and reviews. There are many accommodation options available for tourists as well as outdoor activities that they can participate in. On the other side the platform enables individuals to list their private spaces and earn extra income in the form of rent. By renting out their property they can also build connections with travelers from all over the world. They see all requests and have a right to accept or decline them. The booking process is very easy to follow with instructions guiding customers every step of the way. There are many payment methods available and all transactions are monitored and safe.

5.3. Channels

Airbnb uses a mix of virtual and traditional channels in order to communicate with and reach its customer segments to deliver a value proposition. There are five phases through each a channel passes: awareness, evaluation, purchase, delivery and after sales. At the initial phase channels such as digital ads, social media platforms, word of mouth marketing and referral

program are used to build awareness and acquire customers. In the following phases mobile apps and a website are used to connect with customers.

5.4. Customer Relationship

Airbnb as a platform-based business places a premium on building strong connections with its customers through digital channels. Its platform, website and social media are a complete package with respect to Customer Relationship Management that gives 360-degree interaction with customers and helps to manage a relationship with both new and regular users. Customers can use the platform to interact with the service and get personal assistance and are always contacted via email/SMS after a reservation has been made or whether there are any changes to current bookings.

5.5. Revenue Streams

Airbnb makes their revenues by charging hosts and guests a service fee per transaction hosts pay 3-5% transaction fee depending on the type of cancellation policy they choose (flexible, moderate or strict). Guests pay 2-3 times higher transaction fees than hosts depending on supply, demand and the length of stay. Event fees are paid only by hosts.

5.6. Key Resources

The main resources of Airbnb that play a direct role in creating Value Proposition, delivering a service to Customer Segment and supporting Customer Relationships are: platform, brand reputation and highly qualified professionals working for a firm. The platform is a base of homes and events and it captures all the data about the users. It is also a community connecting hosts and travelers from all around the world. To make the platform run smoothly the company hires IT specialists and UX designers who are in charge of implementing innovative and intuitive solutions that increase customers' satisfaction. Another valuable resource is a brand image Airbnb is a globally recognized company and it enjoys good reputation among its customers.

5.7. Key Activities

In order to maximize customers' satisfaction and engage new users the company is constantly developing the platform adding new functionalities to the website and mobile app. Initially, the platform was providing accommodation services exclusively but the company has recently added new value proposition and extended its offer – now customers can use the platform to participate in events and activities organized by hosts. Marketing activities, such

as digital advertising or referral program, help the company to reach a wide audience of potential users. Airbnb highly values its customers – it builds their trust by protecting sensitive data of active users and maintain good customer relationships.

5.8. Key Partnerships

Airbnb's partners contribute significantly to the success of the company since they act as suppliers who make a business model work. They may also greatly influence company's brand image. This building block consists mainly of hosts who constitute the supply side of Airbnb's business model offering accommodation or guiding through local experiences. Other partners who bring the initial rounds of funding to the table are investors they enable company to grow and keep costs of capital low. Airbnb has acquired a large number of new customers by expanding into the travel industry and established cooperation with many corporate travel partners and managers. The company also cooperates with many freelancing photographers and insurance companies.

5.9. Cost Structure

For most online platforms, including Airbnb the biggest cost driver are customers acquisition costs mainly advertising costs. Other costs that Airbnb incurs while operating its business model include: salaries for permanent employees and freelance photographers, platform development and maintenance costs, transaction costs, legal and administrative costs, insurance, weighted average cost of capital (WACC).

6. Business model patterns of Airbnb

'Business model patterns are reusable business model architectural components, which can be used in generating new business model' (Mettler, & Eurich, 2012, p. 77). They all have some similarities which are commonly defined as patterns. Airbnb's business model patterns clearly indicate that the company operates as a multi-sided platform (MSP) increasing interactions between two independent user groups, playing an intermediation role and therefore minimizing transaction costs between two market sides (Hagiu, 2006, p. 2). Due to the appearance of the Internet and digitalization wave in the economy MSPs have become prominent in many industries and the companies that implemented this model have achieved high financial results and demonstrated remarkable growth. MSPs are also considered the most powerful and adaptable business models because they allow to capture value by using the network effect, also known as same-side effect (Gabszewicz, Resende, & Sonnac, 2015, p.

3). Airbnb achieves positive network externality by attracting more users to join the platform. The more travelers sign up with Airbnb, the more hosts are willing to use their services and rent out their properties. On the other hand, the more accommodation options are available on the website, the more valuable the platform becomes for the users. Positive network effects enable companies to gain popularity and grow the number of customers in a fast and effective way.

7. Airbnb's disruption of the traditional accommodation sector

The substitution effect of Airbnb as an accommodation provider on the hotel industry is impossible to deny. The disruption process can be viewed through the lenses of disruption innovation theory which explains how disruptive products and services transform the market by outperforming prevailing products or services' attributes, attracting attention of great number of people and possibly creating a completely new market (Guttentag, 2013, p. 1194). A disruptive product or service will generally make the initial market less appealing to potential customers, therefore making it limited in size and profit margins.

Indeed, services provided by the platform offer more convenience and cost-savings making other companies in the sector falling behind the pace of market changes. Airbnb decided to break down the barriers and introduced a radical new approach to hospitable solutions by using new sources of supply. The emergence of new accommodation type undoubtedly turned the hotel industry upside down and changed the perception of hospitality services all around the world.

8. Conclusion

The study provides an explanation of business model innovation for Airbnb and presents how Business Model Canvas can be used as a strategic tool to give comprehensive view and understanding of the company's current situation. In order to find answer to these questions the existing literature has been reviewed and the building blocks have been identified based on company's operations. Airbnb is now seen as a trust and sharing-driven company that revolutionized an entire industry. It was certainly a pioneer in the informal peer-to-peer accommodation sector that quickly responded to volatile demands of customers and faced the challenges in relation to the social dimensions of their operations. The platform owes its great success to its innovative business model. It perfectly managed to create an organizational structure that greatly fits into the Canvas framework. Airbnb. The building blocks represent individual components that have been well designed and integrated into

a cohesive whole to perform more efficiently and effectively and take full advantage of its market potential. Moreover, Airbnb's BMC captures value through open innovation practices and so called 'shared-economy' which enables the company to operate at a low cost and improve bottom line at an exponential pace. It seems likely that innovative models will continue to proliferate in many countries and Airbnb is a good example that shows how tools such as BMC can contribute to company's success.

Bibliography

1. Adamiak, C. (2019). Current state and development of Airbnb accommodation offer in 167 countries. *Current Issues in Tourism*, DOI: 10.1080/13683500.2019.1696758.
2. Bashir, M., & Verma, R. (2017). Why Business Model Innovation is the New Competitive Advantage. *The IUP Journal of Business Strategy*, 14, 7-17.
3. Bonazzi, F., & Zilber, M. (2014). Innovation and Business Model: a case study about integration of Innovation Funnel and Business Model Canvas. *Review Business Management*, 16 (53).
4. Chesbrough, H. (2006). Open Business Models: How do thrive in the New Innovation Landscape. *Journal of Product Innovation Management*, Volume 17.
5. Gabszewicz, J., Resende, J., & Sonnac, N. (2015). Media as multi-sided platforms. In R. Picard & S. Wildman (Ed.), *Handbook on the Economics of the Media*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK DOI: <https://doi.org/10.4337/9780857938893.00007>.
6. Gerwe, O., & Frojan, M. (2017). Airbnb: Disrupting the Hotel Industry? *IE Business School*, 317-0270.
7. Guttentag, D. (2013). Airbnb: disruptive innovation and the rise of an informal tourism accommodation sector. *Current Issues in Tourism*, 18(12), 1192-1217,
8. Hagiu, A. (2006). Multi-sided platforms: From microfoundations to design and expansion strategies. *Harvard Business School*, working paper 07-094, Retrieved from: <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/07-094.pdf>
9. Mettler, T., & Eurich, M. (2012). A design-pattern-based approach for analyzing e-health business models. *Health Policy and Technology*, 1 (2).
10. Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C.L. (2005). Clarifying business models: origins, present, and futures of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16, 1-25.
11. What is the Airbnb service fee? (n.d.). Retrieved from: https://www.airbnb.com/help/article/1857/what-is-the-airbnb-service-fee?_set_beve_on_new_domain=1563731044_MX89LYWOVTP2gggj&locale=en.

Autor data:

Karolina Sołtysik
Student
Cracow University of Economics
College of Economy, Finance and Law
Financial Audit
Poland

ROZDZIAŁ 2

Start-up i jego ewolucja na przestrzeni ostatnich lat

Aleksandra Bulanda

1. Wprowadzenie

Coraz więcej różnego rodzaju organizacji i jednostek stawia na rozwój nowych technologii związanych m.in. z robotyką, biotechnologią czy sztuczną inteligencją. Przedsiębiorstwa starają się prześcigać w oferowanych przez siebie produktach proponując coraz to nowsze rozwiązania. Start-upy, dzięki swojemu innowacyjnemu podejściu, stają się pionierami w tego typu działalności. Celem artykułu jest przedstawienie czym jest start-up, jak powstaje i skąd czerpie środki na dalszy rozwój, jakie są etapy powstawania start-upu oraz jakie są przyczyny niepowodzeń. W dalszej części zostały przedstawione statystyki dotyczące działalności start-upów. W niniejszym artykule przyjęto formę zawartą w słowniku języka polskiego PWN „start-up” (SJP, 2020).

2. „Start-up” czym jest?

W wielu dostępnych źródłach można spotkać się z przeróżnymi definicjami tego pojęcia. Ich zakres zależy w głównej mierze od tematu poruszanego w publikacji. Na jej potrzeby tworzona jest definicja, która ma na celu zwrócenie uwagi czytelnika na konkretne cechy tej organizacji jaką jest start-up. Termin ten odnosi się w ogólnym znaczeniu do przedsiębiorstw, które znajdują się na początkowym etapie działalności i są nastawione przede wszystkim na osiągnięcie jak największego zysku w najkrótszym czasie. Według lidera innowacyjnych rozwiązań w zakresie metodologii rozwijania start-upów i autora podręcznika start-upu Steve’a Blank, twór ten najlepiej można zdefiniować jako „organizacja tymczasowa, której celem jest wyszukiwanie powtarzalnego i skalowalnego modelu biznesowego”. Niezależność tego przedsięwzięcia biznesowego oraz bazowanie na innowacyjności zastosowanych rozwiązań wyróżniają start-upy na tle innych jednostek gospodarczych i czynią je coraz bardziej popularnymi i pożądanymi wśród inwestorów.

2.1. Typy start-upów

Start-upy można podzielić na wiele kategorii – od zastosowania ich produktów czy usług przez rynki, na których mają się znaleźć, na odbiorcach kończąc. Steve Blank zarówno

w swoich publikacjach jak i wywiadach m.in. na Startup Istanbul 2015¹ wyodrębnia sześć głównych typów:

- Big Business Startups – dużych firm stworzone w głównej mierze po to by wprowadzać innowacje. Twórcy skupiają się na unowocześnianiu i wynajdowaniu nowych opcji dla firm, które ze względu na dynamiczne zmiany zachodzące wewnątrz jak i na zewnątrz firmy zmuszone są do ciągłego aktualizowania swojej oferty, w celu utrzymania swojej pozycji na rynku i pozyskaniu nowych klientów.
- Social Entrepreneurship Startups – stworzone, aby zmieniać codzienne życie. Ich głównym celem jest uczynienie świata lepszym miejscem, bardziej funkcjonalnym dzięki innowacyjnym i pomysłowym zastosowaniom.
- Buyable Startups – stworzone do nabycia. Założyciele skupiają się na stworzeniu projektu, który zostanie sprzedany większej firmie ze sporym zyskiem. Takimi projektami mogą być różnego rodzaju aplikacje lub rozwiązania internetowe.
- Scalable Startups – projekt zakładający osiągnięcie ogromnego wzrostu w bardzo krótkim okresie. Tego rodzaju start-upy zatrudniają najlepszych pracowników. Przykładem mogą być: Google, Twitter czy też Facebook.
- Small and Medium Sized Enterprise Startups – stworzony, aby zaspokajać potrzeby założyciela. Są to małe firmy typu biura podróży czy też pracownia stolarska, które nastawione są na świadczenie usług w najbliższym otoczeniu, a nie skupiające się na rozwoju na światową skalę.
- Lifestyle Startups – stworzony przez ludzi, którzy prowadzą preferowany przez siebie styl życia jednocześnie zarabiając na tym. Tego typu start-upy powstają z pasji jego twórcy, np. projektanci witryn internetowych.

2.2. Etapy powstawania i rozwoju, finansowanie, lokalizacja i struktura prawno-organizacyjna

Aby przedsiębiorstwo zaczęło funkcjonować niezbędny jest początkowy kapitał, którego wysokość zależy w głównej mierze od charakteru działalności tegoż przedsiębiorstwa. Następnie firma rozwija się jednocześnie zarabiając na sobie. Start-upy działają nieco inaczej. W celu pozyskania środków niezbędnych do dalszego funkcjonowania muszą najpierw określić co tak naprawdę mają do zaoferowania. Na samym początku powstaje projekt zawierający założenia koncepcyjne biznesu. Zawiera on dokładny opis tego

¹ Startup Istanbul – globalne wydarzenie, które gromadzi założycieli, inwestorów i kadrę kierowniczą w regionie. Jest to spotkanie wiodących start-upów, firm internetowych, aniołów biznesu i inwestorów typu venture capital łączących Wschód i Zachód.

czym jest oferowany produkt lub usługa, w jaki sposób będzie produkowany/oferowany oraz określenie jacy eksperci są niezbędni do zrealizowania tego projektu (specjaliści w konkretnej dziedzinie tacy jak informatycy, elektrotechnicy, inżynierowie budownictwa czy chociażby krawcy). Tworząc plan start-upu należy również zastanowić się nad ulokowaniem takiego przedsięwzięcia. W głównej mierze zależy od charakteru oferowanego produktu czy usługi oraz wielkości. W przypadku niektórych projektów niezbędny jest jedynie laptop i dostęp do Internetu, a inne wymagają wynajęcia ogromnych powierzchni. Ważnym aspektem jest również usystematyzowanie kwestii organizacyjno-prawnych. Kolejnym krokiem jest przygotowanie modelu finansowego. Powinien zawierać on informacje dotyczące m.in. prognozowania sprzedaży produktu/usługi w odniesieniu do danej jednostki czasu (dziennie, tygodniowo, miesięcznie, kwartalnie itd.), prognozowania przychodów i kosztów, przepływów finansowych, wydatków inwestycyjnych oraz zatrudnienia (należy podać liczbę pracowników, wysokość wynagrodzenia, określenie czy konieczne jest zatrudnienie specjalistów itp.). Na samym końcu należy przygotować tzw. prezentację sprzedażową, która ma na celu ukazanie w sposób kompleksowy wszelkich informacji niezbędnych dla inwestora do podjęcia decyzji o finansowaniu albo odrzuceniu projektu.

Środki na start można pozyskać z wielu źródeł. Najłatwiejszym i jednocześnie najmniej ryzykownym sposobem pozyskania kapitału jest zebrania funduszy wśród rodziny lub znajomych. Pożyczając od najbliższych. Ta opcja niestety nie sprawdza się w przypadku większych projektów, które wstępnie mają pochłoniąć niebagatelne kwoty. Wiele banków w swojej ofercie ma specjalnie przygotowaną propozycję dla nowych przedsiębiorstw i start-upów. Zazwyczaj są to krótkoterminowe pożyczki o niskim oprocentowaniu na bardzo korzystnych warunkach. Dodatkowo doskonała historia kredytowa może pozwolić start-upowi na wykorzystanie linii kredytowej jako formy finansowania. Jednak ta opcja wiąże się z większym ryzykiem w przypadku niepowodzenia projektu. Zyskującą na popularności formą finansowania start-upów są tzw. Fundusze Venture Capital tłumaczone jako kapitał podwyższonego ryzyka. Są to fundusze inwestycyjne, które specjalizują się w inwestycjach obarczonych wysokim poziomem ryzyka. Fundusze te inwestują swój kapitał w ryzykowne przedsięwzięcie, które ich zdaniem mogą przynieść określone korzyści oraz ogromny zysk. Dzięki nim m.in. start-upy mają zapewnione zewnętrzne finansowanie na realizację własnych projektów. Fundusze Venture Capital są nastawione na zysk, dlatego uznawanie ich za organizacje charytatywnych jest błędne. W zamian za udzielone wsparcie kapitałowe, inwestor staje się współwłaścicielem projektu, w który inwestuje pieniądze. Kolejną formą finansowania są tzw. aniołowie biznesu – inwestorzy indywidualni. Są to przedsiębiorcy,

którzy rozwijali własne firmy od samego początku i wiedzą na co zwrócić szczególną uwagę aby nie popełniać wielu błędów. Poza niezbędnym doświadczeniem posiadają również kontakty biznesowe, które mogą w znacznym stopniu ułatwić jednostce jej start. Osoba ta inwestując swój kapitał oczekuje części udziałów w danym projekcie. Nową formą zapewniającą dopływ gotówki start-upom stają się również dofinansowania ze strony państwa. W Polsce funkcjonuje PARP czyli Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, która jest podległa Ministrowi Rozwoju. Głównym celem agencji jest rozwój gospodarki poprzez realizację różnych programów krajowych i zagranicznych. Fundusze pochodzą z budżetu Państwa oraz Unii Europejskiej i przeznaczone są na rozwój mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, w tym także start-upów.

2.3. Przyczyny niepowodzenia start-upów

Założenie start-upu wiąże się z niezwykle wysokim ryzykiem poniesienia porażki. Większość tego typu przedsięwzięć upada na samym początku. Piotr Prajsnar, założyciel Cloud Technologies², w jednym z wywiadów stwierdził, że około 90% start-upów z branży technologicznej upadnie w ciągu swoich pierwszych 12 – 24 miesięcy działalności, 8% przekształci się w normalnie prosperujące przedsiębiorstwa, zaś pozostałe 2% odniesie sukces na skalę globalną. Na osiągnięcie sukcesu niewątpliwie wpływa wiele czynników, które muszą jednocześnie ze sobą współgrać. Do takich czynników można zaliczyć np. popyt na dany produkt lub usługę czy też pozyskanie wystarczającego funduszu na dalszą realizację projektu (zaplecze finansowe). Przyczyn niepowodzenia start-upów jest bardzo dużo i zależą w większości od charakteru projektu. Analitycy platformy CB Insights, zajmującej się analizą danych związanych m.in. z kapitałem wysokiego ryzyka, start-upów i patentów przeprowadzili badania na podstawie których powstał ranking dwudziestu najważniejszych powodów niepowodzenia uruchamiania start-upów. W pierwszej dziesiątce znalazły się takie powody jak:

- I. Brak zapotrzebowania na rynku - aż 42% badanych przypadków stwierdziło, iż to jest jeden z ważniejszych czynników mających wpływ na powodzenie projektu. Wynikać to może z niepoprawnie przeprowadzonej analizy rynku czy też skupienie się na pobocznych kwestiach tracąc przy tym główny sens oferowanego produktu.

² „Cloud Technologies to jedna z najszybciej rozwijających się firm technologicznych w regionie CEE. Dzięki ich pracy powstała autorska technologia Data Management Platform służąca do zbierania i przetwarzania anonimowych danych o Internautach z całego świata. Dane wykorzystywane są głównie do precyzyjnego targetowania kampanii reklamowych online i analizie biznesowej.” [https://www.cloudtechnologies.pl/pl/o-nas, data dostępu: 22.04.2020 r.]

- II. Brak wystarczającego funduszu – 29% start-upów przyznało się do tego, iż główną przyczyną ich upadłości były problemy finansowe. Inwestorzy w większości przypadków także mają ograniczone zasoby pieniężne, które kiedyś się skończą. Gdy projekt staje się nierentowny wolą wycofać się niż dalej angażować w produkt, który generuje jedynie straty.
- III. Niewłaściwie dobrany zespół – to nieco poniżej $\frac{1}{4}$ badanych, a konkretnie 23%. Zróżnicowany zespół z różnymi predyspozycjami i zestawem umiejętności może przyczynić się do niepowodzenia projektu.
- IV. Konkurencja – niecała $\frac{1}{5}$, a dokładnie 19% upadło przez konkurencyjne produkty/usługi. Przyjęło się, że start-upy nie powinny zwracać uwagi na konkurencję tylko skupiać się na własnym rozwoju. Żadne przedsiębiorstwo, organizacja czy jakakolwiek inna jednostka nie powinny lekceważyć konkurencji.
- V. Problem z cenami i kosztami - 18% badanych. Wiele start-upów miało problem w kwestii wyceny swojego produktu. Należało dokonać takich kalkulacji, aby cena produktu była na tyle wysoka, aby poniesione koszty zostały pokryte i jednocześnie wystarczająco niska by przekonać (a nie) zrazić klientów do zakupu.
- VI. Nie do końca przemyślany produkt 17% start-upów poniosło porażkę przez niedopracowanie szczegółów projektu. W wielu przypadkach dopiero w fazie końcowej okazuje się, że produkt nie nadaje się do użytku bądź niespełna takich funkcji jakie zakładał początkowy plan.
- VII. Produkt bez modelu biznesowego – ten tak jak i poprzedni czynnik osiągnęły identyczny wynik 17%. Model biznesowy w przypadku start-upów odgrywa kluczową rolę i pełni funkcję „instrukcji obsługi”. Brak konkretnych założeń na samym początku realizacji projektu z pewnością może doprowadzić do upadku.
- VIII. Słaby marketing – w tym przypadku wskaźnik wynosi 14% . Dobra strategia marketingowa bardzo często decyduje o powodzeniu przedsięwzięcia. Najczęściej start-upy mają dość ograniczone fundusze i muszą zrezygnować z usług zewnętrznych firm, które zapewniłyby projektowi odpowiednie zaprezentowanie się przed potencjalnymi odbiorcami. Wykorzystując social media, start-upy dość niskim kosztem mogą zapewnić sobie pożądaną pozycję na rynku o ile znajdą się w wirtualnym środowisku potencjalnych odbiorców.
- IX. Ignorowanie klienta – 14%. Pomijanie użytkowników w trakcie planowania jest wielkim błędem i może okazać się zgubny dla start-upu. Dzięki informacjom zwrotnym od potencjalnych klientów można udoskonalać i dostosowywać

produkt/usługę do potrzeb odbiorców zyskując przy tym nowe grono klientów. Bez tego czynnika start-up utrzymuje błędne przekonanie o tym, że na produkt czy też usługę będzie popyt. Rzeczywistość niestety okazuje się być zupełnie inna i zamiast generować zysk, wykazuje stratę.

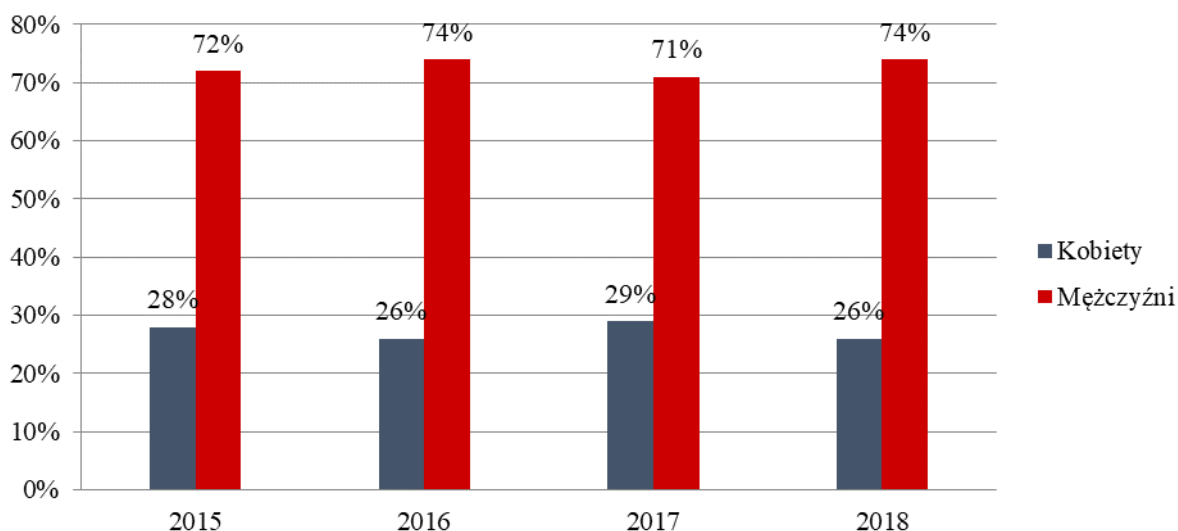
- X. Produkt o niewłaściwym czasie – aż 13% badanych jednostek przez przedwczesne lub zbyt późne wprowadzenie swojego projektu poniosło porażkę. Produkt wydany za wcześnie może zostać odebrany jako produkt niekompletny i niedopracowany. Jeśli produkt zostanie odebrany jako niewystarczająco dobry, przy kolejnych próbach wprowadzenia na rynek ulepszonej wersji, ciężko będzie odzyskać dobrą opinię, jeśli pierwsze wrażenie należało raczej do negatywnych. W przypadku zbyt późnego wprowadzenia na rynek, może okazać się, że konkurencja zdążyła już wykorzystać tę lukę wprowadzając swój produkt.

3. Start-upy w polskich statystykach

Ze względu na coraz większe zainteresowanie start-upami powstaje z roku na rok coraz więcej statystyk z nimi związanych. Fundacja Startup Poland została stworzona w 2014 roku przez grupę założycieli start-upów i młodych przedsiębiorców, która reprezentuje polskie start-upy w dialogu m.in. z rządem i Komisją Europejską. Na podstawie kompleksowych badań fundacja opracowuje cykliczny raport na temat polskiej branży start-upowej. Zawarte w nim informacje pozwalają na lepsze poznanie tego kim są polscy start-upowcy, gdzie jest najwięcej startupów czy też w jaki sposób finansują swoje projekty. Analizowane dane pochodzą z najaktualniejszych raportów udostępnionych przez fundację.

3.1. Kto tworzy polskie start-upy?

Każdego roku raporty przygotowywane są z większą szczegółowością, tak aby zebrać możliwie jak najwięcej danych. W przypadku rozdziału dotyczącego założycieli start-upów analizowane są dane odnośnie wieku, wykształcenia, doświadczenia czy też znajomości języków obcych. Wykres 1. przedstawia kształtowanie się udziału procentowego kobiet i mężczyzn w poszczególnych latach, którzy stali się właścicielami start-upów.

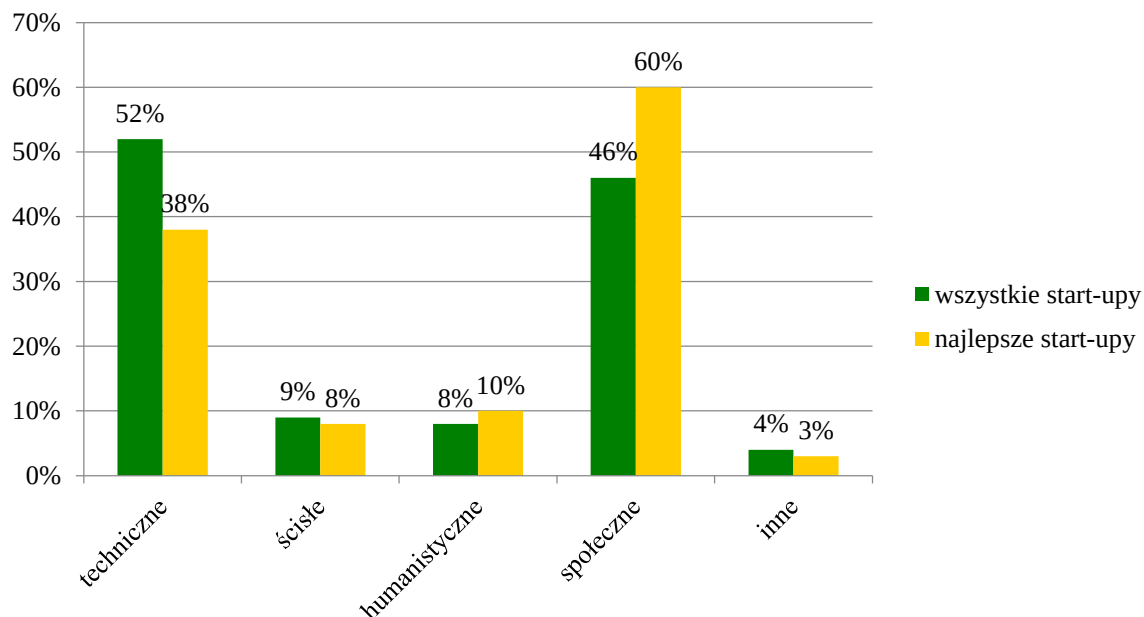
Wykres 1. Płeć właścicieli startupów (%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych w (*Polskie Startupy. Raport*, 2015– 2018)

W latach 2015 – 2018 można zauważyć nieznaczne zmiany wielkości udziałów procentowych poszczególnych płci. Znaczna większość start-upów zakładana jest przez mężczyzn jest ich ponad 2,5 razy więcej niż kobiet. Na przestrzeni kilku lat można zauważyć nieznaczną tendencję spadkową patrząc na wskaźnik procentowy kobiet-właścicieli start-upów. Warto jednak przyjrzeć się tym wynikom, ponieważ aktualnie powstało wiele inicjatyw zachęcających kobiety do działania w świecie biznesu i high-tech³.

Warto również przyjrzeć się statystykom dotyczącym wykształcenia założycieli, które przedstawia wykres 2.

³ High-tech – jest to gałąź przemysłu wykorzystująca najnowsze osiągnięcia techniczne, technologiczne i naukowe.

Wykres 2. Nauki studiowane przez właścicieli start-upów

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Polskie Startupy. Raport 2018, Startup Poland)

Jak można zobaczyć najwięcej spośród założycieli start-upów studiowało nauki techniczne lub społeczne zarówno w grupie badanych ogółem jaki i również w grupie najlepszych. Na drugim miejscu znalazły się nauki humanistyczne z udziałem procentowym nieprzekraczającym 10%. Zaraz za nimi są nauki ścisłe z niewiele niższym wynikiem – 9% ogółem i 8% dla najlepszych start-upów. Inne, niewymienione w zestawieniu nauki zajęły ostatnie miejsce w udziale poniżej 5%.

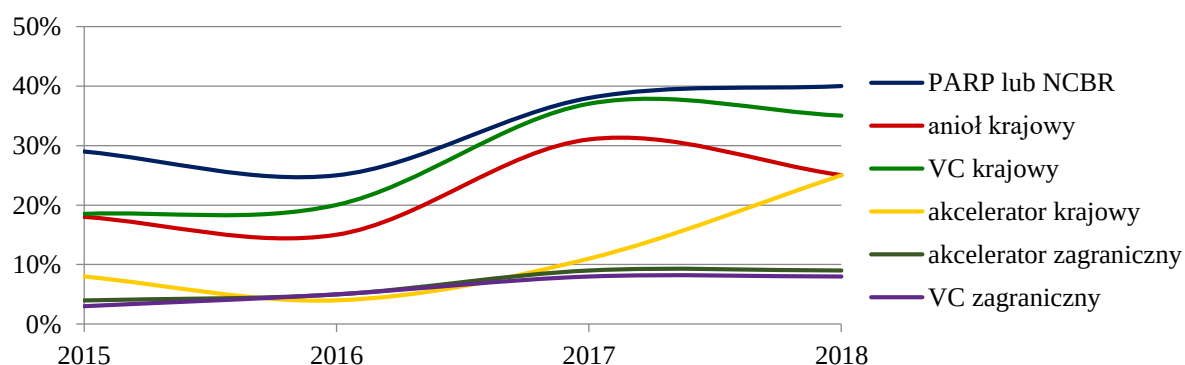
W ostatnim raporcie przygotowanym przez PARP, Grupa PFR w oparciu o dane za lata 2017 – 2018 został scharakteryzowany przeciętny właściciel start-upu. Jak można przeczytać w raporcie jest to „38 letni mężczyzna z wyższym wykształceniem, z czteroosobowej rodziny, który ma ciekawy pomysł na biznes i chce wykorzystać doświadczenie zdobyte w dotychczasowej pracy. Jego głównym motywem (...) jest chęć uzyskania niezależności i zwiększenia dochodów osobistych. Na rozwój swojego startupu wykorzystuje przede wszystkim środki własne, choć korzysta również z innych źródeł finansowania. Jego przedsięwzięcie biznesowe jest na etapie wchodzenia na rynek bądź umacniania pozycji rynkowej. W odniesieniu do konkurencji (...)postrzega się jako podmiot, który ma unikalne przewagi i potencjał wzrostu, a jego produkt czy usługa są relatywnie nowe na rynku (...).Obszary działalności startupów są zróżnicowane, najczęściej są związane z usługami, ochroną zdrowia i edukacją(...) Jeśli współpracuje, to przede wszystkim z innym

przedsiębiorstwem oraz dużymi przedsiębiorstwami. Typowy startupowiec jest gotowy na działalność międzynarodową, ale obecnie korzyści finansowe czerpie głównie ze sprzedaży produktów lub usług klientom w kraju. (...) Utrudnieniem w działalności biznesowej są według niego kwestie związane z podatkami, biurokracją i prawem pracy.”

3.2. Źródła finansowania

Pozyskiwanie kapitału przez start-upy jest równie ważnym elementem poddanym analizie jak i profil założyciela. Na przestrzeni ostatnich pięciu lat środki pozyskiwane były najczęściej z *Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP)* lub *Narodowe Centrum Badań i Rozwoju (NCBR)*. Są to organizacje wspierające polskie jednostki w rozwoju i tworzeniu nowych rozwiązań. Do najczęściej wymienianych źródeł finansowania start-upów przez badanych zaliczyć można także kapitały podwyższonego ryzyka – zarówno te krajowe jak i zagraniczne, a także tzw. aniołów biznesu. Wykres 3. przedstawia kształtowanie się trendów wśród źródeł pozyskiwania środków na rozwój start-upów.

Wykres. 3 Trendy w pozyskiwanych źródłach finansowania startupów



Źródło: opracowanie własne na podstawie (*Polskie Startupy. Raport 2018*, Startup Poland)

Najmniej popularnym środkiem pozyskiwania funduszy w Polsce są wszelkiego rodzaju środki zagraniczne. Ich wartości nie przekraczają 10% udziału wszystkich źródeł finansowania. W 2017 roku znacząco wzrosła liczba korzystających z akceleratorów⁴ krajowych z nieco ponad 10% do 25% w roku 2018. Wzrost rzędu kilkudziesięciu procent w latach 2015 – 2018 odnotowano dla aniołów krajowych, Ventura Capital krajowych oraz już wcześniej wymienionych środków z PARP lub NCBR. W roku 2018 osiągnęły wyniki równe (odpowiednio) 25%, 34% i 40%. Aktualnie powstaje coraz więcej organizacji

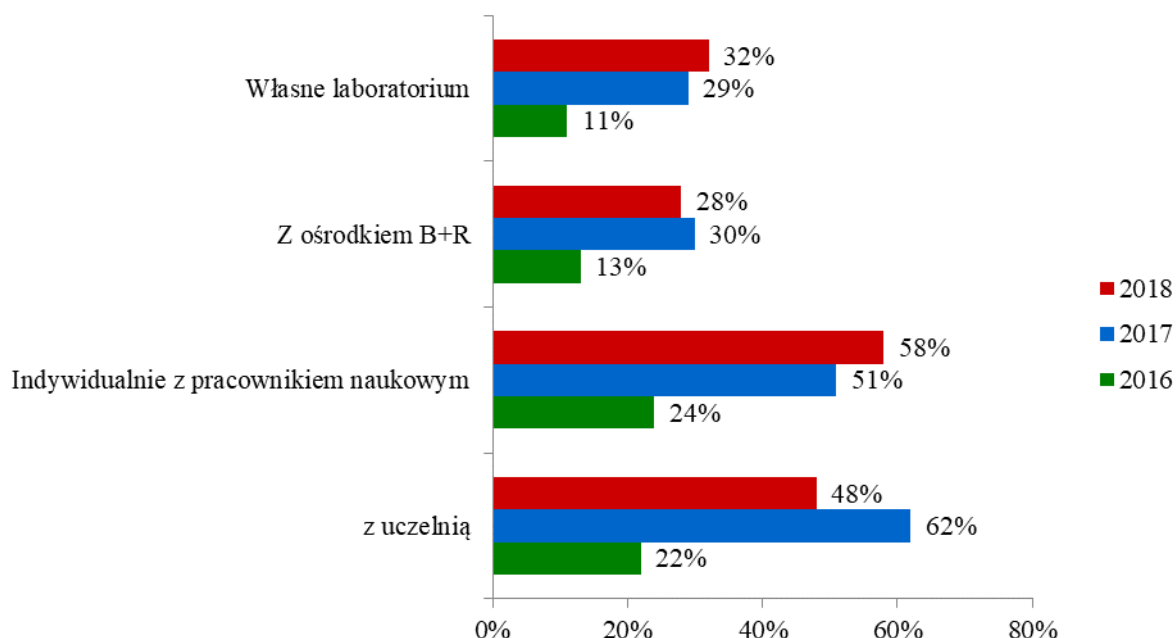
⁴ Akceleratory branżowe – inicjatywy służące zdynamizowaniu obszarów, w których polskie przedsiębiorstwa mają szansę zaistnieć na międzynarodowych rynkach.

rządowych, a także pozarządowych, których głównym celem jest wspieranie obiecujących projektów, które dzięki wsparciu finansowemu mają szanse osiągnąć sukces w skali światowej.

3.3. Współpraca badawczo-rozwojowa

W raporcie 2015 brak szczegółowych informacji dotyczących współpracy z nauką. Jedyną informacją jest ta, iż 25% badanych start-upów współpracuje z uczelnią lub ośrodkiem naukowym. W zestawieniu z innymi latami jest to nie do końca dobry wynik, jednak jest to dosyć ogólna informacja, która nie jest miarodajna w porównaniu do danych z kolejnych lat. Wykres 4. przedstawia z jakiego typu naukowymi jednostkami współpracowały badane start-upy.

Wykres 4. Współpraca naukowa start-upów (wybór wielokrotny)



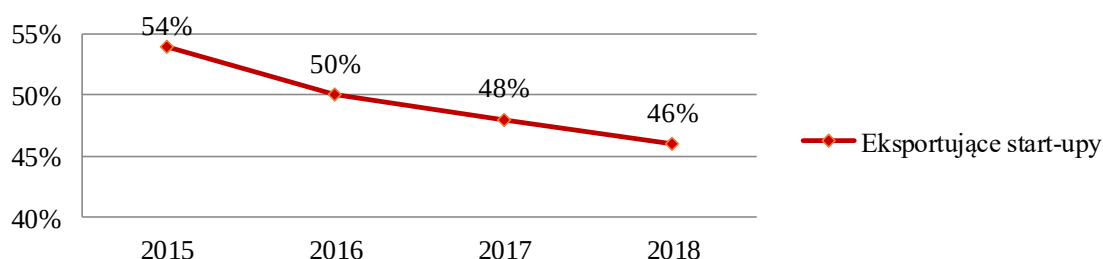
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych w (*Polskie Startupy. Raport 2018*, Startup Poland)

W badanym okresie start-upy współpracowały z większą liczbą indywidualnych pracowników naukowych oraz w większej ilości własnych laboratoriów. Znaczący spadek, rzędu 14% można zauważyć przy współpracy z uczelniami. W pierwszych dwóch badanych latach można zauważyć wzrost przynajmniej dwu i pół krotny w każdej z form współpracy, po to by w 2018 roku zaobserwować w dwóch na pięć formach spadek.

3.4. Eksport

Spośród badanych start-upów aż 46% eksportuje swoje produkty za granicę. W porównaniu z poprzednimi latami zestawionymi na wykresie 5 można zauważyć skłonność do tendencji spadkowej. Polskie start-upy powoli wycofują się z eksportowania swoich produktów, skupiając się przy tym na sprzedaży krajowej. Być może wynika to z barier kulturowych, przez które oferowany produkt nie zostanie dobrze przyjęty.

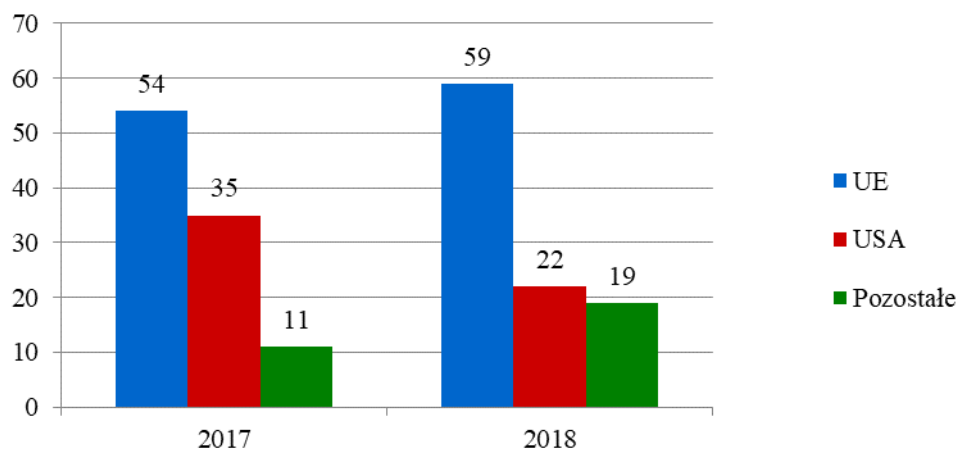
Wykres 5. Odsetek eksporterów w badaniu (%)



Źródło: opracowanie własne na podstawie (*Polskie Startupy. Raport 2018*, Startup Poland)

Wykres 6 z kolei przedstawia zestawienie regionów świata, w których eksportowane produkty przynoszą największe przychody. Do analizy wzięto nieco uogólnione rejony świata UE, USA i pozostałe.

Wykres 6. Największe przychody osiągnięte w różnych regionach świata



Źródło: opracowanie własne na podstawie (*Polskie Startupy. Raport 2018*, Startup Poland)

Na pierwszy rzut oka widać bardzo duży udział eksportu do UE, który utrzymuje nieznaczną tendencję wzrostową. W szczegółowych danych można przeczytać, że najczęściej produktów wysyłanych jest do Niemiec czy Wielkiej Brytanii. Na drugim miejscu znalazły się Stany

Zjednoczone i na końcu pozostałe rejony z udziałem generowania najwyższych przychodów nieprzekraczającym 20% wśród badanych start-upów, do których można zaliczyć m.in. Rosję.

4. Podsumowanie

Start-upy to prężnie rozwijające się jednostki, które dzięki swojej elastycznej formie mogą osiągać bardzo dobre wyniki i osiągać sukcesy w skali globalnej. Dzięki temu, zyskują na popularności zarówno w środowisku biznesowym jaki i naukowym. Potężne przedsiębiorstwa przeznaczają swój kapitał na dalszy rozwój w zamian za udziały w zyskownie zapowiadającym się projekcie. Generując ogromne przychody start-upy stają się coraz większe i część z nich zaczyna emitować swoje akcje, jednocześnie wchodząc na giełdę. Niestety w większości przypadków taki scenariusz nie sprawdza się. Założenie start-upu wiąże się z niezwykle wysokim ryzykiem poniesienia porażki. Niespełna kilka procent ma szansę na odniesienie sukcesu w branży lub w oparciu o przedstawione statystyki można śmiało stwierdzić, iż start-upy są fenomenem ostatnich lat. Coraz więcej firm zajmuje się prowadzeniem badań na ich temat i tworzeniem raportów. W Polsce, aktualnie znajduje się mniej niż 3 000 jednostek, które zostały określone mianem start-upu. Dzięki organizacjom, takim jak Startup Poland inwestorzy i inni zainteresowani mają dostęp do danych zawierających informacje odnośnie sytuacji polskich start-upów.

Bibliografia

1. Beauchamp, M., Kowalczyk, A., Skala, A. (2017). *Polskie Startupy. Raport 2017*. Warszawa: Fundacja Startup Poland.
2. Beauchamp, M., Krysztofiak-Szopa, J., Ociepka, T., Skala, A. (2018). *Polskie startupy. Raport 2018*. Warszawa: Fundacja Startup Poland.
3. Białek, R., Nowak, R. (2018). *Uwarunkowania rozwoju startupów w Polsce*. Zeszyty Naukowe WSEI seria: Ekonomia, 15 (1/2018), 64-67.
4. Blank, S., Dorf, B. (2013). *Podręcznik startupu. Budowa wielkiej firmy krok po kroku*. Wydawnictwo HELION.
5. Hill, I. (2016). *Start up. A practice based guide for new venture creation*. Palgrave and Macmillan.
6. Kierul, M., Tuzimek, R., (2018). *Wybrane bariery rozwoju przedsiębiorstw typu start-up i rekomendacje działań stymulujących rozwój na rynku polskim*.
7. Kruczkowska, E., Olczak, M. A., Skala, A. (2015). *Polskie Startupy. Raport 2015*, Warszawa: Fundacja Startup Poland.
8. Kruczkowska, E., Skala, A. (2016). *Polskie Startupy. Raport 2016*, Warszawa: Fundacja Startup Poland.
9. Lipińska, A. (2015). *Metody zarządzania organizacjami typu startup w zmiennym otoczeniu*, Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/313904420_Metody_zarzadzania_organizacjami_typu_startup_w_zmiennym_otoczeniu, [20.04.2020]

10. Lipińska, A. (2018). *Koncepcje i kluczowe czynniki rozwoju ekosystemów startupów*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 351, 49-51.
11. Skala, A. (2018). *Startupy. Wyzwanie dla zarządzania i edukacji przedsiębiorczości*. Wydawnictwo edu-Libri, Kraków-Legionowo.
12. Startup Istanbul, Steve Blank - Types of Startups. Retrieved from: https://www.youtube.com/watch?v=A2cBrL_pcj4
13. Słownik Języka Polskiego, Retrieved from: <https://sjp.pwn.pl/poradnia/haslo/start-up;14228.html> [16.04.2020]

Dane autora:

Aleksandra Bulanda
Studentka
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Kolegium Nauk o Zarządzaniu
Instytut Zarządzania
Rachunkowość i Controlling
Polska

ROZDZIAŁ 3

System wsparcia start-upów w Polsce

Katarzyna Pudo, Katarzyna Rak

1. Wprowadzenie

Podając tematykę przedsiębiorczości, warto przytoczyć przesłanie wypowiedziane przez współzałożyciela, prezesa i dyrektora generalnego firmy Apple, Steva Jobsa „Twoja praca wypełni dużą część twojego życia, jedynym sposobem na prawdziwą satysfakcję jest robienie tego, co uważasz za wspaniałą pracę. A jedynym sposobem na wykonanie wspaniałej pracy jest kochanie tego, co robisz”. Sformułowanie to bardzo trafnie odnosi się do każdego start-upowca, który z niezmiernym zapałem i pasją dąży do tego, aby robić w życiu to, co uwielbia. Młodzi przedsiębiorcy mogą ubiegać się o pomoc w różnorodny sposób. Celem artykułu jest wskazanie sposobów finansowania działalności start-upów w Polsce oraz pokazanie jak wygląda wspieranie takich działalności w innych krajach. W niniejszej pracy zastosowano metody badawcze takie jak analizy literaturowe (desk research) oraz studia przypadków.

2. Możliwości pozyskania wsparcia i funduszy przez start-upy w Polsce

Na początek warto jednak przytoczyć co tak naprawdę kryje się pod pojęciem “start-up”. Fundamentalne określenie sformułował Steve Blank, będący lektorem przedsiębiorczości na uczelniach wyższych, takich jak: Stanford czy Berkley. Blank definiuje start-up, jako “organizację stworzoną w celu poszukiwania powtarzalnego i skalowalnego modelu biznesowego” (<https://startupacademy.pl/co-to-jest-startup/>, dostęp 05.06.2020). Naukowiec wskazuje, że najważniejsze znaczenie ma cel, w jakim ludzie tworzą start-up. Powinien on bowiem zostać sformułowany w taki sposób, aby dawał perspektywę podbicia docelowego rynku, a także aby stał się wyznacznikiem rozwoju jednostki, zgodnie z wcześniej wyznaczonymi wytycznymi modelu biznesowego. Start-upy są zazwyczaj określane, jako przedsięwzięcia, spełniające poniższe warunki (Skala, 2020, s.107):

- Charakteryzują się innowacyjnością;
- Są ambitne;
- Dynamicznie się rozwijają;
- Model biznesowy start-upu jest potencjalnie hiperskalowalny.

Start-up charakteryzuje się bardzo wysokim ryzykiem oraz kosztami w początkowej fazie. Natomiast za sprawą udanego wdrożenia przełomowych pomysłów na rynek, można oczekiwać szybkich i wysokich przychodów. Tak więc pojawia się pytanie- skąd wziąć środki na rozpoczęcie swojego start-upu?

Pierwszą z możliwości wsparcia młodego biznesu są akceleratory przedsiębiorczości. Jak powszechnie wiadomo głównym celem akceleratora jest wspieranie podczas procesu rozwoju przedsiębiorstwa. Ważne jest, aby młody przedsiębiorca miał stworzony własny, innowacyjny pomysł na biznes. Pomysł ten może być zilustrowany lub wyrażony w formie biznesplanu. Dopiero będąc w takim stadium, przedsiębiorca może zgłosić się do wybranego akceleratora. Akcelerator po rozpatrzeniu biznesplanu wyraża swoją opinię na temat pomysłu oraz określa czy pomysł ma szansę na udzielenie dofinansowania i przyznanie pomocy. Akceleratory dodatkowo świadczą także pomoc z zakresu prawnego, marketingowego, księgowego, często także udostępniają przestrzeń biurową do pracy. Niektóre akceleratory proponują również wsparcie mentorskie. Program akceleracji w większości trwa określony czas, zazwyczaj do pół roku. Jest to bardzo intensywny okres rozwoju, nauki, szkoleń oraz wykorzystywania wsparcia profesjonalistów przez osoby objęte programem akceleracji. Z reguły celem akceleracji jest skomercjalizowanie rozwiązania.

W Polsce znajduje się wiele instytucji, będącymi akceleratorami. Od wielu lat finansowani działalności odbywa się za sprawą realizacji projektów finansowanych ze środków Unii Europejskiej, czyli z pieniędzy publicznych. Warto pamiętać również o polskich i międzynarodowych korporacjach. Swoje programy akceleracyjne posiada m. in. PKO BP, mBank, Santander czy też PGE.

Kolejnym ciekawym sposobem finansowania początkującej działalności są parki technologiczne. Ministerstwo Rozwoju definiuje park technologiczny jako “wyodrębnioną jednostkę ukierunkowaną na rozwój działalności przedsiębiorców wykorzystujących nowoczesne technologie, w szczególności małych i średnich, w oparciu o korzystanie z wyodrębnionych nieruchomości i infrastruktury technicznej na zasadach umownych”. Parki technologiczne realizują całłościowe wsparcie, oferując start-upowcom usługi z zakresu doradztwa w procesie rozwoju pomysłu, transferu technologii a także oferują wsparcie podczas prac rozwojowych dotyczących innowacji technologicznych. Główną funkcją parku technologicznego jest „pomoc w implementacji nowych technologii do przedsiębiorstwa i wymianę doświadczeń między różnymi podmiotami, głównie na linii przedsiębiorstwa-uczelnie wyższe i ośrodki naukowe”. W obszarze parków technologicznych funkcjonuje wiele

jednostek, które dają sposobność do rozwoju naukowego, poprzez skorzystanie z pomocy.

Wśród nich możemy wymienić :

- ośrodki badawcze,
- centra szkoleniowe,
- kadra doradcza oferująca różnego rodzaju szkolenia,
- infrastruktura technologiczna i biurowa.

Warto pamiętać także o opcji pomocy pochodzącej z Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, PARP. Celem funkcjonowania Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości jest realizacja programów rozwoju gospodarki, wspierających działalność innowacyjną i badawczą małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), rozwój regionalny, wzrost eksportu, rozwój zasobów ludzkich oraz wykorzystywanie nowych technologii w działalności gospodarczej. Agencja bierze czynny udział w przedsięwzięciach krajowych oraz międzynarodowych. Jej założeniem jest dążenie do stworzenia otoczenia, mającego wspierać każdego przedsiębiorcę. PARP oferuje różnego rodzaju programy wsparcia, szkoleniowe oraz dokapitalizowywanie firm. Najbardziej rozpowszechnionymi programami wsparcia finansowego są: Program Operacyjny Inteligentny Rozwój, Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój, Program Operacyjny Polska Wschodnia oraz Fundusze Norweskie. Wszystkie działania Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości nakierowane są na pomoc małym i średnim przedsiębiorstwom. Wystarczy pobrać i odpowiednio wypełnić określony formularz. Po rozpatrzeniu przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości młody start-upowiec dostaje decyzję co do udzielenia finansowania oraz jego wysokości.

Bardzo zadowalającym jest fakt, że to właśnie Kraków jest miastem będącym jednym z najważniejszych centrów start-upowych Polski. To właśnie tutaj powstają innowacyjne projekty, często stwarzane przez studentów renomowanych uczelni, takich jak AGH, Politechniki Krakowskiej czy Uniwersytetu Rolniczego. Przy Akademii Górniczo Hutniczej w Krakowie funkcjonuje Centrum Transferu Technologii (CTT). Główną funkcją CTT przy uczelni jest wspieranie przebiegu komercjalizacji oraz transferu technologii zarówno technologii jak i wiedzy. Współpraca środowiska naukowego i świata przedsiębiorców odbywa się bez względu na ich wielkość. Głównymi obszarami działania Centrum Transferu Technologii jest ochrona własności intelektualnej, obsługa i finansowanie przekazu technologii, doradztwo oraz szkolenia z zakresu transferu technologii. Tak więc studenci mający innowacyjne rozwiązania nie muszą wcale daleko szukać, ponieważ mają możliwość uzyskania odpowiedniej pomocy za sprawą akademickich Centrów Transferu Technologii.

Na wyróżnienie zasługuje również program Inkubator Przedsiębiorczości +. Program ten jest przeprowadzany przez „konsorcjum Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica w Krakowie, Centrum Transferu Technologii AGH i Krakowskiego Centrum Innowacyjnych Technologii INNOAGH Sp. Z o.o. w ramach ustanowionego przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego programu pod nazwą "Inkubator Innowacyjności +" w trybie projektu pozakonkursowego "Wsparcie zarządzania badaniami naukowymi i komercjalizacji wyników prac B + R w jednostkach naukowych i przedsiębiorstwach" Głównym założeniem programu jest wspieranie procesów zarządzania wynikami badań naukowych oraz różnego rodzaju prac rozwojowych celem komercjalizacji. Przebieg programu jest stworzony w taki sposób, aby nawiązywać i wzmacniać i zacieśniać współpracę pomiędzy otoczeniem naukowym a gospodarczym. Program wychodząc naprzeciw potrzebom studentów, zakłada różnego rodzaju wsparcie, takie jak :

- inicjowanie oraz podtrzymywanie współpracy między obszarem naukowym i środowiskiem gospodarczym, w zakres czego wchodzi poszukiwanie podmiotów, które byłyby zainteresowane ideą pomysłu oraz wdrożeniem prac rozwojowych,
- przeprowadzanie analiz potencjału na rynku, analiz gotowości na wdrożenie produktu lub usługi oraz wycena praw własności, co składa się na całkowity projekt komercjalizacji;
- dysponowanie portfelem technologii, który swoim działaniem obejmuje monitorowanie a także analizę prac rozwojowych, pod kątem ich użyteczności w praktyce gospodarczej, przeprowadzenie badań dotyczących stanu techniki jeszcze przed rozpoczęciem badań naukowych, tworzenie oraz prowadzenie baz danych odnośnie realizowanych projektów badawczych, ich rezultatach oraz szansach na zastosowanie ich w praktyce, analiza sposobów na przyznanie ochrony patentowej,
- przeprowadzanie prac przedwdrożeńowych, wliczając w to dodatkowe testy laboratoryjne oraz udoskonalanie wynalazku do potrzeb nabywcy (koszty nie mogą być wyższe niż 100 tys. zł),
- znalezienie Brokerów Innowacji, którzy pełnią funkcję pośredników specjalizujących się w określonych obszarach nauki i wiedzy specjalistycznej.

Wsparcie udzielane przez program realizowane jest w zależności od potrzeb studenta. W prawie każdym polskim mieście funkcjonuje inkubator przedsiębiorczości lub inkubator technologiczny. Miejsca te oferują swoją pomoc start-upowcom. Jak wiadomo rozpoczęcie prowadzenia własnego biznesu wymaga zgromadzenia odpowiedniej ilości funduszy oraz

wiedzy. W działaniach księgowych oraz prawnych dotyczących rozpoczynania działalności, a także wdrażania pomysłu na rynek, inkubatory służą niebywałą pomocą. Często inkubatory przedsiębiorczości oferują pomoc doradczą, wynajem miejsca do pracy, przedstawienie możliwości pozyskania dofinansowania ze środków Unii Europejskiej oraz wsparcie założycielskie. Działanie inkubatorów przedsiębiorczości jest skierowane w głównej mierze do młodych przedsiębiorców, absolwentów uczelni (w tym doktorantów), osób pracujących w obszarze nowych technologii oraz do ludzi chcących prowadzić biznes w formie tak zwanego start-upu. Tak więc można śmiało stwierdzić, że „wysoka innowacyjność oraz współpraca przedsiębiorstw z nauką intensyfikuje ich rozwój, a docelowo wpływa dodatnio na wzrost gospodarczy” (Skala, 2020, s. 103).

3. Global Startup Ranking 2020

Państwo jak widać prężnie wspiera finansowo przedsiębiorców w prowadzeniu działalności gospodarczej. Polski ekosystem start-upowy jest stosunkowo młody w porównaniu do innych krajów, jednak odgrywa coraz to większą rolę w innowacyjności i konkurencyjności naszego kraju. Gospodarka XXI wieku bazuje na praktycznym wykorzystywaniu wiedzy i posiadanych informacji, dlatego państwo inwestując i wspierając ten zakres działalności stopniowo poprawia swoją pozycję na rynku międzynarodowym.

Poza granicami Polski sektor start-upów rozwija się o wiele prężniej i ma więcej do zaoferowania swoim konsumentom. Twórcy Global Startup Ranking opublikowanego na początku czerwca 2020 roku uznali Polskę za jeden z ciekawszych przypadków, który poprzez nadmierną interwencję sektora publicznego nasz kraj sam podcina drzemiący w polskich start-upach potencjał. Pędząca gospodarka, zdolni programiści i do tego rząd, który szczerze pragnie wesprzeć innowacyjną działalność jednak StartupBlink, krytykuje działania Polski mówiąc, że sektor publiczny tworzy anomalie, a powstałe skutki ciężko będzie naprawić. Według autorów raportu, polski rząd przeznacza bardzo duże kwoty, zarówno ze środków budżetowych jak i środków unijnych, na bezpośrednie uczestnictwo w inwestycjach start-upowych. Wpompowane pieniądze przyczyniły się do stworzenia dużej ilości sztucznie zawyżonych w wycenie „zombie – start-upów”, które utrzymują się na rynku tylko dzięki funduszom rządowym. Przedsiębiorcy i powstające start-upy, będą szukać finansowania wśród prywatnych inwestorów, których zaangażowanie i prawdziwe zainteresowanie pokaże rzeczywisty potencjał biznesowy danego przedsiębiorstwa. Jednak dzisiaj prywatni inwestorzy są wypychani z polskiego sektora innowacji, zmuszeni do konkurowania z sektorem publicznym. Polski ekosystem nie potrzebuje inwestycji

ze środków publicznych na tak dużą skalę, a nawet krajowi byłoby lepiej, gdyby zostały one ograniczone.

W rankingu opublikowanym przez StartupBlink znajduje się 100 państw i 1000 miast, Polska plasuje się na 27 miejscu, spadając o 7 miejsc. Wśród miast zakwalifikowanych w rankingu możemy wymienić 11 miast w tym Warszawę na 73 miejscu (spadek o 19 miejsc), Poznań na 170, zaraz za nim Wrocław na 171 i Kraków na 181 miejscu. Nowym miastem, które pojawiło się w rankingu jest Zielona Góra, znajdująca się na 903 miejscu na świecie.

Wśród najbardziej rozwiniętych krajów pod względem sektora start-upowego są Stany Zjednoczone, a wśród nich San Francisco, w którym znajduje się Dolina Krzemowa. Miasto to znajduje się na pierwszym miejscu wśród 1000 innych miast z całego świata. Dolina Krzemowa jest zdecydowanie najlepszym miejscem na rozwój działalności start-upowej, nazywana jest stolicą innowacyjności i uznawana za jeden z najstarszych ośrodków innowacyjności.

4. Zagraniczne przykłady wsparcia start-upów za pomocą crowdfundingu

Wykorzystanie praktyk stosowanych za granicą w ramach sektora start-upowego jest jednym z celów Ministerstwa Spraw Zagranicznych. Ma to pomóc przy promocji wizerunku Polski jako kraju zaawansowanego technologicznie co bezpośrednio przyczyniłoby się do poprawy pozycji na arenie międzynarodowej. Fundacja Startup Poland na zlecenie Departamentu Współpracy Ekonomicznej Ministerstwa Spraw Zagranicznych Rzeczypospolitej Polskiej wykonała opracowanie, w którym przedstawiono niektóre praktyki stosowane na całym świecie w zakresie budowania ekosystemów start-upowych jak i wspierania młodych innowacyjnych firm.

W szybko zmieniającej się gospodarce trzeba szukać nowych sposobów finansowania, szczególnie potrzebnych na wczesnych etapach rozwoju. Jednym z nich jest bardzo popularne finansowanie społecznościowe, czyli crowdfunding. Jest to narzędzie za pomocą, którego jednostki indywidulane, organizacje non-profit, innowacyjne start-upy mogą uzyskać finanse od osób, które pragną wesprzeć ich działalność (Damilano, 2018, s. 202 – 203). Społeczność inwestorów przy użyciu platform crowdfundingowych dzięki finansowaniu rozwoju przedsiębiorstwa, dostaje w zamian akcje, udziały albo obligacje (Startup Poland, 2018, s. 37). Jest to wciąż nowa metoda pozyskiwania funduszy jednak zyskuje na popularności w ciągu ostatnich lat, darczyńcy mogą wpłacić dowolną kwotę na konkretny cel a częstotliwość tych wpłat jest w pełni zależna od nich. Nie ma ograniczeń związanych z wpłacaną

kwotą, może ona wynosić nawet kilka złotych, ale dzięki temu każdy może włączyć się we wsparcie obranego projektu.

Przykłady z różnych państw pokazują w jakim kierunku powinien zmierzać ten typ finansowania. W Kanadzie funkcjonuje The National Crowdfunding & Fintech Association of Canada (NCFA Canada), jest to organizacja non-profit zapewniająca edukację, badania rynkowe, zarządzanie branżą oraz pomagająca w nawiązywaniu kontaktów biznesowych. NCFA podejmuje ścisłą współpracę z przemysłem, rządem kanadyjskim oraz środowiskiem akademickim. Ich celem jest edukacja przedsiębiorców, inwestorów na czym polega idea crowdfundingu oraz wzmacnianiu pozycji Kanady jako państwa konkurencyjnego. Włoski rząd jako jeden z pierwszych wprowadził odrębną regulację odnośnie crowdfundingu. Dokładnie sprecyzowana definicja finansowania społecznościowego pozytywnie wpływa na zaufanie i odbiór tej formy wsparcia wśród społeczeństwa. Władze dążą również do zmniejszenia ilości procedur administracyjnych oraz do ograniczenia liczby sprawozdań i raportów, które końcowo trafiają do włoskiego organu nadzorującego rynki finansowe. Natomiast Duński Fundusz Rozwoju Rynku bierze czynny udział w finansowaniu innowacji stworzonych przez przedsiębiorstwa prywatne, w szczególności udziela wsparcia w skutecznym wprowadzaniu nowych produktów na rynek. Natomiast instytucjom publicznym pomaga korzystać z innowacyjnych rozwiązań, powstałych w wyniku tych inwestycji. Jednym ze sposobów wsparcia jest akcja polegająca na użyciu aplikacji crowdfundingowej, za pomocą, której konsumenci mogą ocenić proponowany innowacyjny produkt. Jeżeli wyniki wskażą, że przedsiębiorstwo stworzyło produkt, który znajdzie swoje miejsce na rynku, dowiedzie jego potencjału rynkowego a społeczeństwo będzie skłonne do wsparcia takiego pomysłu, to będzie miało możliwość uzyskania dofinansowania z Funduszu

5. Zakończenie

Kluczem nie jest finansowanie każdej nowo otwartej działalności czy wspieranie już istniejących a dawanie im możliwości dalszego rozwoju i stawania pewnie na nogach, tak aby to one napędzały gospodarkę. Ważne jest, aby wspierać i zachęcać do rozwoju młodych przedsiębiorców, zaczynających swoją przygodę w świecie biznesu. Często to właśnie oni wprowadzają na rynek rewolucyjne technologie i innowacje, które w dalszych etapach silnie napędzają Polską gospodarkę. Finansowanie jest bardzo istotnym elementem w ekosystemie start-upowym, jednak udzielanie jedynie wsparcia finansowego pokazuje, że Polska gospodarka traci swoją pozycję konkurencyjną na arenie międzynarodowej. Na przykładzie

Kanady, Włoch i Danii można zobaczyć, że sektor publiczny jak i organizacje pozarządowe mogą wesprzeć przedsiębiorców poprzez działania ukierunkowane na rozpowszechnianie wiedzy o dostępnych źródłach finansowania oraz pokazaniu jak społeczeństwo może zaangażować się w rozwój osób, które chcą wspierać. W Polsce istnieją możliwości wsparcia, mentoringu, a także dofinansowania do początkującej działalności, natomiast to właśnie od Kanady czy Włoch możemy się uczyć, jak powinien wyglądać proces wsparcia start-upu.

Bibliografia

1. Damilano, M., & Rovera C. (2018). The Crowdfunding: A New Financial Instrument for the Start-Ups?. *International Journal of Business and Management*, 13(11), 199-213.
2. Fundacja Startup Poland (2018). *Polskie startupy. Raport 2018*. Warszawa.
3. Departamentu Współpracy Ekonomicznej Ministerstwa Spraw Zagranicznych Rzeczypospolitej Polskiej (2017). *Przedsiębiorczość start-upowa. Bank pomysłów dla polityków i samorządowców*. Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Warszawa.
4. Skala, A. (2020). Współpraca start-upów z nauką w Polsce- wyniki badań. *Studia BAS*, 1(61), 103–123

Źródła internetowe

1. <https://www.money.pl/gielda/global-startup-ranking-2020-polska-spadla-pod-koniec-trzeciej-dziesiatki-6516754778187393a.html>, [08.06.2020]
2. <https://ncfacanada.org/about-us/>, [08.06.2020]
3. <https://startupacademy.pl/co-to-jest-startup/>, [05.06.2020]
4. <https://startupspace.io/2019/07/12/akceleratorzy-start-upow-co-musisz-wiedziec-na-ich-temat/>, [05.06.2020]
5. <https://www.gov.pl/web/rozwoj/osrodki-innowacji>, [06.06.2020]
6. https://www.praca.pl/poradniki/rynek-pracy/park-technologiczny-co-to-jest-jak-funkcjonuje_pr-671.html, [06.06.2020]
7. <https://www.parp.gov.pl/component/parpabout/>, [06.06.2020]
8. <http://www.ctt.agh.edu.pl/transfer-technologie/>, [06.06.2020]
9. <http://www.ctt.agh.edu.pl/inkubator-innowacyjnosci/o-programie/>, [07.06.2020]
10. <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-inkubator-przedsiębiorczosci-szansa-i-wsparcie-dla-młodych-przedsiębiorców>, [07.06.2020]

Dane autorów:

Katarzyna Pudo, Katarzyna Rak
 Studentki
 Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
 Kolegium Nauk o Zarządzaniu
 Instytut Zarządzania
 Innowacje w biznesie

ROZDZIAŁ 4

Źródła finansowania polskich start-upów

Katarzyna Kulpaczyńska

1. Wprowadzenie

Finansowanie działalności gospodarczej jest jednym z kluczowych warunków funkcjonowania oraz rozwoju przedsiębiorstwa. Odpowiedni dobór źródeł finansowania umożliwia zarówno uzyskanie przewagi konkurencyjnej, jak i zapewnienie bezpieczeństwa finansowego poprzez utrzymanie płynności.

W artykule analizie poddana została sytuacja finansowa polskich start-upów, które mają możliwość skorzystania z szeregu instrumentów finansowych. Start-upy mogą być finansowane ze źródeł zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Ważnym aspektem przy doborze sposobu finansowania jest skupienie uwagi na poszukiwaniu alternatywnych źródeł finansowania, do których zalicza się venture capital, private equity, aniołów biznesu oraz crowdfunding.

Celem artykułu jest charakterystyka organizacji typu start-up oraz prezentacja dostępnych źródeł finansowania innowacyjnego przedsiębiorstwa. Jako narzędzia badawcze wykorzystano analizy literaturowe desk research.

2. Istota i definicja start-upów

W obecnym stanie literaturowym należy stwierdzić, iż nie istnieje jednoznaczna i wyczerpująca definicja start-upów. Mimo, iż wielu autorów coraz częściej porusza to zagadnienie, wciąż można spotkać różnice w rozumieniu działalności tego typu organizacji. Po raz pierwszy słowa „start-up” w obecnym rozumieniu użyto w 1976 roku w dwutygodniku Forbes, gdzie wspomniane zostały biznesy inwestujące w start-upy, które prowadziły działania w obszarze elektroniki oraz przetwarzania informacji (Forbes, 1976). Po raz drugi termin ten został użyty w tygodniku Businessweek w 1997 roku, gdzie poruszona została tematyka inkubatorów dla start-upów, funkcjonujących w branżach o wysokich technologiach i charakteryzujących się szybkim rozwojem. Oba powyższe przypadki łączą pojęcie start-upu z biznesem związanym z zaawansowanymi technologiami (Skala, 2017). Przegląd najbardziej rozpowszechnionych definicji start-upu przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Definicje start-upu

Lp.	Autor (źródło)	Definicja
1.	Steve Blank (2013)	Start-up jako organizacja tymczasowa, która poszukuje skalowalnego i powtarzalnego modelu biznesowego. Tego typu organizacje mogą być identyfikowane poprzez ambitne cele, polegające na przetransformowaniu się w firmę o dużych rozmiarach, która tworzy nowe rynki i wywiera znaczący wpływ na funkcjonowanie istniejących już rynków.
2.	Eric Ries (2011)	Start-up jest ludzką instytucją, która tworzona jest w celu budowania nowych usług lub produktów w warunkach skrajnej niepewności. Definicja ta nie uwzględnia rozmiarów firmy, branży, a także sektora gospodarki, w którym organizacja się znajduje.
3.	European Start-up Monitor (2015)	Start-up jako przedsiębiorstwo funkcjonujące na rynku krócej niż trzy lata, korzystające z technologii bądź praktyk biznesowych, które opierają się na innowacjach lub posiadają znaczny potencjał wzrostu zatrudnienia.
4.	Kubr i in. (2008)	Start-up to przedsiębiorstwo, które rozpoczyna swoją działalność rynkową i poszukuje własnego modelu biznesowego.
5.	Calvino i inni (2016)	Start-up jest przedsiębiorstwem, które funkcjonuje krócej niż dwa lata.
6.	Business Insider (2014)	Start-up jako przedsiębiorstwo, w którym pracuje się nad nieoczywistym do rozwiązania problemem, a odniesienie sukcesu nie jest gwarantowane.
7.	European Digital Forum (2016)	Start-up jako przedsięwzięcie inwestycyjne, które ma na celu poszukiwanie skalowalnego i powtarzalnego modelu biznesowego. Jest to zazwyczaj przedsięwzięcie innowacyjne, opierające się głównie na technologiach, pomysłach bądź nowo powstałych modelach biznesowych.

Źródło: Opracowanie własne, na podstawie: (Skrzek-Lubasińska, & Gródek-Szostak, 2019).

Dokonując podsumowania przytoczonych w tabeli 1 definicji można stwierdzić, że start-up jest specyficzną formą działalności gospodarczej. Organizacja typu start-up jest młodą organizacją funkcjonującą na nowych rynkach, która nie posiada rozwiniętego modelu biznesowego i składając się z niewielkiej liczby pracowników podejmuje ryzykowne działania oraz tworzy nowe produkty bądź usługi (Kubr, Marchesi, & Ilar, 2008; Ries, 2011). Cecha która wyróżnia start-upy to wysoki poziom innowacyjności, wskazujący na nastawienie tego typu firm na ekspansję. Warto zwrócić uwagę na fakt, iż start-upy nie są mniejszymi odpowiednikami dużych przedsiębiorstw. Działalność start-upu, w odróżnieniu od większości przedsiębiorstw, opiera się na odkrywaniu oraz poszukiwaniu, co sprawia, że już na wstępie musi on wypracować odpowiedni model biznesowy, zgodny z charakterem podjętej działalności gospodarczej, gdy przedsiębiorstwa funkcjonują zgodnie z powszechnym i znanym modelem biznesowym. Na tym etapie rozwoju organizacja typu start-up jest jednoosobową działalnością gospodarczą, której właściciel wraz z rozwojem firmy zatrudnia pracowników, przechodząc do grupy pracodawców (Skrzek-Lubasińska, & Gródek-Szostak, 2019).

Zdarza się, że start-upy są określane jako pierwszy etap funkcjonowania przedsiębiorstwa, będący okresem ich budowania, mającym zaowocować pojawieniem się

dojrzałego biznesu. Jest to także moment, w którym następuje zmiana roli z samozatrudnionego w pracodawcę. Start-up, w kontekście cyklu życia przedsiębiorstwa jest wczesnym okresem funkcjonowania działalności gospodarczej, który poprzedza fazy wzrostu, dojrzałości, schyłkową bądź odnowienia (Hunter, 2012). Analizując dorobek badaczy podejmujących problematykę przedsiębiorczości, można wywnioskować, iż większość pomysłów, które kreowane są przez indywidualne osoby, może stać się przedmiotem komercjalizacji. Czynnikiem gwarantującym sukces start-upu jest nie tylko sama idea, lecz także umiejętność jej prezentacji, przetworzenia oraz praktycznego zastosowania (Blank, & Dorf, 2013; Muray, 2012).

3. Charakterystyka start-upów w Polsce

W ostatniej dekadzie rozwój organizacji typu start-up był bardzo dynamiczny, co wzbudziło ogromne zainteresowanie instytucji zarówno finansowych, liczących na swój wzrost, jak również państwowych i samorządowych, chcących zintensyfikować innowacyjność polskiej gospodarki, a co za tym idzie pobudzić do aktywności gospodarkę krajową i poprawić jej pozycję na arenie międzynarodowej (Pukała, 2017).

J. Adamczyk (2018) podaje, iż start-up jest zazwyczaj określany mianem nowego rodzaju przedsiębiorczości, który przyjmuje formę organizacji internetowej korzystającej z najnowszych rozwiązań technologicznych. Prawidłowe funkcjonowanie start-upów jest zależne od identyfikacji trendu rynkowego lub innego problemu dającego nowe możliwości rozwoju, dla którego zostało wymyślone innowacyjne rozwiązanie oraz utworzony został model biznesowy. Do cech charakterystycznych start-upu jako formy przedsiębiorczości należą m. in.: innowacyjność w zakresie technologii i produktu, trudności związane z przewidywaniem przyszłości, a także kreatywny sposób prowadzenia działalności oraz pozyskania klientów.

Założenia start-upu najczęściej podejmują się osoby młode, które cechuje odwaga i zaangażowanie. Są to ludzie którzy posiadają pasję, dzięki czemu chcą w kreatywny sposób wykorzystać nabyte wcześniej umiejętności. Bardzo często zdarza się, że start-upowcy wiedzą w jaki sposób rozwiązać występujący w danym momencie problem, czy też wypełnić istniejącą lukę rynkową, lecz do realizacji swojego pomysłu potrzebują wsparcia, na przykład finansowego. Czynnikiem odpowiedzialnym za utrudnienia w funkcjonowaniu start-upów uważa się brak odpowiednich zasobów materialnych, finansowych i ludzkich. Bariera rozwoju dla organizacji typu start-up według polskiej autorki są również trudności w pozyskiwaniu wykwalifikowanych pracowników, posiadających specjalistyczną

i ugruntowaną wiedzę. Pracownikami start-upów są zazwyczaj ludzie młodzi nieposiadający doświadczenia zawodowego, lub ich staż pracy jest krótszy niż pięć lat. Bardzo często do pracy w start-upach zatrudniani są studenci oraz absolwenci szkół wyższych (Adamczyk, 2018).

Ekspertka Fundacji Startup Poland – A. Skala (2017), zaproponowała „spiralną definicję start-upu”, według której start-upem jest każda organizacja, która posiada ograniczone zasoby wewnętrzne oraz niepewny bądź nieistniejący popyt. W zdefiniowanym w ten sposób zbiorze start-upów znajdują się takie jednostki, które dokonują poszukiwań nowego modelu biznesowego, w związku z czym projekty reinterpretujące, imitujące lub wprost kopiujące istniejące już rozwiązania są z tego zbioru wykluczone. W definicji zaproponowanej przez polską ekspertkę wynika, że start-upy są ściśle związane z innowacją.

Kolejna definicja start-upu zaproponowana została przez twórców Raportu Deloitte (2016) i określa go jako przedsięwzięcie prowadzone w celu wytworzenia nowych usług i produktów w warunkach niepewności, którego historia nie jest dłuższa niż 10 lat.

Wszystkie polskie definicje start-upu są związane z innowacyjnością oraz wysokim ryzykiem inwestycyjnym. Cechy charakterystyczne dla polskich startupów to także: młoda kadra pracownicza, kreatywność oraz dynamiczny rozwój.

4. Fazy rozwoju start-upów

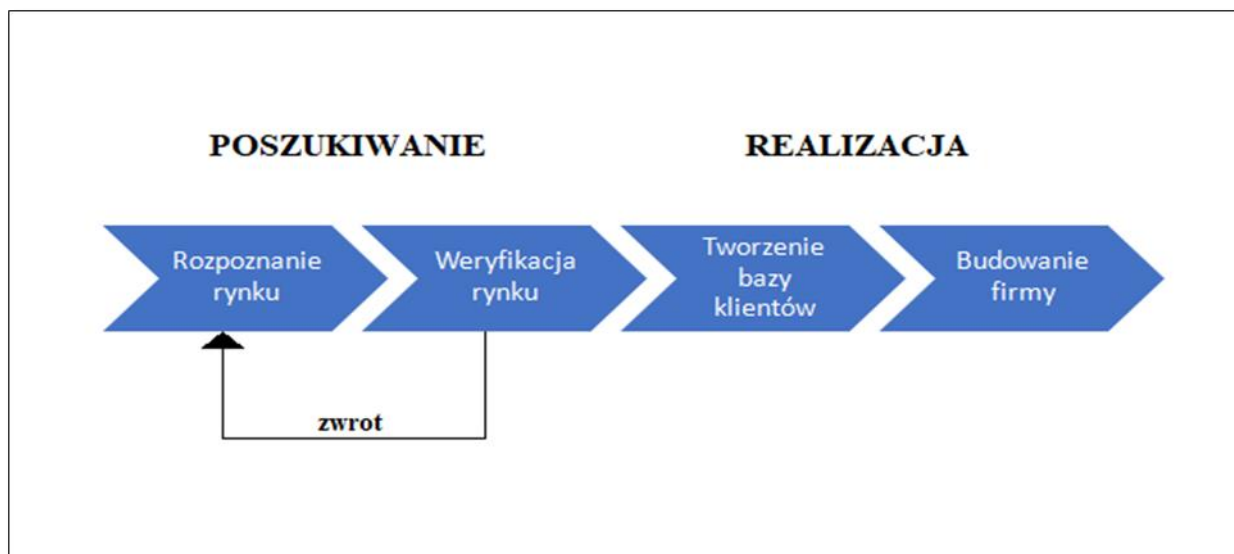
Nieodłącznym elementem funkcjonowania przedsiębiorstwa jest istnienie różniących się od siebie etapów jego rozwoju, które prezentują określony cykl rozwojowy prowadzonej działalności, przypominający cykl życia produktu. Wszystkie etapy rozwoju tworzą cykl życia start-upu obejmujący proces, który przechodzi kolejno przez wydarzenia mające miejsce w przedsiębiorstwie, a można do nich zaliczyć powstawanie koncepcji, pojawienie się pomysłu na biznes, inicjowanie działalności, aż po wycofanie się z rynku.

Etapy rozwoju start-upu mogą różnić się między sobą wieloma elementami, na przykład długością trwania konkretnego etapu lub przyjętą w określonym momencie strategią rozwoju. Podejmując tematykę faz rozwoju start-upów warto wspomnieć, iż nie każde przedsiębiorstwo musi przejść przez wszystkie możliwe etapy rozwoju (Pluskota, 2012).

Literatura poruszająca problematykę faz cyklu życia start-upów podaje wiele odmiennych podejść co do ich identyfikacji. Etapy rozwoju tych innowacyjnych przedsiębiorstw są zależne od tego, czy model rozwoju jest skierowany na klienta, produkt czy finansowanie (Cegielska, & Zawadzka, 2017).

Funkcjonujący w praktyce model Customer development, który nakierowany jest na klienta został przedstawiony na rysunku 1.

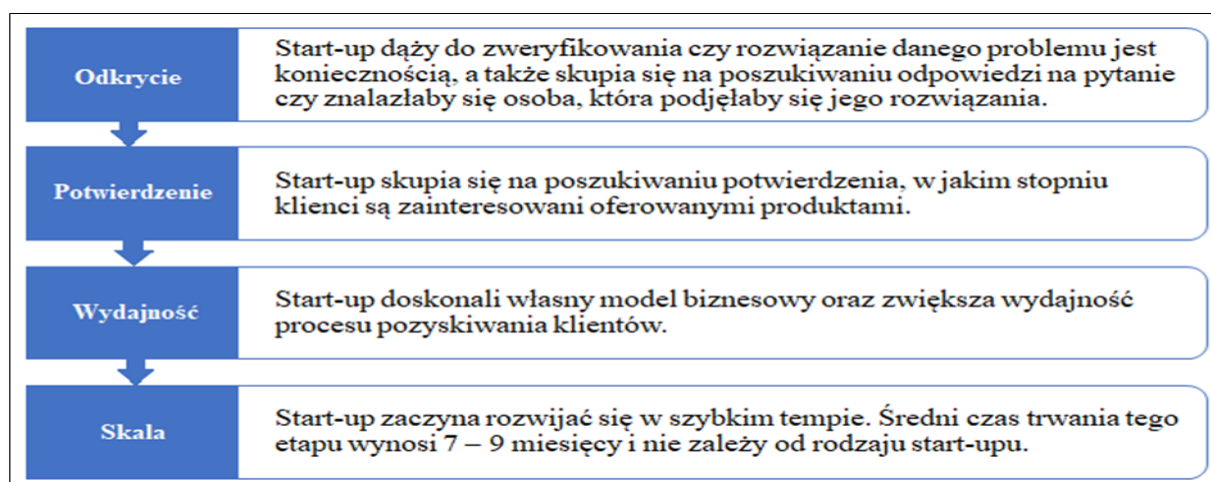
Rysunek 1. Model Customer Development



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: (Blank, & Dorf, 2013, p. 63)

Customer Development powstał w celu rozwiązania dziewięciu problemów, które prowadzą do upadku start-upu. Model ten polega na podzieleniu wszystkich działań związanych z klientem na poszczególne procesy, które są ukazane w formie czterech zrozumiałych etapów. Etap pierwszy i drugi dotyczą poszukiwania, testowania oraz pozytywnego zweryfikowania modelu biznesowego, który realizowany jest na etapie trzecim oraz czwartym. Wszystkie te elementy łączą się ze sobą, stanowiąc wsparcie we wszystkich działaniach podejmowanych przez przedsiębiorstwo (Blank, & Dorf, 2013).

Model rozwoju skierowany na produkt to tak zwany Product Development Model, który został zaprezentowany na rysunku 2.

Rysunek 2. Product Development Model

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: (Berman, Dogrultan, Hermann, & Marmer, 2011)

Produktowy model rozwoju jest podobny do modelu Customer Development, lecz zamiast na kliencie skupia się na produkcji. Skupienie szczególnej uwagi na produkcji wynika z tego, że do podsumowania osiągniętych wyników oraz określenia ostrych zakresów faz rozwoju, wykorzystano stopień gotowości produktu.

Według Makieli (2017) istnieje wiele nazw faz cyklu życia przedsiębiorstw typu start-up skierowanych na finansowanie. Wyodrębnienie poszczególnych etapów rozwoju to bardzo ważne zadanie, które umożliwia w prawidłowy sposób dopasować strategię finansowania przedsiębiorstwa do jego potrzeb. Potrzeby te różnią się między sobą w zależności od tego, na jakim etapie rozwoju się znajdują. Model rozwoju, który skierowany jest na finansowanie, dzieli cykl życia start-upu na takie fazy jak (Makiela, 2017):

- Pre - seed – to pierwszy etap w rozwoju start-upu, który związany jest zarówno z pojawieniem się pomysłu na biznes, jak również z opracowaniem planu przygotowawczego w celu realizacji owego planu. Najwcześniejsza faza rozwoju jest momentem, w którym tworzone są wstępne koncepcje nowego produktu, będące wstępem do stworzenia prototypu. W pierwszej fazie rozwoju konieczne jest stałe zasilanie wysokim kapitałem.

- Seed – na tym etapie start-up jest zaopatrzony w prototyp swojego produktu lub rozpoczął oferowanie gotowego produktu. W tej fazie widoczny jest zarówno gotowy produkt, jak i widać pierwsze efekty, które wynikają z prowadzonej działalności.

- Early Stage – To trzecia faza, która nazywana jest także etapem wczesnego wzrostu, w której następuje umocnienie własnej pozycji na rynku. W trzeciej fazie przedsiębiorstwo posiada również możliwość do dalszego rozwoju.

- Expansion i Late Stage – to końcowy etap rozwoju. W fazie ekspansji i stabilizacji start-up charakteryzuje się przetestowanym modelem biznesowym oraz cechuje go wysoka rentowość.

Podział rozwoju start-upu na poszczególne fazy pozwala na odpowiednie dopasowanie strategii finansowania do określonych potrzeb start-upu, które różnią się od siebie w zależności od etapu rozwoju, na którym znajduje się to innowacyjne przedsiębiorstwo.

5. Źródła i mechanizmy finansowania start-upów

Powodzenie w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa jest uwarunkowane nie tylko wyborem zakresu prowadzonej działalności, ponieważ równie duży wpływ na odniesienie sukcesu ma trafny dobór źródeł finansowania. Najpopularniejsza definicja źródła finansowania opisuje go jako zasób środków pieniężnych (kapitału), które finansują dane przedsięwzięcie lub działalność (Pieszcachowicz, 1998).

W literaturze podejmującej problematykę klasyfikacji źródeł finansowania istnieje wiele ich podziałów, które opierają się na różnorodnych kryteriach. Podstawowa klasyfikacja źródeł finansowania dzieli je na zewnętrzne i wewnętrzne, a kryterium tego podziału jest źródło pochodzenia kapitału. Biorąc pod uwagę aspekt własnościowy kapitału, wyróżnia się kapitał obcy oraz własny, natomiast skupiając się na długości okresu, na jaki środki wpływające z tych źródeł mają być udostępniane, dzieli się je na krótko- i długoterminowe. Wszystkie sposoby klasyfikacji źródeł finansowania nakładają się na siebie, gdyż zachodzą między nimi ściśle powiązania (Dębski, 2005).

Podejmując tematykę klasycznych źródeł finansowania warto wspomnieć o alternatywnych formach pozyskania środków na sfinansowanie działalności. Wśród alternatywnych źródeł wyróżnia się Venture Capital, Private Equity, Aniołów biznesu oraz crowdfunding (Cegielska, & Zawadzka, 2017).

Przegląd dostępnych instrumentów finansowych przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Klasyfikacja źródeł finansowania

Źródła finansowania				
Zewnętrzne		Wewnętrzne		Alternatywne
Kapitał własny	Kapitał dłużny	Przekształcenia majątkowe	Gromadzenie kapitału	• FFF - Family, Friends, Fools • Venture Capital • Private Equity • Anioły biznesu • crowdfunding
• kapitał podstawowy • kapitał zapasowy • emisja akcji • kapitał wysokiego ryzyka (Private Equity)	• kredyty i pożyczki bankowe • kredyt kupiecki • leasing • zaliczki • dłużne papiery wartościowe	• bieżące wpływy • fundusz amortyzacyjny • sprzedaż zbędnego majątku • przyspieszona rotacja majątku obrotowego	• zysk zatrzymany • fundusze celowe • rezerwy	
Hybrydowe formy finansowania (finansowanie mezzanine)				

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: (Dębski, 2005, s. 386; Enz, Kraenzlin, & Ravara, 2005, s.5)

Założyciele start-upów dokonując wyboru strategii finansowania muszą zwracać szczególną uwagę na dopasowanie źródeł finansowania do faz cyklu życia przedsiębiorstwa. Analiza doboru sposobu finansowania dokonywana jest w oparciu o etapy rozwoju start-upu skierowane na finansowanie.

Ogromnym wyzwaniem na pierwszym etapie rozwoju jest znalezienie chętnych kapitałodawców. Chcąc pozyskać finansowanie w fazie Pree-seed, należy szukać osób będących w stanie zaufać założycielom start-upu. Ten etap rozwoju jest najczęściej finansowany za pomocą tak zwanego FFF – Family, Friends, Fools. Są to osoby, dla których od zarobku ważniejsza jest chęć niesienia pomocy, w związku z czym nie jest dla nich ważna rentowność czy możliwości wyjścia z inwestycji. Finansowanie pierwszej fazy rozwoju wiąże się z ogromnym ryzykiem, gdyż zwrot ulokowanych w przedsiębiorstwo środków jest możliwy dopiero po okresie 5 lat, a w niektórych przypadkach, gdy start-up posiada niestabilną sytuację na rynku nawet po 10 latach.

Gdy start-up znajduje się w fazie rozwoju Seed, jego nakłady zwiększają się, powodując wzrost zapotrzebowania na środki finansowe, a co za tym idzie konieczność skorzystania z zewnętrznego finansowania rozpoczętej działalności operacyjnej. Na tym etapie przedsiębiorstwo osiągnęło próg rentowności, a ewentualny zysk jest reinwestowany w całości. Barierą dla potencjalnych wierzycieli jest nie tylko duże ryzyko, lecz także brak zyskowności, przez co zaciągnięcie kredytu czy pożyczki jest niemożliwe. Na etapie Seed źródłami finansowania możliwymi do wykorzystania są Aniołowie biznesu oraz fundusze załazkowe. Aniołami biznesu są najczęściej lokalni inwestorzy, którzy inwestują głównie

w przedsiębiorstwa oddalone od ich miejsca zamieszkania w odległości umożliwiającej częste utrzymywanie kontaktów osobistych, by móc doradzać finansowanej firmie. Ze względu na fakt, iż Anioł biznesu nie może podejmować więcej niż trzech projektów, ryzyko inwestycyjne jest dużo większe, niż w przypadku funduszy Private Equity (Piekunko-Mantiuk; 2014). W sytuacji, gdy start-up nie pozyskał finansowania w pierwszej fazie, wówczas w drugiej prawdopodobieństwo sukcesu jest dużo wyższe. Jest to spowodowane faktem, iż zarówno inwestorzy, jak i fundusze mogą zobaczyć nie tylko samą idee projektu, lecz także gotowy produkt oraz wyniki działalności start-upu (Kowalik, & Bałut, 2018).

Etap wczesnego wzrostu (Early Stage) wciąż wiąże się z dużym ryzykiem operacyjnym start-upu, lecz jest to moment zwiększania rentowności sprzedaży. Ze względu na wzrost nakładów na rozwój, wciąż konieczne jest finansowanie pochodzące z zewnętrznych źródeł, gdyż przy niskiej rentowności start-up nie jest w stanie dokonywać samofinansowania. W tej fazie dostępne źródła kapitału to banki komercyjne, lecz finansując start-upy na tym etapie rozwoju podchodzą do zadania ze zwiększoną ostrożnością, co wiąże się z wysokimi kosztami kredytu. W fazie wczesnego wzrostu oprócz Aniołów biznesu i funduszy załączkowych możliwe jest skorzystanie z funduszy Venture Capital. Venture Capital to wyspecjalizowane przedsiębiorstwa związane często z bankami lub innymi instytucjami finansowymi, które zajmują się inwestowaniem w przedsięwzięcia obciążone ogromnym ryzykiem, lecz umożliwiające uzyskanie wysokiej stopy zwrotu z zainwestowanego kapitału. Finansowanie z tych funduszy otrzymują przedsiębiorstwa prywatne, działające w rozmaitych branżach i regionach, znajdujące się na różnych etapach rozwoju, będące nienotowanymi na giełdzie. Ważny jest fakt, iż inwestorzy Venture Capital zajmując miejsca w radach nadzorczych mają możliwość doglądania wyników spółki, a także zgodności spółki z ustalonymi planami (Rosa, 2008).

Fazy Expansion i Late Stage są momentami, w których start-up posiada sprawdzony model biznesowy i cechuje go wysoka rentowność. Na tych etapach rozwoju pozyskanie środków finansowych jest znacznie łatwiejsze ze względu na zmniejszenie się ryzyka operacyjnego i inwestycyjnego. W końcowych fazach cyklu życia start-upu dominuje pozyskanie finansowania za pomocą kredytów bankowych oraz dłużnego kapitału pozabankowego. W fazach Expansion i Late Stage możliwe jest również uzyskanie środków z funduszy Venture Capital oraz Private Equity (Kowalik, Bałut, 2018). Private Equity są kapitałami interesującymi, lecz mniej znanymi przedsiębiorcom polskiego rynku finansowego. Są to inwestycje, które mogą być wykorzystane w celu rozwoju nowych

technologii i produktów, bądź na umocnienie struktury bilansu przedsiębiorstwa (Piekunko-Mantiuk, 2014).

Bardzo ważnym źródłem finansowania mającym wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw typu start-up jest crowdfunding, będący formą finansowania dostępną we wszystkich fazach ich rozwoju. Jest on dowolną formą gromadzenia środków finansowych przy wykorzystaniu sieci komputerowej. Crowdfunding określany jest także jako proces zbiórki środków prowadzony przez przedsiębiorstwa, organizacje non profit lub artystów, celem zrealizowania określonych projektów (Dziuba, 2012). Ważnym jest, aby nie mylić pojęcia crowdfundingu ze zbiórkami publicznymi czy darowiznami. Główną różnicą między tymi formami jest to, że finansowanie społecznościowe oparte jest na transakcji wymiennej, w której ludzie decydują się wesprzeć pewną inicjatywę, otrzymując w zamian świadczenie zwrotne. Przykładem takiej zapłaty jest płyta z nagraniem dokonanego projektu bądź umieszczenie nazwisk sponsorów na stronie internetowej.

6. Zakończenie

Działalność prowadzona przez polskie przedsiębiorstwa w ogromnym stopniu wpływa na sytuację gospodarczą kraju. Zarówno powstanie nowego przedsiębiorstwa, jak również rozwój już istniejących jednostek gospodarczych są możliwe dzięki wykorzystaniu określonych źródeł finansowania, co oznacza, iż finansowanie - poza pomysłem na biznes, to kluczowy czynnik mający wpływ na funkcjonowanie i rozwój start-upu. Obecnie, do odpowiedniego prowadzenia działalności oraz posiadania ugruntowanej pozycji na rynku niezbędne jest posiadanie przez przedsiębiorstwo pewnej podstawy stanowiącej gwarancję rozwoju. Właściwie każde przedsiębiorstwo, niezależnie od etapu rozwoju na którym się znajduje, zмага się z barierami związanymi z pozyskaniem odpowiednich źródeł finansowania.

W niniejszym artykule dokonano przeglądu definicji start-upu w literaturze polskiej i światowej. Przedstawione zostały także fazy rozwoju organizacji typu start-up, które są nieodłącznym elementem jej funkcjonowania. W artykule podjęta została również problematyka klasyfikacji źródeł finansowania, której kryterium jest źródło pochodzenia kapitału. Przy finansowaniu polskich start-upów bardzo często wykorzystywane są alternatywne źródła finansowania, do których zalicza się Venture Capital, Private Equity, Aniołów biznesu oraz crowdfunding, będący formą finansowania dostępną we wszystkich fazach rozwoju. Końcowa część artykułu została poświęcona sposobom finansowania

polskich start-upów w poszczególnych fazach ich rozwoju, w oparciu o etapy rozwoju skierowane na finansowanie.

Bibliografia

5. “The ... unfashionable business of investing in startups in the electronic data processing field.” (1976), *Forbes*, 15 Aug. 6/2.
6. Adamczyk, J. (2018). Start-upy jako forma przedsiębiorczości dla młodego pokolenia. In W. Pasierbek, & B. Pera, (Ed.) *Kształtowanie postaw przedsiębiorczych*, 42-44. Kraków: Horyzonty Wychowania, 17(1).
7. Berman, R., Dogrultan, E., Hermann, B., & Marmer M., *Startup Genome Report*, 2011, https://s3.amazonaws.com/startupcompass-public/StartupGenomeReport1_Why_Startups_Succeed_v2.pdf, [04.2020]
8. Blank, S., Dorf, B. (2013). *Podręcznik startupu. Budowa wielkiej firmy krok po kroku*, Gliwice: Wydawnictwo Helion.
9. Business Insider (2014). *13 Start-ups to Watch in 2014*, Retrieved from: <https://www.businessinsider.com/13-startups-to-watch-in-2014-2013-12?IR=T>, [20.04.2020]
10. Calvino, F, Criscuolo C., Menon C., (2016). *No Country for Young Firms? Start-up Dynamics and National Policies*, OECD Science, Technology and Industry Policy Papers, No. 29, OECD Publishing, Paris.
11. Cegielska, E., Zawadzka, D. (2017). Źródła finansowania startupów w Polsce. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska*, sectio H, vol. LI (6), 53-61.
12. Deloitte Polska, *Diagnoza ekosystemu start-upów w Polsce. Czerwiec 2016* (2016). Retrieved from: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_Deloitte_raport_startupy.pdf, [20.04.2020]
13. Dębski, W. (2005). *Teoretyczne i praktyczne zarządzanie finansami przedsiębiorstw*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
14. Dziuba, D. T. (2012). Rozwój systemów crowdfundingu – modele, oczekiwania i uwarunkowania. *Problemy Zarządzania*, 10 (3), 83-103.
15. Enz, T., Kraenzlin, S., Ravara C. (2005). Credit Suisse Economic Research. *Economic Briefing*, 39, Zurich.
16. European Digital Forum (2016). *The Start-up Nation Scoreboard*, European Digital Forum, Lisbon.
17. *European Start-up Monitor* (2015). Retrieved from: https://europeanstartupmonitor.com/fileadmin/presse/download/esm_2015.pdf
18. Hunter, M. (2012). On Some of the Misconceptions about Entrepreneurship. *Economics, Management, and Financial Markets*, 7(2), 55-104
19. Kowalik, M., Bałut, B. (2018). Źródła finansowania start-upów w Polsce. In A. Jaki, M. Kowalik, T. Rojek (Ed.) *Zarządzanie restrukturyzacją. Rozwój i efektywność w obliczu zmian..* Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
20. Kubr, T., Marchesi, H., & Ilar D. (2008). *Starting-up. Achieving Success with Professional Business Planning*. McKinsey&Company, Inc., Amsterdam.
21. Makiela, Z. (2017). Przedsiębiorczość i innowacyjność akademicka w Polsce. In Z. Ziolo, T. Rachwał, (Ed.) *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości*, 183-195. Kraków: Przedsiębiorczość – Edukacja, vol. 13.
22. Muray, A. (2012). *Running Lean: Iterate from Plan a to a Plan That Works*. O'Reilly Media, Sebastopol.
23. Piekunko-Mantiuk, I. (2014). Aniołowie biznesu i ich rola w finansowaniu startupów. *Ekonomia i Zarządzanie*, 4, 365-379.

24. Pieszcachowicz, J. (1998). *Popularna Encyklopedia Powszechna*, Kraków: Wydawnictwo Fogra.
25. Pluskota, P. (2012). Aniołowie biznesu w finansowaniu młodych przedsiębiorstw. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska*, sectio H, vol. XLVI (1), 43-53.
26. Pukała, R. (2017). Ubezpieczalność ryzyka działalności start-upów. *Wiadomości Ubezpieczeniowe*, 4, 67-80.
27. Ries, E. (2011). *Metoda Lean Startup*. Gliwice: Wydawnictwo Helion, Gliwice 2011.
28. Rosa, A. (2008). Venture Capital w Polsce. *Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej*, 12, 133-143.
29. Skala, A. (2017). Spiralna definicja startupu. *Przegląd organizacji*, 9, Warszawa: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, 33-39.
30. Skrzek-Lubasińska, M., & Gródek-Szostak, Z. (2019). *Różne oblicza samozatrudnienia*. Warszawa: Oficyna wydawnicza SGH.

Dane autora:

Katarzyna Kulpaczyńska
Studentka
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Kolegium Nauk o Zarządzaniu Jakości
Instytut Zarządzania
Rachunkowość i controlling
Polska

ROZDZIAŁ 5

Źródła finansowanie startupów w Polsce

Aleksandra Skrzypek, Elżbieta Skubisz, Izabela Ptaszek

1. Wprowadzenie

Proces gromadzenia kapitału jest kluczowym etapem na drodze rozpoczynania działalności. Bez niezbędnych zasobów finansowych, realizacja innowacyjnych pomysłów nie byłaby możliwa. Celem artykułu jest zaprezentowanie najpopularniejszych źródeł pozyskiwania kapitału na finansowanie działalności startupów w Polsce. Artykuł pełni rolę przeglądu dostępnej wiedzy w powyższym zakresie. W opracowaniu omówiono następujące formy finansowania: finansowanie własnymi środkami, programami Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) oraz Narodowego Centrum Badań i Rozwoju (NCBiR), venture capital, aniołowie biznesu, akceleratorzy, strategiczni inwestorzy, kredyt bankowy, crowdfunding. Źródła finansowania powstania i rozwoju przedsiębiorstwa stanowią jeden z najistotniejszych warunków sukcesu startupu.

2. Definicja startupu

Po raz pierwszy słowo startup użyto w magazynie Forbes w 1976 r. pisząc o „biznesach inwestujących w startupy operujące w obszarze elektroniki i przetwarzania informacji”. Mimo, iż popularność pojęcia startup od jakiegoś czasu dynamicznie wzrasta, pojęcie to nie jest jednoznacznie zdefiniowane. Wiele wykwalifikowanych osób ze środowiska naukowego i biznesowego podaje własne interpretacje tego pojęcia. Poniżej przedstawiono wybrane z nich (Skala, 2017, s. 33-35):

- najpopularniejszą definicję przedstawił S. Blank, który twierdzi, iż „startup to tymczasowa organizacja, która poszukuje powtarzalnego i skalowalnego modelu biznesowego”. Dodał on, iż „startup to nie jest mała wersja dużej firmy” (Blank, 2013),
- startup to „ludzka instytucja, powołana, aby stworzyć nowy produkt lub usługę w warunkach skrajnej niepewności” (Ries, 2011),
- „startup is growth” (Graham, 2012). Współzałożyciel Y. Combinatora określił więc startupy jako dynamicznie rozwijające się przedsięwzięcia,

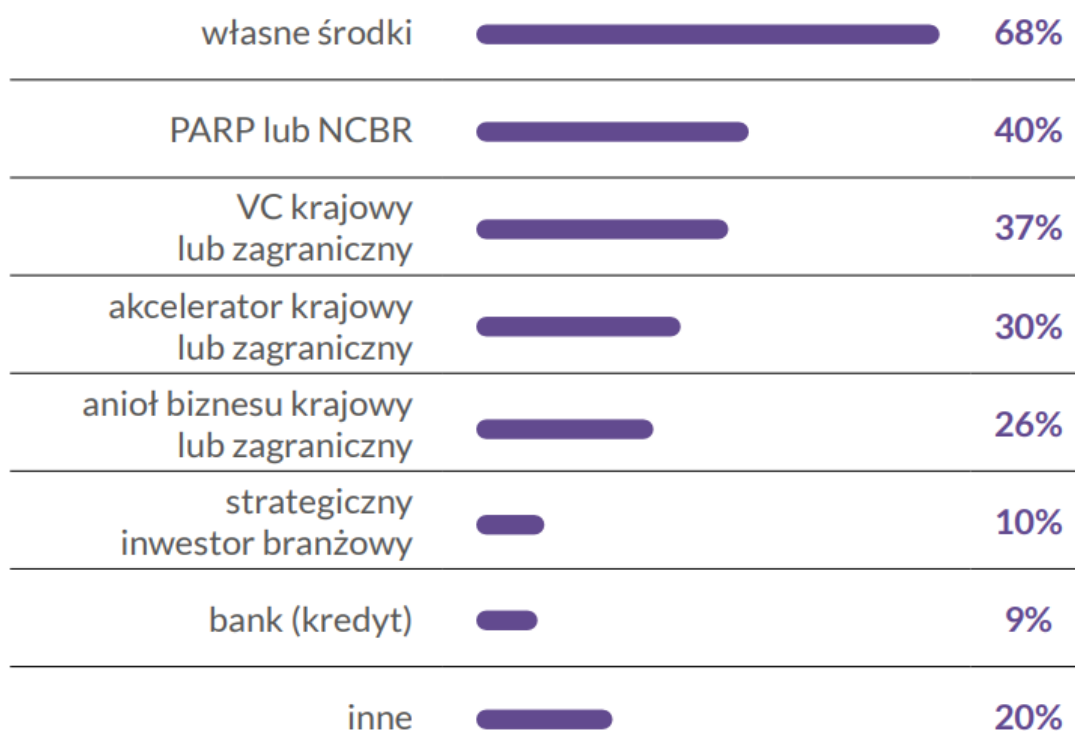
- C. Christensen (1997) będący profesorem w Harvard Business School łączy startupy z koncepcją dysrupcyjnej innowacji. Uważa on startupy za „organizacje, które tworzą właśnie przełomowe innowacje”.

Z powyższych interpretacji pojęcia „startup” łatwo można wywnioskować, iż startupy mają związek z „biznesem osadzonym w zaawansowanych technologiach”, są przedsięwzięciem ryzykownym, skupiającym się na innowacyjnym produkcie (Skala, 2017, s. 33-35).

3. Źródła finansowania startupów

Źródła finansowania są, obok samego pomysłu na działalność, najistotniejszym warunkiem odniesienia przez startup sukcesu. Założyciele mają do wyboru finansowanie działalności kapitałem własnym oraz obcym. Jednak z uwagi na wysokie ryzyko niepowodzenia dostęp do kapitału obcego jest dla nich ograniczony. Na wykresie poniżej opisane zostały źródła pozyskiwania kapitału przez startupy w Polsce w 2018 roku.

Wykres 1. Źródła kapitału w startupach w Polsce

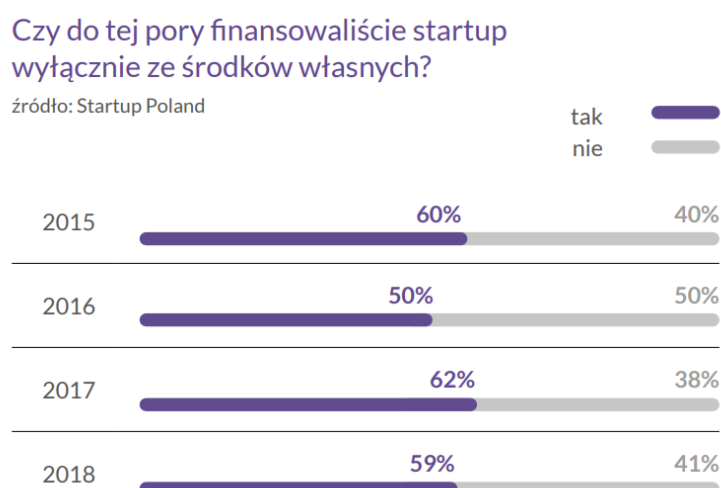


Źródło: (Beauchamp, Krysztofiak-Szopa, Skala, 2018, s. 36)

3.1. Własne środki

Finansowanie działalności startupu wyłącznie własnym kapitałem określane jest pojęciem bootstrappingu. Metoda ta wymaga rygorystycznego podejścia do kosztów i zarządzania płynnością, oraz wymaga skoncentrowania się na celach krótkoterminowych. Dla wielu przedsiębiorców, bootstrapping stanowi sposób na rozwinięcie firmy i zwiększenie jej wartości przed pozyskaniem kapitału venture capital. Na wykresie 2 pokazany został wynik badania przeprowadzonego przez organizację Startup Poland. Wynika z niego, że wskaźnik finansowania działalności własnym kapitałem od 2015 roku fluktuuje w okolicach 50/50. W 2018 roku 59% startupów nie posiadało żadnego zewnętrznego kapitału. Zatem mimo coraz większej aktywności podmiotów finansujących startupy wcale nie rośnie odsetek tych, którzy na takie finansowanie mogą liczyć.

Wykres 2. Finansowanie działalności startupu ze środków własnych



Źródło: (Beauchamp, Krysztofiak-Szopa, Skala, 2018, s. 34)

3.2. Wsparcie z PARP i NCBR

PARP oraz NCBR prowadzą współpracę na rzecz rozwoju innowacyjności i przedsiębiorczości polskiej gospodarki oraz nauki. (Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, dostęp w dniu 31.05. 2020) Dzięki współpracy tych organizacji powstało wiele programów wspierających przedsiębiorców, naukowców oraz startupy.

Celem Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości jest realizacja programów rozwoju gospodarki, wspierających działalność innowacyjną i badawczą małych i średnich przedsiębiorstw, rozwój regionalny, wzrost eksportu, rozwój zasobów ludzkich oraz wykorzystywanie nowych technologii w działalności gospodarczej. Natomiast głównym

zadaniem Narodowego Centrum Badań i Rozwoju jest zarządzanie i realizacja strategicznych programów badań naukowych i prac rozwojowych przekładają się na rozwój innowacyjności. (Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, dostęp w dniu 31.05.2020) Obydwie te organizacje realizują swoje cele między innymi poprzez realizację projektów finansowych z środków budżetu państwa oraz funduszy unijnych.

3.3. Fundusze venture capital (VC)

Venture capital to kapitał własny inwestorów zewnętrznych, który jest lokowany na okres kilku lat w nowopowstałym przedsiębiorstwie w celu osiągnięcia zysków z inwestycji. Inwestorzy poszukują przedsiębiorstw mających pomysł na innowacyjny produkt, usługę czy też metody produkcji (Cegielska, & Zawadzka, 2017, s. 55-56). Fundusze te związane są z ryzykiem spowodowanym częstym finansowaniem nowych, małych, ale dobrze rokujących przedsiębiorstw. Inwestor dostarczający kapitał bierze udział w zarządzaniu przedsiębiorstwem i dąży do wzrostu wartości przedsiębiorstwa. „Najczęściej fundusze venture capital inwestują w telekomunikację, internet, informatykę i biotechnologię, ale znaczna ich część interesuje się też bardziej tradycyjnymi branżami” (Białek, & Nowak, 2018, s. 76). Tabela 1 przedstawia aspekty, na które dostarczyciele kapitału powinni zwracać szczególną uwagę podczas wyboru przedsiębiorstw, w które warto inwestować. Dane oparte są na doświadczeniach przedstawicieli funduszy venture capital w Stanach Zjednoczonych.

Tabela 1. Najważniejsze elementy, na które zwracają uwagę przedstawiciele funduszy venture capital w Stanach Zjednoczonych

Kierownictwo Kwalifikacje prezesa, jako skutecznego przedsiębiorcy Założyciele spółki Kadra menedżerska Motywacja zespołu
Rynek Wielkość rynku, konkurencja, potencjalna stopa zwrotu w ciągu następnych pięciu lat Rewolucyjność pomysłu lub technologii, cechy przełomowe Czy firma posiada jedynie ładny produkt, czy jest to biznes? Nazwiska i numery telefonów potencjalnych klientów, którzy potwierdzą zainteresowanie kupnem produktu
Przewaga konkurencyjna Dlaczego przewaga konkurencyjna zostanie utrzymana? Jakie są szczególne kompetencje organizacji? Jaka jest wykonalność modelu biznesowego? Czy firma wyprzedza konkurencję czy jest za nią w tyle?
Aspekty finansowe i prawne Wielkość firmy w ciągu pięciu lat, prawdopodobieństwo wejścia na giełdę w przeciągu trzech do pięciu lat? Wycena etapu finansowania (procent własności po finansowaniu) Członkostwo w radzie nadzorczej

Źródło: (Szulczewska-Remi, 2014, s. 77)

Trudno jest dokładnie ocenić rynek VC w Polsce ze względu na brak spójnych i wiarygodnych danych na temat aktywności inwestorów. Wartość inwestycji typu venture capital przeprowadzonych w Polsce w 2017 r. według danych zdobytych przez Invest Europe wynosiła 0,011% całości PKB. Jest to jednak zdecydowanie niższy wynik niż średnia w całej Europie, która wyniosła 0,039%. Według raportu pt. „The Golden Book of Venture Capital in Poland 2019” fundacji Startup Poland w Polsce w 2019 r. działało 130 firm VC, czyli aż o 40% więcej niż w 2017 r. W opinii ekspertów w Polsce jednak nadal brakuje większych funduszy, które zaspokoiłyby potrzeby kapitałowe rozwiniętych już startupów. Wielu ekspertów zwraca również uwagę na fakt, że polskie systemy startupowe nadal znajdują się na początkowym etapie rozwoju. Wartość aktywów zarządzanych przez fundusze venture capital w Polsce wynosi 2,6 mld USD, a z funduszy VC skorzystało 37% startupów. (Iwaszczuk, 2019, s. 34).

Startupy cieszą się w ostatnim czasie coraz większym zainteresowaniem w środowisku biznesu. Duże firmy, międzynarodowe korporacje, a nawet niektóre instytucje publiczne coraz częściej realizują strategie, polegające na współpracy ze startupami, na przykład poprzez (Skala, 2018, s. 8-9):

- pobudzanie powstawania startupów skoncentrowanych na konkretnym obszarze działalności – np. współpraca PGNiG z organizacją MIT Enterprise Forum na rzecz, rozwijania startupów powiązanych z branżą energetyczną, czy inicjatywa banku BNP Paribas: International Hackathon, która ma na celu stworzenie nowych rozwiązań z zakresu „FinTech”, czyli technologii odpowiadających na nowe potrzeby branży finansowej,
- powstawanie wydarzeń startupowych m. in.: FabLab Polska organizowanego przez Orange lub Campus Warsaw organizowanego przez Google czy inicjatywa Urzędu Miasta Warszawa – Warszawska Przestrzeń Technologiczna,
- bliską współpracę ze startupami – np. współpraca dotycząca monitorowaniu stanu jakości powietrza grupy ubezpieczeniowo-finansowej Aviva oraz startupu Airly, czy służąca lepszej obsłudze osób głuchoniemych wspólna usługa PKP SA i startupu Migam.pl,
- przejęcia istniejących startupów z rynku – np. zakup startupu ZenCard przez Grupę Kapitałową PKO Banku Polskiego,

- inwestowanie w startupy, także za pośrednictwem własnych funduszy inwestycyjnych – np. TVN Ventures, Hub:raum Kraków (T-Mobile), Witelo (PZU SA), czy Enea Innovation.

3.4. Akcelerator

Akcelerator biznesu to instytucja której głównym celem jest pomoc młodym przedsiębiorcom i startupom w rozpoczęciu i rozwoju własnego biznesu. Pomoc taka jest kierowana do osób które mają już konkretny pomysł na biznes, zapisany np. w formie biznesplanu lub zilustrowany w formie prototypu. Jeżeli pomysł zostanie oceniony jako perspektywiczny, przedsiębiorca może uzyskać dofinansowanie w zamian za procent udziałów w firmie. Dodatkowo może on również uzyskać wsparcie merytoryczne, a także pomoc z obszaru prawnego, księgowego i marketingowego. Program taki trwa krótko od kilku tygodni do około pół roku, stanowi to dla młodego przedsiębiorcy okres intensywnej nauki (Start-up...2020).

W ostatnich latach w Polsce obserwujemy wzrost liczby programów akcelerycyjnych kierowanych do startupów. Programy te dedykowane są często dla konkretnych obszarów działalności. Szeroka oferta akceleratorów obejmuje między innymi takie obszary jak:

- technologie w finansach,
- biotechnologie, farmacja,
- inteligentne miasta,
- cyberbezpieczeństwo,
- sztuczną inteligencję,
- Przemysłowy Internet Rzeczy (IIoT),
- robotyzację oraz automatyzację,
- wykorzystania nowych materiałów,
- rzeczywistość rozszerzoną (AR) oraz wirtualną (VR) (Iwaszczuk, 2019, s. 37).

W tabeli 2 zaprezentowano oferty wybranych akceleratorów.

Tabela 2. Oferty wybranych akceleratorów w Polsce

Branża/ obszary działalności	Akcelerator oraz nazwa programu	Oferta
Life science, IT energetyka, IoT	Warszawski Akcelerator Technologiczny (WAW.AC)	- dostęp do praktycznej wiedzy ponad stu mentorów - dostęp do kompetencji mentorów
Przemysł 4.0	Krakowski Park Technologiczny (KPT) KPT ScaleUp	- współpraca z wiodącymi polskimi przedsiębiorstwami - wsparcie ekspertów - przyspieszenie rozwoju startupu - program trwa 6 miesięcy
Technologiczna	Orange Fab	- pomoc w rozwijaniu zaawansowanych technologicznie projektów - dostęp do globalnego wymiaru marki orange - dostęp do wiedzy ekspertów, klientów, kanałów promocji i sieci dystrybucji - 12- miesięczny program
Biotechnologia, farmacja, urządzenia medyczne	Acelerator Technologiczny BTM <i>BTM Innovations</i>	- indywidualnie dobrana usługa doradztwa strategicznego - wsparcie ze strony mentorów oraz doświadczonych ekspertów - możliwość przedstawienia projektu funduszom inwestycyjnym
Smart City, Internet Rzeczy, Sztuczna inteligencja	Impact Poland	- pomoc w opracowaniu nowatorskich produktów, usług lub technologii
Edukacja	EdTech Accelerator Hub <i>Surferzy Wiedzy</i>	- konsultacje z ekspertami - spotkania z mentorami - dostęp do wiedzy - możliwość uczestnictwa w szkoleniach biznesowych i technologicznych - skierowany do pasjonatów nowych technologii - umożliwia rozszerzenie bazy kontaktów - możliwość korzystania z infrastruktury Digital Knowledge Village
Różne branże Brak ograniczeń	Gdańska Fundacja Przedsiębiorczości <i>Starter</i>	- pomoc w poszukiwaniu inwestorów - oferuje wiedzę oraz społeczność osób z różnych branż - możliwość zdobywania zagranicznych rynków

Źródło: (Iwaszczuk, 2019, s. 37)

3.5. Aniołowie biznesu

Rynek aniołów biznesu najbardziej rozwinięty jest w Stanach Zjednoczonych oraz krajach Europy Zachodniej. Jednak brakuje dokładnych statystyk na ten temat, a wszystkie dostępne dane mają jedynie charakter szacunkowy. Źródłami informacji najczęściej są zarówno narodowe jak i regionalne sieci business angels, których podstawowym zadaniem

jest kojarzenie podmiotów dysponujących kapitałem oraz doświadczeniem z podmiotami dysponującymi nowymi, innowacyjnymi pomysłami, bądź produktami.

W Polsce rynek aniołów biznesu dopiero powstaje, jednak nie jest do końca znana jego wielkość oraz rola aniołów biznesu w finansowaniu przedsiębiorstw na wczesnych etapach rozwoju lub preferencje inwestycyjne. Polscy aniołowie biznesu często funkcjonują w sposób nieformalny i rzadko publicznie udostępniają dane statystyczne.

Aniołowie biznesu to osoby indywidualne lub grupy osób, które inwestują swoje środki, w zakup akcji bądź udziałów przedsiębiorstw mających wysoki potencjał rozwojowy, ale obarczonych wysokim ryzykiem niepowodzenia. Inwestorami często są członkowie rodziny lub osoby z kręgu znajomych przedsiębiorcy poszukującego kapitału. Drugą, liczniejszą, grupą są osoby, bądź przedsiębiorstwa dysponujące wysokim kapitałem i doświadczeniem biznesowym, poszukujące okazji inwestycyjnych (Piekunko, 2014, s. 366 - 370). Tabela 3 przedstawia rolę aniołów biznesu w rozwoju znanych światowych przedsiębiorstw.

Tabela 3. Rola aniołów biznesu w rozwoju znanych światowych przedsiębiorstw

Nazwa firmy	Anioł biznesu	Rodzaj działalności	Wielkość inwestycji	Wartość na wyjściu
Appel Computer	Nieznany	Produkcja sprzętu komputerowego	91 tys. USD	154 mln USD
Amazon.com	Thomas Alberg	Sklep internetowy	100 tys. USD	26 mln USD
Blue Rihino	Andrew Filipkowski	Innowacyjne butle propanu	500 tys. USD	24 mln USD
Lifeminders.com	Frans Kok	Serwis e-mail	100 tys. USD	3 mln USD
Body shop	Ian McGlinn	Dystrybucja artykułów do pielęgnacji ciała	4 tys. GBP	42 mln GBP
MI Laboratories	Kevin Lich	Produkcja sprzętu medycznego (choroby nerek)	50 tys. GBP	71 mln GBP
Matcon	Ivan Semenenko	Produkcja innowacyjnych pojemników do przechowywania towarów	15 tys. GBP	2,5 mln GBP

Źródło: (Piekunko, 2014, s. 373)

3.6. Strategiczny inwestor branżowy

Inwestor branżowy to przedsiębiorca, który prowadzi działalność gospodarczą w tej samej branży, co biznes w który chce zainwestować. Inwestorzy branżowi oprócz kapitału oraz korzyści skali i efektów synergii oferują również wiedzę i praktyczne doświadczenie

w funkcjonowaniu i specyfice danego sektora gospodarczego. Może to pomóc nowemu w branży przedsiębiorcy ocenić zagrożenia na rynku oraz odkryć szanse (Janik, 2020)

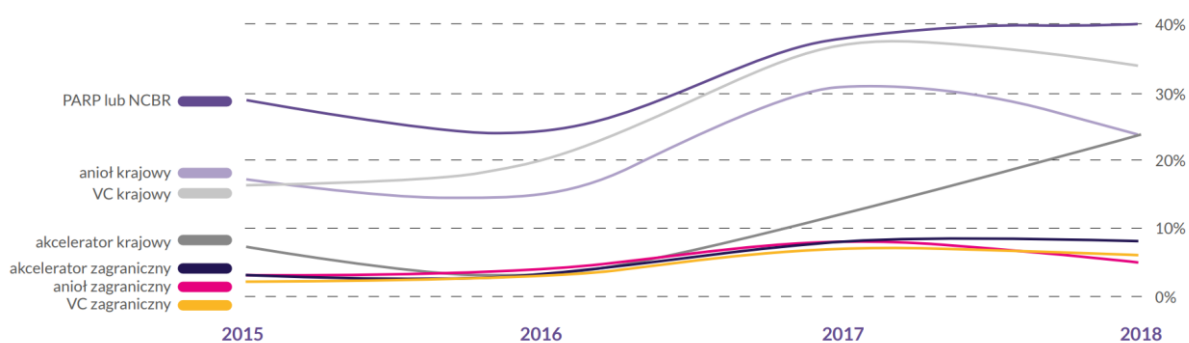
3.7. Bank

Kredyt bankowy jest to atrakcyjny sposób pozyskiwania funduszy dla startupów, umożliwia on pozyskanie środków na rozpoczęcie działalności lub jej rozwój, bez obawy o ingerencje w firmę osób z zewnątrz, czyli inwestorów. Niestety nowo powstałe przedsiębiorstwa mogą spotkać się z trudnościami w otrzymaniu kredytu, ponieważ wymogiem otrzymania kredytu może być minimum roczna działalność przedsiębiorstwa. Finansowanie przedsiębiorstwa kredytem wymaga między innymi przedstawienia bankowi bieżącej sytuacji biznesowej firmy oraz otoczenia rynkowego, a także prognoz finansowych. Podsumowując, finansowanie startupu kredytem bankowym jest mało prawdopodobne. (Malec, 2020)

3.8. Inne

Crowdfunding jest finansowaniem społecznościowym, tzn., że dostarczycielami kapitału jest wiele osób (z ang. crowd - tłum). Taki sposób finansowania jest ściśle związany z Internetem i jego ciągłym rozwojem, gdyż właśnie w tym miejscu coraz to łatwiej jest znaleźć wielu chętnych do przekazania swoich środków na innowacyjne pomysły innych osób w zamian za np. drobne nagrody rzeczowe (Milewska, & Regulska, 2017, s. 125-126).

Wykres 3. Źródła finansowania startupów w latach 2015-2018



Źródło: (Beauchamp, Krysztofiak-Szopa, Skala, 2018, s. 34)b

Wykres numer 3 przedstawia jak kształtowały się źródła finansowania startupów w Polsce na przestrzeni lat. Od 2016 roku zaobserwować można wzrost udziału programów publicznych w finansowaniu startupów takich jak PARP oraz NCBR. Znaczny wzrost dotyczy także akceleratorów krajowych, które zaczęły powstawać dzięki uruchomieniu przez

PARP programu Scale Up (Beauchamp, M., Krysztofiak-Szopa, J., & Skala, A., 2018, s. 36). Od 2017 roku widać spadek udziału kapitału prywatnego, pod postacią funduszy VC i aniołów biznesu. Fundusze zagraniczne w formie, akceleratorów, aniołów i VC pozostają na podobnym poziomie od 2015 roku.

4. Zakończenie

W wyniku przeprowadzonej analizy uzyskanych materiałów zauważono, iż większość, aż 59% startupów finansuje swoją działalność wyłącznie z własnych funduszy. Pozostałe korzystają z następujących źródeł: programy PARP oraz NCBR, venture capital, aniołowie biznesu, akceleratorzy, strategiczni inwestorzy, kredyty bankowe, crowdfunding. Istotną kwestią podczas pozyskiwania funduszy okazała się dostępność źródeł finansowania. Ważną rolę odgrywa również zaangażowany przez inwestorów kapitał. W wielu przypadkach, bez pomocy inwestora strategicznego, dostarczającego dużą ilość kapitału, rozpoczęcie działalności i realizacja innowacyjnych pomysłów nie byłaby możliwa. Powyższy artykuł umożliwiła sformułowanie następujących wniosków:

- nie istnieje jednolita definicja startupu,
- źródła pozyskiwania funduszy koniecznych dla rozwoju startupu uzależnione są od dostępności źródeł finansowania,
- startupy w Polsce finansowane są głównie kapitałem założycieli,
- do pozostałych źródeł finansowania startupów w Polsce zaliczamy słabo rozwinięty rynek VC, akceleratorów, strategicznego inwestora i aniołów biznesu, a także pożyczki i kredyty bankowe.

W artykule zaprezentowano najpopularniejsze źródła pozyskiwania kapitału na finansowanie działalności startupów w Polsce. Artykuł pełni rolę przeglądu dostępnej wiedzy w powyższym zakresie.

Bibliografia

1. Beauchamp, M., Krysztofiak-Szopa, J., & Skala, A. (2018). *Polskie startupy. Raport 2018*. Warszawa: Fundacja Startup Poland
2. Białek, R., & Nowak, R. (2018). Uwarunkowania rozwoju startupów w Polsce. *Zeszyty Naukowe WSEI seria: EKONOMIA*, 15 (1), 63-79.
3. Cegielska, E., & Zawadzka, D. (2017). Źródła finansowania startupów w Polsce. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio H – Oeconomia*, 51(6), 53-61.
4. Iwaszczuk, N., (2019) *Innowacyjność w działalności gospodarczej*, Wydawnictwo IGSMiE PAN, Kraków.
5. Janik, K., *Finansowanie startupów*, Retrieved from: <https://www.enterprisestartup.pl>,

6. Malec, M., *Finansowanie przedsiębiorstwa (firmy). Co wybrać?*, <https://www.private-equity.pl/finansowanie-firmy/>,
7. Milewska, A., & Regulska, O. (2017). Crowdfunding jako alternatywne źródło pozyskania kapitału - analiza przypadku. *Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*, 18 (67), 123-136.
8. Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, <https://www.ncbr.gov.pl/>,
9. *Akcelerator a inkubator - czym się różnią*, Retrieved from: <https://startupacademy.pl/akcelerator-a-inkubator-czym-sie-roznia/>
10. Piekunko-Mantiuk, I., (2014). Aniołowie biznesu i ich rola w finansowaniu startupów. *Ekonomia i Zarządzanie*, 4, 365-379.
11. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, <https://www.parp.gov.pl/>,
12. Skala, A. (2017). Spiralna definicja startupu. *Przegląd Organizacji*, 9, 33-39.
13. Skala, A. (2018). *Startupy. Wyzwanie dla zarządzania i edukacji przedsiębiorczości*, edu-Libri, Kraków.
14. Szulczewska-Remi, A. (2014). *Fundusze venture capital jako wsparcie kapitałowe dla innowacyjnej przedsiębiorczości*, Nowy Sącz.

Dane autorów:

Aleksandra Skrzypek,
 Elżbieta Skubisz,
 Izabela Ptaszek
 Studentki
 Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
 Kolegium Nauk o Zarządzaniu Jakości
 Instytut Zarządzania
 Rachunkowość i controlling
 Polska

ROZDZIAŁ 6

Od startupu do międzynarodowej korporacji – Selvita SA

Agata Kubajka, Gabriela Kukla

1. Wprowadzenie

Współczesną gospodarkę cechuje duża dynamiczność i tendencja do ciągłych zmian. Dlatego przedsiębiorcy zmuszeni są do aktywnej postawy, pozwalającej odpowiednio dostosować się do zmieniających się warunków otoczenia. Jednak sama chęć założenia firmy nie gwarantuje zdobycia przez nią dobrej pozycji na rynku po uruchomieniu i rozwinięciu działalności gospodarczej. Obecnie jako dobrą formę wejścia na rynek dla nowych przedsiębiorców uważa się start-up czyli młode przedsiębiorstwo, którego celem jest poszukiwanie trafnego modelu biznesowego i wykazanie się innowacyjnością poprzez odkrywanie nowych rynków dla swoich produktów, by w finalnej fazie osiągnąć sukces finansowy.

Główne cele artykułu to przybliżenie terminologii i idei start-upu, ukazanie innowacyjności jako warunku koniecznego przetrwania młodych przedsiębiorstw oraz przedstawienie działalności w branży biotechnologicznej jako efektywnej drogi od start-up do międzynarodowej korporacji na przykładzie krakowskiej firmy Selvita SA.

W artykule stawia się hipotezę, że innowacyjność i działanie w zaawansowanych technologicznie branżach, jak również współpraca z ośrodkami naukowymi, stanowią duże szanse na rozwój startupów i odniesienie przez nie sukcesu na szeroką skalę.

2. Pojęcie, cechy i rozwój startupów

W ciągu ostatnich lat gospodarka światowa kładzie nacisk na rozwój nowych technologii. Niezwykłą rolę w podejściu do gospodarki i podbicia rynku w celu uzyskania korzyści finansowych odgrywają przedsiębiorstwa potocznie określane mianem start-up. Sama jego definicja nie jest jednoznaczna, niemniej jednak termin ten stał się mocno popularny i obecnie używany jest w większości państw świata (Białek, & Nowak, 2018). W języku angielskim wyrażenie ‘start up’ tłumaczy się jako: rozruch, zainicjowanie, rozpoczęcie czegoś nowego. Powszechnie przyjęło się, że termin ten określa osobę czy też większą ich grupę, która wykazuje określone pomysły innowacyjne oraz poszukuje sposobów na ich realizację.

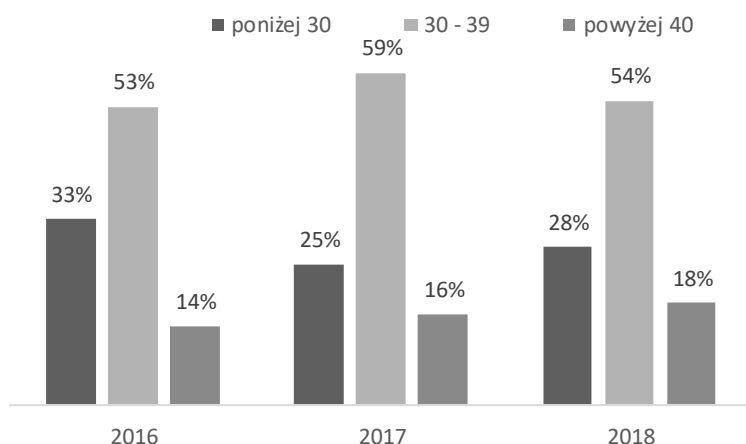
Steve Blank, lektor przedsiębiorczości na renomowanych światowych uczelniach takich jak Berkley i Stanford, sformułował fundamentalne podstawy start-up, określając go jako organizację stworzoną w celu poszukiwania powtarzalnego oraz skalowanego modelu biznesowego (Blank & Dorf, 2013). Jako czynny uczestnik w tworzeniu nowych biznesów, za priorytet w budowie przedsiębiorstwa stawia cel jego powstawania. Niewątpliwym atutem przedstawionej definicji jest jej prostota. Z drugiej zaś strony, zaczęto zastanawiać się co sprawia, że jedną z firm określa się startupem, podczas gdy inną klasyfikuje się jako zwykłą działalność gospodarczą (Rojek, 2020).

Za odpowiedź na powyższe pytanie przyjęło się stanowisko Erica Riesa, twórcy książki „The Lean Startup”. Autor, kierując się filozofią Lean, start-up definiuje jako „*a human institution designed to create new products and services under conditions of extreme uncertainty*” (Ries, 2011). Tłumacząc na język polski, start-up to przedsięwzięcie, stworzone w celu kreowania nowych produktów i usług w warunkach skrajnej niepewności. Na podstawie tej definicji wyraźnie widać, że startupem nie można nazwać każdej małej firmy, a jedynie te, których działalność podejmowana zostaje w warunkach ryzyka, że dany produkt może nie zostać zaakceptowany przez potencjalnego klienta. Decydując się na prowadzenie biznesu nie ma możliwości dokładnego przewidzenia poziomu popytu ani oszacowania wyników jednostki. Można jedynie opierać się na dotychczasowych doświadczeniach własnych, jak i konkurencji, jednak z racji innowacyjności startupu nie da się ich dokładnie odwzorować. Powołując się na polskie źródła, trudno się nie zgodzić, że mianem startupu można określić młodą firmę, która wykorzystując przewagę technologiczną jak również nieodkrytą niszę rynkową, wykazuje potencjał szybkiego wzrostu (Krysztofiak-Szopa, 2017).

Sprowadzając w jedno powyższe rozważania na temat definicji start-up, jest to: młode przedsiębiorstwo wykazujące innowacyjność poprzez wprowadzanie nowych technologii lub ich wykorzystanie; cechujące się wysokim ryzykiem, ambicją oraz dynamicznym rozwojem (Skala, 2020).

3. Twórcy startupów w Polsce

Na podstawie badania *Global Entrepreneurship Monitor* za lata 2017-2018 (Startupy..., 2019), liczbę funkcjonujących startupów w Polsce oszacowano na ok. 2,7 tys. Regionalne rozmieszczenie startupów pozostaje względnie stabilne od kilku lat. Czołowe miejsca zajmują Warszawa (29%), Wrocław (12%) oraz Kraków (11%). Strukturę wieku przedsiębiorców startupowych przedstawiono poniżej na wykresie 1.

Wykres 1. Struktura wieku założycieli startupów w Polsce – lata 2016-2018 w %

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Startupy....2019)

Badania problematyki startupów w Polsce wykazały, że przeciętnym właścicielem takiego przedsiębiorstwa jest mężczyzna w wieku 38 lat z wyższym wykształceniem, posiadający czteroosobową rodzinę. Chcąc wykorzystać dotychczasowe doświadczenie zdobyte w pracy, wpadł na ciekawy pomysł rozwinięcia biznesu. Głównym motywem do podjęcia działalności jest chęć zdobycia niezależności zatrudnienia i zwiększenie dochodów osobistych. Na rozwój swojego przedsięwzięcia wykorzystuje w większości środki własne, choć sięga również po inne źródła dofinansowania. Jako utrudnienie w prowadzeniu biznesu wymienia kwestie podatkowe, biurokrację i zawiłości prawa pracy (Polskie startupy, 2018).

4. Przejawy innowacyjności w start-upach

W ostatnich latach popularność zyskuje twierdzenie, że nieodłącznym kluczem do sukcesu w biznesie jest innowacyjność w gospodarce rozumiana jako poszukiwanie, tworzenie i wdrażanie nowych technologii (Ślusarczyk, 2017). Badanie poziomu innowacyjności, jak również charakteru działalności badawczo-rozwojowej przedsiębiorstw nie należy do łatwego zadania i pod tym względem start-up nie stanowi wyjątku. Wszystko ze względu na to, że innowacyjność w startupach jest rozumiana bardzo szeroko. Powszechnie jednak mówi się o niej tam, gdzie nowość tworzy dla klienta wartość (Tidd i in., 1997). Ponadto, innowacyjność odnosi się także do konkretnego elementu modelu biznesowego i co więcej – sam model biznesowy, który jest sposobem, w jaki podmiot tworzy i dostarcza wartość swoim odbiorcom, jako całość może być uznawany za innowację (Block i in., 2017).

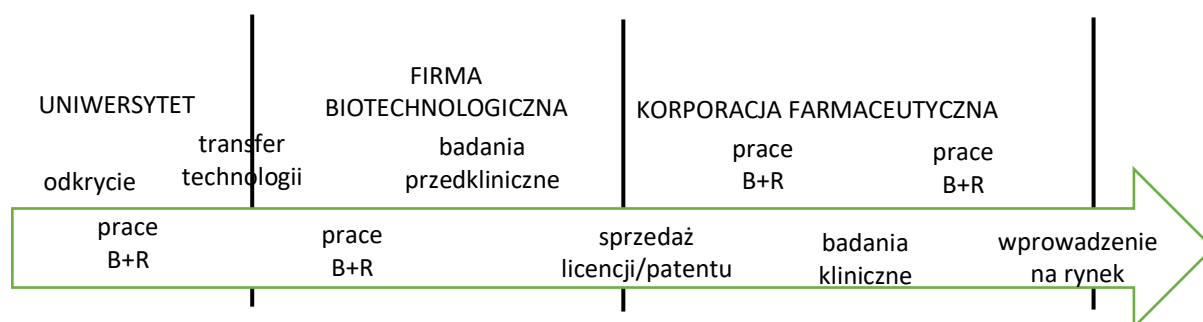
Nie sposób pominąć kwestii wysokiego ryzyka zarządzania taką działalnością. Wiąże się to bowiem z koniecznością podejmowania ciągłych decyzji, które rzadko kiedy zapadają w warunkach całkowitej pewności i posiadaniu niezbędnych przesłanek o przyszłych skutkach (Nawrocki, 2016).

Podsumowując, innowacyjność w startupie jest elementem koniecznym i ma szczególne znaczenie, gdyż już samo dążenie do zmian powoduje ryzyko, a poziom ryzyka działalności jest wprost proporcjonalny do jego innowacyjności (Jarus, 2020).

5. Branża biotechnologiczna jako przykład działalności innowacyjnej

Za jeden z najważniejszych elementów nowoczesnej gospodarki uważa się innowacyjne sektory wysokich technologii, do których zalicza się prężnie rozwijająca się branża biotechnologiczna. W obszarze takiej działalności niezwykle ważny jest postęp w zdobywaniu wiedzy, której źródłem są instytucje badawczo-rozwojowe a w szczególności środowisko edukacyjne szkolnictwa wyższego. Współpraca podejmowana przez uniwersytety oraz spółki biotechnologiczne przyczyniła się do wyodrębnienia modelu komercjalizacji w biotechnologii medycznej (rysunek 1).

Rysunek 1. Model komercjalizacji innowacji



Źródło: (Dawidko, 2012)

6. Selvita SA jako przykład innowacyjności

Selvita jest jedną z największych firm biotechnologicznych w Europie prowadzącą działalność w obszarze odkrywania i rozwoju leków onkologicznych. Świadczy również usługi laboratoryjne badawczo-rozwojowe na zlecenie firm farmaceutycznych, biotechnologicznych i chemicznych z całego świata. Za pomocą spółki zależnej – Ardigen – dostarcza rozwiązania informatyczne w zakresie medycyny precyzyjnej z wykorzystaniem metod sztucznej inteligencji.

Zaczęło się to dość zwyczajnie, od zdobycia 10-letniego doświadczenia w Comarch, podczas których Paweł Przewięźlikowski napisał pracę o amerykańskich spółkach giełdowych i zainteresował się branżą biotechnologiczną. To i kilka innych czynników doprowadziło do tego, że 19 lipca 2007 roku Bogusław Sieczkowski i Paweł Przewięźlikowski założyli Selvitę. Głównym bodźcem ku temu była chęć rozwoju deklarowana przez nich, wykraczająca poza możliwości ich dotychczasowej pracy w Comarchu. Kapitał zakładowy nowej spółki wynosił około 1 mln zł (*Kim jest...*, 2017).

Początkowo Selvita wynajmowała powierzchnię laboratoryjną na Wydziale Biologii, Biotechnologii i Biochemii Uniwersytetu Jagiellońskiego. Z czasem, przeniosła się do laboratoriów Life Science Park Jagiellońskiego Centrum Innowacji, gdzie obecnie jej laboratoria i biura zajmują powierzchnię ponad 4 tys. m². Kapitał szybko ubywał zmuszając założycieli do dokładania go z własnej „kieszeni”. Sytuacja zmieniła się w 2011 roku, kiedy to Selvita zadebiutowała na rynku New Connect pozyskując w ten sposób 15 mln zł na rozwój. Pierwsze zarobione pieniądze pojawiły się natomiast w 2014 roku, czyli 7 lat po założeniu działalności. W tym samym roku Selvita zadebiutowała na GPW co zapewniło dodatkowe 27 mln zł (*Kim jest...*, 2017).

Jednak najważniejsze były badania i rozwój. Brak doświadczenia i wykształcenia w dziedzinie biotechnologii spowodował, że na początku założyciele przeprowadzali liczne konsultacje i wizyty na polskich uczelniach. Skutkiem tego, oprócz nawiązania współpracy z obecnym Dyrektorem ds. Naukowych i Wiceprezesem Selvity dr. Krzysztofem Brzózka, był zakup cząsteczki SEL24 będącej we wczesnym etapie rozwoju, która stała się postawą obecnego sukcesu firmy.

Projekt SEL24 był rozwijany przez międzynarodową grupę naukowców, w skład której wchodził m.in. włoscy profesorowie a część badań prowadzono na Uniwersytecie w Padwie. Początki nie były łatwe – przez długi czas chemikom udawało się jedynie otrzymać pochodną cząsteczki. Ostatnią deską ratunku był w 2012 roku przepis z XIX w., który zakładał użycie kwasu fosforowego – bardzo żrącej substancji (która w rozcieńczonej wersji jest składnikiem coca-coli) i podgrzewaniu go przez kilka godzin czego skutkiem był pożądaný związek z kilkuprocentową wydajnością. W 2014 roku Selvita zawarła umowę z Narodowym Centrum Badań i Rozwoju na wykonanie i finansowanie badań przedklinicznych SEL24 i SEL120 oraz pierwszej fazy badań klinicznych wybranej cząsteczki. Niecały rok później, w marcu 2015 roku, ogłoszono rozpoczęcie badań, które miały poprzedzać wprowadzenie związku SEL24 do fazy klinicznej. Dokonując ich na psach i szczurach, należało wyznaczyć bezpieczną

dawkę, umożliwiającą podanie jej ludziom. Zadanie to powierzono firmie Aptuit, liderowi wśród dostawców usług przygotowujących związki do badań klinicznych.

30 listopada 2015 roku zawarto umowę z firmą Theradex System Inc., z siedzibą w Princeton, która miała dokonać zgłoszenia IND (Investigational New Drug) do Agencji Żywności i Leków w USA (Food and Drug Administration). Zgłoszenie do FDA *nastąpiło w kwietniu 2016 roku a wydana zgoda w sierpniu 2016 roku umożliwiła rozpoczęcie I fazy badań klinicznych wykonywanych na pacjentach cierpiących na ostrą białaczkę szpikową*. W marcu 2017 SEL24 zostało po raz pierwszy podane pacjentom w ramach I/II fazy klinicznej. Lek trafił do wiodących ośrodków klinicznych w Stanach takich jak MD Anderson Cancer Center w Houston, Vanderbilt Ingram Cancer Center w Nashville oraz Northside Hospital w Atlancie. Wtedy to Selvita podpisała umowę z spółką włoskiej Grupy Menarini przyznając jej wyłączne prawo do dalszych badań, rozwoju wytwarzania i komercjalizacji SEL24.

Wrzesień 2017 przyniósł niespodziewany zgon pacjenta z udarem, któremu podawano SEL24. Według lekarza prowadzącego, związek tego zdarzenia z podanym lekiem był możliwy. Skutkowało to zawieszeniem badań i spadek notowań na giełdzie o niemal 23% (*Śmierć pacjenta...*, 2017). Po wdrożeniu zaleceń FDA w grudniu 2017 roku, dotyczących stopniowego zwiększania dawki podawanego leku, Selvita mogła wznowić badania kliniczne. 6 marca 2020 spółka Berlin-Chemie należąca do spółki Menarini poinformowała o sukcesie I fazy badania klinicznego. Planowana II faza badań klinicznych ma się rozpocząć jeszcze w tym roku.

Cząsteczka SEL120 to autorski projekt Selvity i jest potencjalnym lekiem zwalczającym nowotwory, jak również raka jelita grubego czy raka sutka.

Pierwszy grant na rozwój cząsteczki został pozyskany w sierpniu 2010 roku. Kolejnym zastrzyk gotówki miał miejsce w 2014 roku dokonany przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju. W czerwcu 2017 roku Selvita zawarła umowę ze spółką Aptuit na wykonanie wybranych badań, przygotowujących cząsteczkę do wprowadzenia w I fazę badań klinicznych. Potwierdzeniem potencjału SEL120 było nawiązanie współpracy z fundacją Leukemia, & Lymphoma Society (LLS) z USA na finansowanie dalszych badań przedklinicznych oraz klinicznych potencjalnego leku na nowotwory układu krwionośnego i guzów litych. W październiku 2018 roku Selvita zawarła umowę z Irlandzką spółką Icon Clinical Research Limited, która to miała dokonać zgłoszenia IND i przeprowadzić I fazę badań klinicznych SEL120. 5 miesięcy później uzyskano zgodę FDA na rozpoczęcie I fazy badań klinicznych. Lek został podany pierwszemu pacjentowi we wrześniu tego samego roku. Spółka zamierza skomercjalizować cząsteczkę dopiero w drugiej fazie badań klinicznych.

7. Współpraca Selvity z uniwersytetami i instytucjami naukowymi

Pierwszym poważnym kontraktem Selvity zawarto w 2013 roku z H3 Biomedicine z USA, zapewniający finansowanie, kontakty i prestiż. Współpraca ta, która umożliwiała również korzystanie z zasobów Uniwersytetu Harvarda czy MIT była w tamtym momencie nieoceniona. Był to prawdopodobnie pierwszy w Polsce kontrakt partneringowy firmy biotechnologicznej z partnerem zagranicznym z zakresu innowacyjnych leków onkologicznych. Miesiąc później podpisano również kontrakt opiewający na prawie 10 mln zł z niemiecką firmą Merc Serono (*Merc Serono i Selvita ogłaszają...*, 2013).

O innowacyjności Selvity, oprócz działania w sektorze biotechnologii, świadczą także współprace z uniwersytetami. Jednym z pierwszych ośrodków, z którym Selvita współpracowała, był uniwersytet w Padwie, prowadzący część badań dotyczących SEL24. W 2014 roku Selvita została liderem konsorcjum wraz z Uniwersytetem Jagiellońskim w Krakowie jako partnerem, projektu onkologicznego, którego celem było opracowanie i badanie związków wykorzystywanych w terapii przeciwnowotworowej. Na początku 2016 roku, spółka zależna Ardigen nawiązała współpracę z Harvard Medical School, a także z Uniwersytetem im. Adama Mickiewicza w Poznaniu na wynajem laboratoriów w budynkach Wielkopolskiego Centrum Zaawansowanych Technologii.

Selvita Inc. mająca siedzibę w Cambridge MA zawarła 8 lipca 2016 umowę na usługi badawczo-rozwojowe z obszaru chemii medycznej z *University of California* w San Francisco. Kontrakt ten obejmował syntezę chemiczną, oczyszczanie, określenie struktury oraz czystości związków o potencjalnym zastosowaniu w leczeniu chorób neurodegeneracyjnych. W czerwcu 2019 roku współpraca ta została wydłużona o kolejne 3 lata oraz zwiększony został zespół realizujący badania dla Selvity.

8. Podsumowanie

Bogusław Sieczkowski i Paweł Przewięźlikowski podjęli inwestycje w sektor biotechnologii ze względu na chęć rozwoju swoich dotychczasowych umiejętności i poszerzenia horyzontów. Najważniejsza w całym przedsięwzięciu była dla nich praca w Krakowie, w środowisku naukowym, dla którego największą wartość stanowią ludzie i ich wiedza. Nie bez znaczenia w tym wszystkim, była możliwość ratowania ludzkiego życia.

Dzięki wykwalifikowanej kadrze pracowniczej, współpracom z licznymi ośrodkami naukowymi i umowami partneringowymi pierwsza pozyskana przez Selvitę cząsteczka w ciągu niecałych 10 lat trafiła do pacjenta. Kolejnym niemniejszym sukcesem było odkrycie

i rozwój SEL120, która to potrzebowała 9 lat samodzielnych i samofinansowanych badań, aby mogła zostać podana pacjentowi.

Współpraca ze światowej sławy przedsiębiorstwami potwierdza wielki potencjał Selvity na arenie międzynarodowej. Jest też dowodem na to, że niewielka firma z Krakowa, stosunkowo młoda w branży biotechnologicznej, dynamicznie się rozwija i jest doceniana na rynku. Ponadto, współpraca z ośrodkami naukowymi nie tylko z Polski – Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Uniwersytet Jagielloński, ale również z USA - Harvard, University of California, czy Włoch - Uniwersytet w Padwie świadczą o posiadanym szerokim dostępie do wiedzy. Nie ulega więc wątpliwości, że przedstawione informacje świadczą o wysoko rozwiniętej technologii posiadanej przez Selvite, jej innowacyjności a przede wszystkim o wielkim sukcesie w obszarze biotechnologii na rynku międzynarodowym zrodzonym z krakowskiego start up'u „Selvita”.

Bibliografia

1. Białek, R., & Nowak, R. (2018). Uwarunkowania rozwoju startupów w Polsce, *Zeszyty Naukowe WSEI seria: EKONOMIA*, 15(1), 63-79.
2. Biedrzycki, P. (2017). *Kim jest Paweł Przewięźlikowski - informatyk, który stracił głowę dla biotechnologii*. Retrieved from: <https://strefainwestorow.pl/artykuly/20170927/kim-jest-pawel-przewiezlikowski-selvita>,
3. Biedrzycki, P.(2019). *Selvita wprowadza do kliniki drugą cząsteczkę i zapowiada do końca roku wyłonienie kolejnego kandydata klinicznego*. Retrieved from: <https://strefainwestorow.pl/artykuly/biotechnologia/20190906/selvita-lek-sel120>,
4. Blank, S., & Dorf, B. (2013). *Podręcznik startupu. Budowa wielkiej firmy krok po kroku*. Wydawnictwo Helion, Gliwice.
5. Block, J.H., Fisch, Ch. O., & van Praag, M. (2017). The Schumpeterian entrepreneur: a review of the empirical evidence on the antecedents, behaviour and consequences of innovative entrepreneurship, *Industry and Innovation*, no 24(1), 61-95.
6. Bogdali, A. (2013). Charakterystyka rynku biotechnologicznego w Polsce, *Zeszyty Naukowe Towarzystwa Doktorantów UJ, Nauki Ścisłe*, 6(1), 221-226.
7. Burtan, G. (2019). *Lek przechodzi do kolejnego etapu*. Retrieved from: <https://www.parkiet.com/Medycyna-i-zdrowie/309079975-Selvita-Lek-przechodzi-do-kolejnego-etapu.html>,
8. Dawidko, P. (2012). Biotechnologiczne spółki spin-off Uniwersytety Jagiellońskiego jako mechanizm transferu technologii. *Prace Komisji Geografii Przemysł Polskiego Towarzystwa Geograficznego*, 20, 95-107.
9. *FDA zezwala Selvicie na wznowienie badania klinicznego SEL24 I/II fazy w ostrej białaczce szpikowej*. (2017). Retrieved from: <https://biotechnologia.pl/farmacja/fda-zezswala-selvicie-na-wznowienie-badania-klinicznego-sel24-i-ii-fazy-w-ostrej-bialaczce-szpikowej,17580>,
10. Jarus, T. *Nie ma ryzyka, nie ma innowacji*. Retrieved from: http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86196.asp?soid=A805BEAED1F24A8890FCF66E4AE57D13,

11. Krysztofiak-Szopa, J. (2017). *Budujemy Silny Ekosystem Startupów w Polsce*, Retrieved from: https://www.senat.gov.pl/gfx/senat/userfiles/_public/k9/komisje/2017/kgni/materialy/startup_poland_-_posiedzenie_senackiej_komisji_gospodarki_narodowej.pdf,
12. Merck Serono i Selvita ogłaszają współpracę badawczą –rozwojową w obszarze onkologii. (2013). Retrieved from: <https://biotechnologia.pl/biotechnologia/merck-serono-i-selvita-oglaszaja-wspolprace-badawczo-rozwojowa-w-obszarze-onkologii,13076>,
13. Morawiecka, A. (2020). *Ryvu Therapeutics: Start II fazy badań klinicz. nad SEL24 w ciągu kilku miesięcy*. Retrieved from: <https://www.money.pl/gielda/ryvu-therapeutics-start-ii-fazy-badan-klinicz-nad-sel24-w-ciagu-kilku-miesiecy-6486061563267201a.html>,
14. Nawrocki, T. (2016). Ryzyko działalności innowacyjnej przedsiębiorstw w kontekście ich wyników finansowych, *Nauki o zarządzaniu*, 1(26), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 112-124.
15. *Pharmaceutical and biotechnological sector in Poland*. Retrieved from: https://www.paih.gov.pl/files/?id_plik=19608, [30.05.2020]
16. *Polskie startupy. Raport 2018*. (2018). Retrieved from: http://citi.com/poland/kronenberg/polish/files/raport_startup_poland_2018.pdf, [30.05.2020]
17. Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Business*, London, Portfolio Penguin, s. 8.
18. Rojek, K. *Co to jest startup? Czy każda firma jest startupem?* Retrieved from: <https://startupacademy.pl/co-to-jest-startup/> [30.05.2020]
19. *RYVU (RVU): Zawarcie znaczącej umowy przez Selvita S.A.*, (2015) Retrieved from: <https://biznes.interia.pl/gieldy/raporty-espi/news-zawarcie-znaczej-umowy-przez-selvita-s-a,nId,4045513>, [30.05.2020]
20. *Ryvu Therapeutics: Faza I badania klinicznego SEL24/MEN1703 zakończona sukcesem*.(2020), Retrieved from: <https://www.money.pl/gielda/ryvu-therapeutics-faza-i-badania-klinicznego-sel24-men1703-zakonczone-sukcesem-6485943597737601a.html>, [30.05.2020]
21. *Selvita buduje własne Centrum Badawczo-Rozwojowego Innowacyjnych Leków w Krakowie na terenie krakowskiej sse*. <https://www.kpt.krakow.pl/success-stories/selvita/>, [30.05.2020]
22. *Selvita Inc. rozszerza współpracę z University of California, San Francisco*,(2019). Retrieved from: <https://biznes.interia.pl/gieldy/aktualnosci/news-selvita-inc-rozszerza-wspolprace-z-university-of-california,nId,4201594>, [30.05.2020]
23. *Selvita ma zgodę FDA dla projektu SEL24. Nadzieja w leczeniu ostrej białaczki szpikowej*, (2016). Retrieved from: <http://biznes.onet.pl/wiadomosci/medycyna/selvita-ma-zgode-fda-dla-projektu-sel24-nadzieja-w-leczeniu-ostrej-bialaczki-sgqvnh>, [30.05.2020]
24. *Selvita podała SEL120 pierwszemu pacjentowi*. (2019). Retrieved from: <https://biotechnologia.pl/biotechnologia/selvita-podala-sel120-pierwszemu-pacjentowi,19027>, [30.05.2020]
25. *Selvita pozyskała 9,44 mln zł finansowania na realizację badań przedklinicznych i klinicznych w programach SEL24 i SEL120*, (2014). Retrieved from: <http://laboratoria.net/biznes-i-przetargi/21618.html>, [30.05.2020]
26. *Selvita rozpoczyna przygotowania projektu SEL24 do wprowadzenia do fazy klinicznej*, (2015). Retrieved from: <https://ryvu.com/pl/2015/03/31/selvita-rozpoczyna-przygotowania-projektu-sel24-do-wprowadzenia-do-fazy-klinicznej/>, [30.05.2020]

27. SELVITA S.A. - *Zawarcie znaczącej umowy na badania kliniczne projektu SEL120*, (2018). Retrieved from: <https://www.parkiet.com/article/20181008/KOMUNIKATY/310089895>, [30.05.2020]
28. SELVITA SA w *laboratoriach Wielkopolskiego Centrum Zaawansowanych Technologii*. (2016). Retrieved from: <http://wczt.pl/pl/selvita-sa-w-laboratoriach-wielkopolskiego-centrum-zaawansowanych-technologii>, [30.05.2020]
29. Skala, A. (2020). Współpraca startupów z nauką w Polsce – wyniki badań, *Studia BAS Biuro Analiz Sejmowych*, 1(61), 103-123.
30. *Startupy w Polsce. Raport 2019*, (2019). Retrieved from: <https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/startupy-w-polsce-raport-2019>, [30.05.2020]
31. Sztajnert, P. (2016). *Selvita złożyła zgłoszenie IND dla projektu SEL24*. Retrieved from: <https://www.stockwatch.pl/wiadomosci/selvita-zlozyla-zgloszenie-ind-dla-projektu-sel24,akcje,164060>, [30.05.2020]
32. Ślusarczyk, Z. (2017). Wkład start-upów w unowocześnienie gospodarki, *Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula*, 3(53), 104-116.
33. *Śmierć pacjenta po przyjmowaniu testowanego leku. Polska spółka musi zawiesić badania kliniczne*, (2017). Retrieved from: <https://businessinsider.com.pl/gielda/wiadomosci/selvita-wstrzymanie-badan-klinicznych-sel24/e0bqb17>, [30.05.2020]
34. *Ta spółka to żyła złota. Notowania urosły już o ponad 800 proc*, (2017). <https://businessinsider.com.pl/gielda/wiadomosci/selvita-nawiazala-wspolprace-z-amerykanska-fundacja/v6m6cfm>, [30.05.2020]
35. Tidd, J., Bassat, J., & Pavitt, K. (1997). *Managing innovation*, John Wiley & Sons, Chichester.
36. *Raport za 2017 rok*, (2018). Retrieved from: <https://static.pb.pl/atta/3313-selvita-raport-vestor-dm.pdf>.
37. Zalewski, A. (2017). *SEL24 – historia pierwszego polskiego leku dopuszczonego do badań klinicznych w USA*. Retrieved from: <https://biotechnologia.pl/biotechnologia/sel24-historia-pierwszego-polskiego-leku-dopuszczonego-do-badan-klinicznych-w-usa,17381>, [30.05.2020]

Dane autorów:

Agata Kubajka
 Gabriela Kukła
 Studentki
 Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
 Kolegium Nauk o Zarządzaniu Jakości
 Instytut Zarządzania
 Rachunkowość i controlling
 Polska

ROZDZIAŁ 7

Naród start-upów

Dominika Bogacz

1. Wprowadzenie

Jeszcze kilkadziesiąt lat temu izraelska gospodarka opierała się w głównej mierze na tradycyjnych gałęziach przemysłu oraz na rolnictwie. Jednak izraelski rząd dostrzegł szansę zdobycia przewagi konkurencyjnej kraju na tle całego świata. Zarejestrował on niszę w sektorach wysokiej technologii widząc w nich także potencjał. W wyniku gruntownego przebudowania gospodarki została ona oparta na sektorach wysokiej technologii. Pomimo, iż Izrael funkcjonuje ciągle w warunkach konfliktu zbrojnego z państwami arabskimi oraz posiada znikomy dostęp do naturalnych źródeł znajduje się w gronie państw wysokorozwiniętych. Dodatkowo nieustannie się rozwija, stając się światowym liderem w zakresie innowacji. Izrael został określony Narodem Start-upów, ponieważ rząd stymulując powstawanie tego typu przedsiębiorstw, doprowadził do uzyskania miana światowego lidera w ich zakładaniu. Artykuł przedstawia jak kształtuje się ekosystem start-upów w Izraelu, co przyczyniło się do powstawania izraelskiej potęgi start-upów oraz jak wypada Izrael na tle innych państw. Ponadto zostaną przedstawione przykłady innowacyjnych izraelskich start-upów, które zyskały popularność na arenie międzynarodowej. Na potrzeby tej pracy słowo star-up pisane jest z użyciem łącznika.

2. Pojęcie i cechy start-upów

Jednym z najważniejszych rozważań o których należy wspomnieć na początku w tej pracy jest przytoczenie definicji start-upu. Należy jednak wziąć pod uwagę, że pojęcie start-upów jest w swojej istocie niejednoznaczne. W literaturze istnieją natomiast próby zdefiniowania tego pojęcia. Powstanie słowa start-up oraz próby jego definicji od samego początku były ściśle związane z biznesem osadzonym w zaawansowanych technologiach. Jedną z najważniejszych, a zarazem najpopularniejszych definicji start-upów zdefiniował Steve Blank, który definiuje start-upy jako „tymczasowe organizacje poszukujące rentownego, skalowanego i powtarzalnego modelu biznesowego”. Skalowalność biznesu jest tutaj rozumiana jako zdolność danego biznesu do nieograniczonego wzrostu. W swojej publikacji (Blank, & Dorf, 2012) zaznacza również, iż nie należy „traktować start-upów jako

małej wersji dużej firmy”. Inne rozpowszechnione definicje określają start-upy jako „ludzkie instytucje, które zostały powołane po to, aby stworzyć nowy produkt lub usługę w warunkach skrajnej niepewności i ryzyka” (Ries, 2011) oraz „organizacje we wczesnej fazie rozwoju (do pięciu lat) korzystające z finansowania zewnętrznego” (Bursiak, 2013). W 2014 roku Komisja Europejska zinterpretowała pojęcie start-upów jako „podmiotów działające w obszarze przedsiębiorczości technologicznej, na rynku cyfrowym”.

Dla głębszego zrozumienia istoty start-upów w niniejszej pracy zostaną przywołane cechy start-upów. Do najważniejszych cech jakie można wskazać przy definiowaniu start-upów są:

- wyższe ryzyko prowadzonych przedsięwzięć,
- niskie koszty rozpoczęcia działalności,
- wyższy wzrost z inwestycji.

Start-upy są zatem przedsięwzięciami biznesowymi, które starają się proponować i wdrażać innowacyjne produkty lub usługi na rynek. Aby osiągnąć powodzenie i rozwój start-upów oprócz początkowego finansowania przez założycieli kluczowe jest zapewnienie finansowania przez innych inwestorów.

3. Naród Start-upów

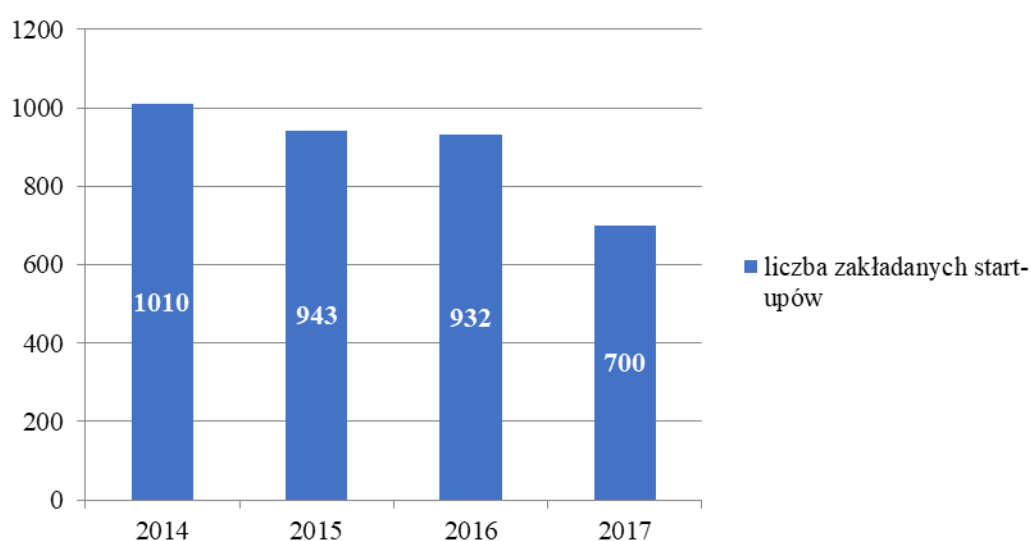
3.1. Ogólne zarys gospodarki Izraela

Pomimo małej powierzchni oraz braku dostępu do źródeł naturalnych Izrael należy do grupy krajów wysoko rozwiniętych. Posiada on bardzo wysoki wskaźnik rozwoju społecznego (Human Development Index), który jest pozycjonowany w raporcie Organizacji Narodów Zjednoczonych. Odnosząc się do gospodarki izraelskiej można stwierdzić, że jest ona oparta w dużej mierze na wysokiej technologii oraz posiada szerokie zaplecze naukowe i badawcze. Dzięki temu, Izrael stał się drugą Doliną Krzemową, która dynamicznie rozwija się w przemyśle zaawansowanych technologii. Izraelska Dolina Krzemowa charakteryzuje obszar, który jest położony na wybrzeżu Izraela oraz gdzie występuje duże skupienie przemysłu wysokiej technologii.

Jak już wspomniano we wstępie niniejszej pracy Naród Start-upów to popularne określenie odnoszące się do całego ekosystemu start-upów w Izraelu. Izrael ma bowiem największą liczbę start-upów na świecie i jest światowym liderem pod względem przeznaczania największego procentu PKB na Badania i Rozwój (B+R). W 2019 roku w Izraelu zarejestrowano około pięciu tysięcy start-upów. Niewielki Izrael może też

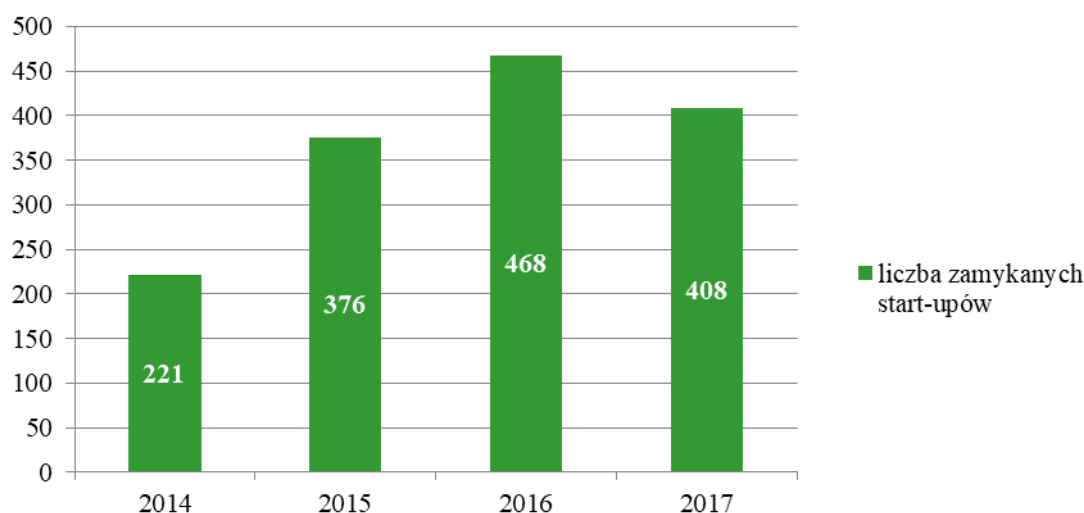
pochwalić się największą liczbą inżynierów, patentów oraz naukowców w przeliczeniu na stu mieszkańców. Kraj ten zakłada więcej start-upów niż inne, dużo większe kraje, takie jak na przykład: Stany Zjednoczone, Wielka Brytania, Niemcy, Japonia czy Indie. Izrael zajmuje również drugie miejsce w ilości firm, które są notowane na National Association of Securities Dealers Automated Quotation (NASDAQ); zaraz po Stanach Zjednoczonych, co rozumiane jest jako duże osiągnięcie zważywszy na niewielkie rozmiary tego kraju. Wykres numer jeden oraz dwa pokazują w jakiej ilości powstawały nowe start-upy w Izraelu, a ile z nich zostawało zamkniętych w latach od 2014 do 2017.

Wykres 1. Liczba zakładanych start-upów w Izraelu w latach 2014-2017



Źródło: <https://www.timesofisrael.com/israel-sees-3-year-decline-in-number-of-new-startups-report/>

Wykres 2. Liczba zamykanych start-upów w Izraelu w latach 2014-2017

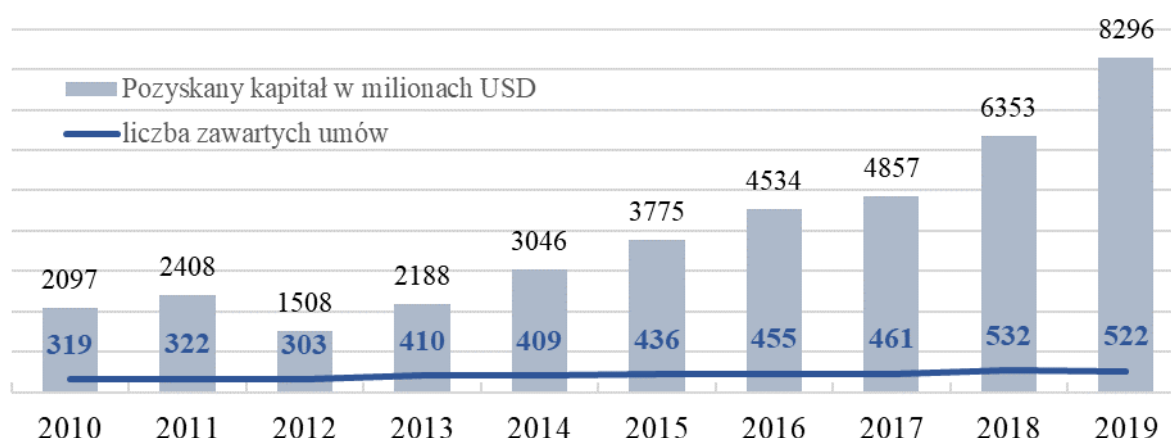


Źródło: <https://www.timesofisrael.com/israel-sees-3-year-decline-in-number-of-new-startups-report/>

Analizując powyższe dwa wykresy można zauważyć, że Izrael pomimo tendencji spadkowej co roku tworzy start-upy w dużych ilościach, będąc tym samym w światowej czołówce ich „produkcji”. W tym samym przedziale czasowym liczba zamkniętych start-upów wyniosła średnio 370. Zjawisko to może mieć też jednak pozytywny aspekt. Przedsiębiorcy, których pierwsza działalność okazała się niepowodzeniem często zakładają kolejne przedsięwzięcia, które dzięki zdobytemu wcześniej doświadczeniu, bardzo często odnoszą sukces.

Na wykresie 3, zostało przedstawione kształtowanie się izraelskiego kapitału wysokiej technologii w latach 2010-2019.

Wykres 3. Kształtowanie się kapitału wysokiej technologii w Izraelu w latach 2010-2019



Źródło: <https://www.prnewswire.com/il/news-releases/israeli-high-tech-industry-concluding-a-decade-of-extensive-growth--new-report-by-ivc-39-1-billion-raised-by-israeli-tech-companies-300987492.html>

Wraz ze wzrostem lat zauważalny jest wzrost wartości izraelskiego kapitału wysokiej technologii. W 2019 roku wielkość ta wzrosła do 8296 milionów dolarów amerykańskich, a start-upy i przedsiębiorstwa skupiające się na wysokiej technologii zawarły 522 umowy.

Wśród czynników, które przyczyniły się do tego wzrostu można wyróżnić:

- wzrost zagranicznego kapitału, który jest inwestowany w izraelski przemysł zaawansowanych technologii,
- inwestycje w szerokim zakresie dziedzin – od nauki po technologię informacyjną.

Przewiduje się, że wartość ta w kolejnych latach będzie stale rosnąć.

Ważnymi innowacjami dla izraelskiej gospodarki są innowacje z zakresu FinTech. FinTech obejmuje innowacje technologiczne w sektorze finansowym skupiając się głównie na znalezieniu alternatyw dla usług i produktów bankowych. Zapewnienie dostępu finansowego

dla mieszkańców na całym świecie, którzy mają ograniczony dostęp do usług finansowych, jest również ważnym celem dla FinTech. Izraelskie technologie FinTech odniosły w ostatnich latach ogromny sukces na arenie międzynarodowej. Rysunek numer jeden przedstawia zbiór wybranych izraelskich start-upów z technologii finansowych FinTech.

Rysunek 1. Wybrane izraelskie start-upy technologii finansowej FinTech



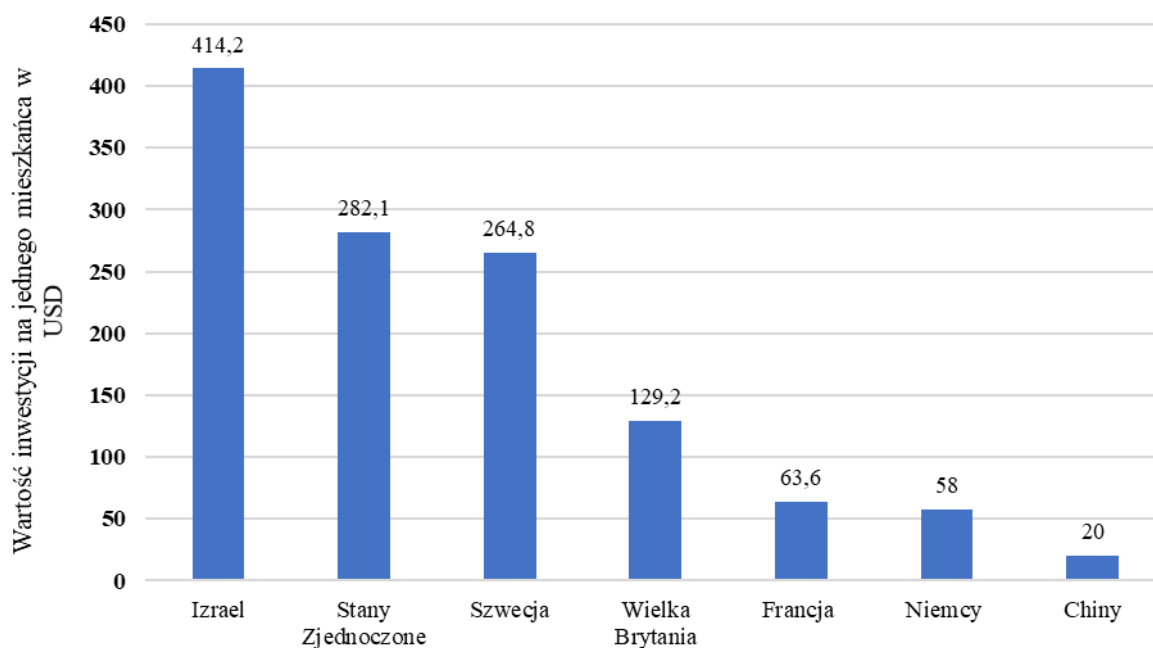
Źródło: <https://medium.com/the-startup-nation/brics-map-of-fintech-startups-in-israel-34909842ffe1>

Podsumowując izraelska technologia finansowa określana jako FinTech jest bardzo zaawansowana i skupia wiele start-upów. Wiele izraelskich start-upów FinTech stało się światowymi liderami w swojej dziedzinie, na przykład:

- Nice Actimize – zajmujący się zapobieganiem oszustwom w sieci, przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz handlu poufnymi informacjami,
- Trusteer (również IBM Security Trusteer)– zajmujący się walką z cyberprzestępczością, chroni przed oszustwami finansowymi i naruszeniami danych,
- Sapiens International Corporation – zapewnia oprogramowanie dla branży ubezpieczeniowej oraz usług finansowych,
- FundTech – zajmujący się bankowością transakcyjną, automatyzujący takie działania jak zarządzani gotówką, realizacja płatności czy rozliczenia.

Wykres numer cztery przedstawia natomiast jak kształtuje się łączna wartość kapitału podwyższonego ryzyka na jednego mieszkańca w wybranych krajach na świecie w trzecim kwartale 2019 roku.

Wykres 4. Kształtowanie się kapitału podwyższonego ryzyka w wybranych krajach na świecie w trzecim kwartale 2019 roku



Źródło: <https://www.statista.com/statistics/1071105/value-of-investments-by-venture-capital-worldwide-by-key-market/>

Według powyższych danych, Izrael ma przewagę nad światowymi potęgami, takimi jak: Stany Zjednoczone, Szwecja, Wielka Brytania, Francja, Niemcy czy Indie. Jedną z przyczyn dla których Izrael jest plasowany na najwyższym miejscu, jest niezwykle przemyślana polityka izraelskiego rządu w zakresie innowacji oraz kapitału podwyższonego ryzyka. W 1984 roku zostało uchwalone Prawo o Wspieraniu Badań Przemysłowych (The Law of Encouragement of Industrial R&D), które zrewolucjonizowało rozwój sektorów wysokiej technologii. Wśród celów, które wymienia ustawa można było znaleźć:

- rozwój krajowej gospodarki opartej na wiedzy,
- poprawa salda wymiany handlowej,
- zwiększenie zatrudnienia.

3.2. *Rządowe programy wsparcia*

W latach 90. XX wieku izraelski rząd wprowadził program Yozma⁵. Był to program, który wykorzystywał rządowe, publiczne pieniądze w celu przyciągnięcia zagranicznych inwestycji do izraelskich przedsiębiorstw. Inicjatywa Yozma została stworzona w latach 1993-1998 i oferowała 40 % zwrotu zgromadzonego kapitału dla zagranicznych inwestorów. Był to przykład łączenia pieniędzy publicznych i prywatnych, które były przeznaczone na inwestowanie w izraelskie start-upy. Inwestorzy dostali również możliwość taniego wykupu wraz z odsetkami po pięciu latach, jeżeli dany fundusz odniósłby sukces. W efekcie rząd dzielił ryzyko razem z inwestorami, aczkolwiek pozostawiał im do dyspozycji cały zysk z inwestycji. Było to bardzo korzystne dla inwestorów i ostatecznie program Yozma odniósł wielki sukces. Wartość programu wynosząca 100 milionów USD w roku 1993 wzrosła niemal o 2,5 raza do 250 milionów USD w roku 1996, powstało ponad 30 zagranicznych firm z kapitałem podwyższonego ryzyka w samym Izraelu. Yozma jako inicjatywa wsparcia inwestycji kapitału podwyższonego ryzyka spowodował 60-krotny wzrost sektora z 58 milionów USD do 3,3 miliardów USD. Program Yozma do dzisiaj jest uważany za sukces, mimo iż został opracowany na bazie poprzedniego programu o nazwie Inbal, który okazał się niepowodzeniem.

Drugim wsparciem izraelskiego rządu jest Program Inkubatorów Ekonomicznych. Jest on prowadzony przez Izraelską Agencję Innowacji, a na celu ma zapewnienie środków i kapitału dla przyszłych przedsiębiorców. Program umożliwia rozwój pomysłu technologicznego po przez:

- udzielenie dostępu do potrzebnego sprzętu i laboratoriów,
- udostępnienie środków finansowych na dane przedsięwzięcie,
- udzielenie wsparcia technologicznego, administracyjnego oraz biznesowego.

Dofinansowanie jest udzielane w kwocie od 500 000 do 750 000 USD na okres dwóch lat, jednak dofinansowanie stanowi 85 % budżetu całego przedsięwzięcia. Pozostałe 15 % jest wnoszone przez inkubator, czyli prywatnego inwestora. Jeżeli projekt po dwóch latach stawał się opłacalny i zaczął przynosić dochody udzielone dofinansowanie było spłacane w postaci od 3 % do 5% tantiemu od przychodów. W przypadku projektów biotechnologicznych dofinansowanie było dużo większe, a okres wydłużył się do trzech lat.

Obecnie wdrażanych jest kilka innych programów rządowych, mających na celu wspieranie innowacyjności kraju. Przedstawia je tabela numer jeden.

⁵ Yozma – z hebrajskiego inicjatywa.

Tabela 1. Programy rządowe Izraela wspierające innowacyjność kraju

Program	Cel	Opis
TNUFA	Wsparcie izraelskich firm startowych, przedsiębiorców oraz wynalazców w osiągnięciu wykonalności projektów na wczesnym etapie.	Dofinansowanie wynoszące do 50 000 USD (85% zatwierdzonego budżetu) przeznaczone jest na budowę początkowego prototypu, ochronę własności intelektualnej czy tworzenie biznesplanu.
HEZNEK SEED FUND	Dzięki połączeniu funduszy publicznych i prywatnych program ma na celu zwiększenie liczby start-upów.	Dotacje stanowiące do 50 % zatwierdzonego planu przeznaczone są na pokrycie wydatków związanych z działalnością firmy. Istnieje opcja wykupu udziałów firmy po cenie wstępnej.
NOFFAR	Wsparcie akademickich badań, głównie w dziedzinie biotechnologii oraz nanotechnologii w celu promowania transferu technologii do przemysłu.	Dofinansowanie stanowi do 90 % wydatków nieprzekraczający tym samym sumy 100 000 USD.
MAGNETON	Walidacja wyników laboratoryjnych oraz transfer technologii z instytucji badawczych do korporacji przemysłowych w celu stworzenia przełomowych produktów. Dalsze wsparcie już istniejących współprac.	Dotacja na badania stanowi do 66 % zatwierdzonego budżetu do 24 miesięcy. Odbiorcy dotacji są również zwolnieni z opłat licencyjnych.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (*System Innowacji Izraela*, 2011)

Działania rządu w zakresie prowadzenia polityki pro-innowacyjnej są konsekwentnymi działaniami mającym największy wpływ na wzrost innowacyjności Izraela. Niemniej jednak kryteria, które są brane pod uwagę przez rząd przy wyborze projektów są tak wysokie, że tylko projekty i pomysły o największym potencjale technologiczno-rynkowym mają szansę otrzymać wsparcie.

3.3. Współpraca między przedsiębiorstwami a instytucjami naukowymi

Ważnym elementem o którym należy wspomnieć jest także współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami a instytucjami naukowymi. Izraelski rząd ograniczając publiczne finansowanie badań naukowych na uczelniach wyższych zmusił środowiska akademickie do poszukiwania nowych źródeł finansowania. Działanie to poskutkowało licznymi współpracami pomiędzy uczelniami a przedsiębiorstwami. W Izraelu uczelnie publiczne pełnią również rolę instytucji badawczych, zajmując tym samym wysokie miejsca w rankingach najlepszych uczelni na świecie. Na sukces izraelskich uczelni jako instytucji badawczych mają wpływ przejrzyste regulacje w zakresie własności intelektualnej, liczne systemy motywacyjne dla naukowców czy przejrzyste objaśnienie podziałów zysków z komercjalizacji.

Ważnym łącznikiem pomiędzy izraelskimi innowacjami a resztą świata jest organizacja non-profit o nazwie Start-Up Nation Central. Jest to niezależna organizacja, łącząca liderów biznesu, rządu i organizacji pozarządowych z całego świata razem z izraelskimi innowacjami. Umożliwia ona izraelskim innowatorom dostęp do innych światowych rynków z dużym potencjałem. Start-Up Nation Central wykorzystując wiedzę w zakresie ekosystemu start-upów pomaga izraelskim przedsiębiorstwom odnieść sukces poprzez kreowanie nowych współprac. Organizacja skupia się również na tworzeniu wizji izraelskich start-upów.

3.4 Przykłady izraelskich start-upów

Dopełnieniem do niniejszej pracy jest przywołanie przykładów izraelskich start-upów, które przedstawiają innowacyjne pomysły oraz odniosły międzynarodowy sukces. Są to między innymi:

MyHeritage – jest to globalna platforma do odkrywania historii rodziny, jak i swojego pochodzenia etnicznego. Za pomocą niej można również znajdować nowych krewnych oraz tworzyć drzewa genealogiczne. Aplikacja ta posiada ogromną bazę danych, która liczy około 5,7 miliardów dokumentów historycznych (akta urodzenia, akta zgonu, spisy ludności, czy rejestry imigracyjne). Użytkownicy mogą dzielić się zdjęciami rodzinnymi oraz wideo. Oprócz oprogramowania genealogicznego platforma posiada technologię smart matching porównującą każde drzewo genealogiczne do innych, które zostały wcześniej stworzone. Start-up został założony w 2003 roku, a aplikację obecnie używa 109 milionów użytkowników, tworząc przy tym 49 milionów drzew genealogicznych.

Zeekit - ten start-up stworzył pierwszą wirtualną przymierzalnię. Łącząc modę i technologię Zeekit dał możliwość użytkownikom zobaczenia się w każdym ubraniu znalezionym w internecie. Za pomocą opatentowanej technologii zdjęcie sylwetki danej osoby jest przetwarzane na obraz w czasie rzeczywistym. Ubrania są przetwarzane w podobny sposób. Na końcu powstaje końcowa symulacja pokazująca osobę ubraną w dany element garderoby uwzględniając przy tym wymiar ciała oraz rozmiar ubrania.

Flytex – start-up skupiający się na dostarczaniu jedzenia na wynos za pomocą dronów. Poprzez usługę zarządzania dronami na żądanie Flytrex stara się usprawnić dostawy żywności. Zmierzono, że ta usługa skraca czas dostaw o 4,5 minuty.

No Traffic – start-up, który stworzył inteligentną aplikację do infrastruktury miejskiej w celu zredukowania zatorów i wypadków drogowych. Za pomocą sztucznej inteligencji każdy sygnał drogowy jest przekształcany w inteligentną infrastrukturę drogową. Tworzona

jest jedna duża baza danych, której analizowanie pomaga prowadzić pojazd, zapobiega wypadkom drogowym oraz tworzeniu się korków na ulicach. No traffic koncentruje się na rzeczywistych warunkach drogowych oraz na zarządzaniu ruchem rzeczywistym.

4. Współpraca Izraela z Polską

W efekcie polsko-izraelskiego przedsięwzięcia w zakresie współpracy nad powstawaniem nowych start-upów został powołany fundusz TDJ Pitango Ventures. Jest to polsko-izraelski fundusz venture capital skupiający się na inwestycjach w technologiczne start-upy, wykazujące globalny potencjał. Zadaniem TDJ Pitango Ventures jest inwestycja w najlepsze projekty technologiczne oraz wsparcie przy budowaniu wartości start-upów. Przedsięwzięcie udziela również pomocy w pozyskiwaniu funduszy na kolejne etapy działalności. Fundusz powstał w wyniku kooperacji pomiędzy Pitango Venture Capital, który jest jednym z największych funduszy w Izraelu, a polską firmą TDJ budującą długoterminową wartość przedsiębiorstw poprzez inwestycje. TDJ Pitango Ventures jest wspierane przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju.

5. Zakończenie

Izraelski ekosystem start-upów jest z pewnością jednym z najbardziej rozwiniętych na świecie. Pomimo posiadania jedyne go kapitału jakim był kapitał ludzki Izrael zauważył niszę w sektorach zaawansowanej technologii. Mając świadomość ogromnego ryzyka nie bał się zainicjować mechanizmów przeznaczając publiczne środki na rozwój sektora. W wyniku tego działania osiągnięte zostały spektakularne efekty, a izraelska gospodarka posiada status wysoko rozwiniętej.

Można wskazać kilka głównych czynników jak i zamierzonych działań, które miały bądź mają wpływ na postrzeganie Izraela jako symbolu innowacji i przedsiębiorczości. Do najważniejszych należą:

- konsekwentna, pro-innowacyjna polityka rządu w zakresie wsparcia przedsięwzięć,
- wysokie kryteria przy wyborze projektów, co przekłada się na jak najlepszą alokację środków państwowych w przedsięwzięcia o najwyższym potencjale technologiczno-innowacyjnym,
- zachęty w postaci braku zwrotu pożyczonych środków w przypadku niepowodzenia przedsięwzięcia,
- kooperacje między przedsiębiorstwami a ośrodkami badawczymi, którymi są izraelskie uczelnie, posiadające wysoki poziom nauczania,

- wysoki odsetek ludności posiadającej wykształcenie wyższe techniczne,
- elastyczna i kreatywna gospodarka,
- silne zdolności badawczo-rozwojowe.

Czynniki te mają największy wpływ na kształtowanie się izraelskiej potęgi oraz powstania Narodu Start-upów. Izraelski model gospodarczy oparty na zawansowanej technologii do którego doprowadziły klarowne, wyżej wymienione czynniki może być przykładem dla innych gospodarek. Pomimo, iż inne państwa starają się obecnie dorównać Izraelowi w zakresie innowacyjności to jednak gospodarka tego kraju jest ewenementem na światową skalę. Z pewnością prawidłowym określeniem jest stwierdzenie, iż Izrael jest Narodem Start-upów.

Bibliografia

1. Białek, R., & Nowak, R. (2008). Uwarunkowania rozwoju startupów w Polsce. *Zeszyty Naukowe WSEI seria: Ekonomia*, 15(1), 64-67.
2. Blank, S., & Dorf, B. (2013). *Podręcznik startupu. Budowa wielkiej firmy krok po kroku*. Wydawnictwo HELION, 37-57.
3. Bursiak, L. (2013). Diagnoza i pozycjonowanie sytuacji finansowej firm start-up oraz spółek z rynku Newconnect w roku 2011. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia*, 59, 49-58.
4. Geektime H1/2017 (2017). *Raport: Startups and Venture Capital in Israel*, Geektime Business Intelligence, 52-53.
5. Israel Business Connection, R&D Funds. <http://www.israelbusiness.org.il/financialassistance/rdfound>, [25.04.2020].
6. Israel Innovation Authority, Tnufa Program and Magnetron Program. Retrieved from: <https://innovationisrael.org.il/en/program/ideation-tnufa-incentive-program>, <https://innovationisrael.org.il/en/program/technology-transfer-magnetron>, [25.04.2020]
7. Kierul, M., & Tuzimek, R. (2018). Wybrane bariery rozwoju przedsiębiorstw typu start-up i rekomendacje działań stymulujących rozwój na rynku polskim. In J. Ostaszewski, M. Wrzeński (Ed.) *Etyka, sprawiedliwość i racjonalność w dorobku nauki o finansach w latach 1918–2018*, Warszawa, Szkoła Główna Handlowa.
8. Lipińska, A. (2018). Koncepcje i kluczowe czynniki rozwoju ekosystemu startupów. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 351, 49-51.
9. *Przewodnik rynkowy dla przedsiębiorców: Izrael*, Publikacja opracowana w ramach projektu „Wsparcie rozwoju polskiego eksportu”.
10. Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Business*, Crown Business, 15-35.
11. Stankiewicz, M. (2014). *Dziś pomysł, jutro produkt. Start-up – przykłady projektów na rynku IT*, Zachodniopomorska Szkoła Biznesu w Szczecinie.
12. Senior, D., Singer, S. (2013). *Naród Start-upów historia cudu gospodarczego Izraela*.
13. Statista, *Value of investments by venture capital*, Retrieved from: <https://www.statista.com/statistics/1071105/value-of-investments-by-venture-capital-worldwide-by-key-market/>, [24.04.2020].
14. Wydział Promocji Handlu i Inwestycji Ambasady RP w Tel Awiwie, (2011). *System innowacji Izraela*.

Dane autora:

Dominika Bogacz

Licencjat

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Kolegium Nauk o Zarządzaniu

Instytut Zarządzania

Rachunkowość i Controlling

Polska

CZĘŚĆ II

KSZTAŁTOWANIE KONKURENCYJNOŚCI START-UPU

ROZDZIAŁ 8

Jak od zera przekształcić się w potężną firmę?

Joanna Krupa, Edyta Kamińska, Magdalena Karpierz

1. Wprowadzenie

Celem artykułu jest ukazanie etapów rozwoju startupu od zera do osiągnięcia potężnej firmy na rynku. Chciałybyśmy również przedstawić, jakie cechy powinien mieć przedsiębiorca, aby mógł on odnieść sukces. Ponadto przedstawimy możliwości wynikające z prowadzenia startupu. Do tego posłużymy się przykładem empirycznym odnoszącym się do znanej spółki, która od zera przekształciła się w potęgę polskiego rynku gier.

2. Etapy rozwoju startupu

Na początku należy zdefiniować czym tak naprawdę jest startup. Termin ten wywodzi się z języka angielskiego i nie ma swojego odpowiednika w języku polskim. W literaturze przedmiotu pojawia się wiele koncepcji na temat definicji tego słowa i nie ma jednoznacznej zgody co do tego, czym tak naprawdę jest startup. Fundamentalne podstawy definicji zbudował jednak Steve Blank, przedsiębiorca, który zapoczątkował ruch lean startup. Według niego, startup jest organizacją stworzoną w celu poszukiwania powtarzalnego i skalowalnego modelu biznesowego (Blank, & Dorf., 2013). Uważa także, iż priorytetem dla startupu jest cel jego tworzenia, który według Blanka powinien umożliwiać podbijanie kolejnych rynków, tak aby gwarantować rozwój jednostki. Uzupełnieniem tej definicji okazały się twierdzenia Erica Riesa (2014), według których startup to przedsięwzięcie, które stworzono, aby wykreować zupełnie nowy produkt bądź usługę w warunkach ryzykownych i przy braku pewności. Dzięki tak prostym i uniwersalnym definicjom możemy teraz przejść do etapów przedstawiających rozwój startupów, dzięki którym jeszcze bardziej przybliżymy pojęcie terminu startupu.

Rozwój startupu można porównać do rozwoju motyla. Motyl, aby dorosnąć, przechodzi wiele etapów: od jaja, poprzez gąsienicę, poczwarkę, aż do etapu *imago*, w którym staje się dorosłym owadem, o pięknej budowie i wspaniałych cechach. Podobnie jest z rozwojem startupów.

Jednym z początkowych etapów rozwoju przedsiębiorstw jest oryginalny pomysł na biznes. Celując w osiągnięcie sukcesu na rynku, potrzeba takiego pomysłu na biznes, który trafi w niszę rynkową i zaspokoi potrzeby odbiorców, a także nakłoni nowych konsumentów

do zakupu produktu czy też usługi. Oprócz dobrego pomysłu, przedsiębiorca musi posiadać również rozległą wiedzę na temat zarządzania biznesem. Powinien wiedzieć, z czym może się liczyć w przyszłości, jak wykorzystać okazję, zniwelować słabe punkty, a także wykorzystać swoje mocne strony. Wiedza do tego typu działań, musi także obejmować kwestie finansowe oraz marketingowe. Osoba zakładająca tego rodzaju biznes musi także otaczać się ludźmi, którzy pomogą jej rozwijać firmę i będą dla przedsiębiorcy wsparciem w różnego typu sytuacjach, z którymi młode przedsiębiorstwo będzie musiało się zmierzyć.

Jednym z najważniejszych początkowych etapów rozwoju jest zebranie odpowiedniego kapitału. Ważne jest, aby kwota kapitału umożliwiała zrealizowanie założonych celów bez utraty ryzyka płynności oraz aby założyciel startupu przemyślał swoje źródła finansowania oraz ich zalety i wady. Jest to istotne, dlatego, aby przedsiębiorstwo mogło w przyszłości prosperować na warunkach jakie jego założyciele zakładali już od początku.

Kolejny etap rozwoju przedsiębiorstwa rozpoczyna się od zarejestrowania firmy. Do pokonywania kolejnych etapów istotne jest, aby założyciele mieli cierpliwość i niezłomną chęć do ciągłego samorozwoju i rozwoju swojego przedsiębiorstwa. Po założeniu działalności gospodarczej, zgłoszeniu do ZUS, rejestracji VAT i uzyskaniu koncesji, a także wypełnieniu wszelkich potrzebnych dokumentów z tym związanych i ustaleniu polityk ważnych dla prowadzenia jednostki, może ona sprawdzić się w rzeczywistym świecie. To właśnie w tym momencie następuje realizacja celów jednostki i w tym momencie właściciele mogą zacząć promowanie i sprzedaż swoich produktów, czy też usług. Dalsza ścieżka i historia firmy zależą od pracy właścicieli i pomysłodawców. Na początek firma wymaga dobrych działań marketingowych. Aby dotrzeć do konsumentów, musi pokazać, że istnieje i co ma do zaoferowania. Reklama w tym przypadku jest jednym z kluczowych składników. Pozyskując coraz więcej nowych klientów, buduje markę, siłę i pozycję na rynku. To wszystko buduje zaufanie inwestorów.

3. Cechy dobrego przedsiębiorcy

Do osiągnięcia sukcesu firmy nie wystarczy sam pomysł i odpowiedni kapitał. Jednym z kluczowych składników jest odpowiednio wyszkolony i uzdolniony przedsiębiorca, a więc założyciel startupu. Do cech przedsiębiorcy odnoszącego sukcesy należy zaliczyć między innymi kreatywność. To ona odpowiada za trafny pomysł na biznes. Pomaga też w kształtowaniu późniejszego rozwoju startupu, tworzeniu nowych produktów, wchodzeniu na nowe rynki, czyli szukania nowych możliwości rozwoju.

Co ważne, przedsiębiorca powinien cechować się dużą chęcią podejmowania i wywoływania inicjatyw. To właśnie on musi brać sprawy w swoje ręce, zarządzać i decydować. Z tym wiąże się również samodyscyplina.

Założyciel startupu musi być osobą, która jest ambitna, wytrwała, twardo stąpa po ziemi i wie czego chce, a zakorzeniona w nim samodyscyplina, powinna mobilizować go do osiągnięcia celów pomimo wszelkich trudności.

Przedsiębiorca powinien także posiadać szeroko pojęte umiejętności organizacyjne. Od umiejętności związanych z zarządzaniem firmą, ludźmi, po umiejętności związane z organizacją procesów zachodzących w firmie. Tylko przedsiębiorca, który zna, rozumie i potrafi odpowiednio zarządzać firmą, może odnieść sukces.

Nawiązując do powyższych cech charakteryzujących dobrego przedsiębiorcę, musi on także wykazywać się zdolnościami przywódczymi. Musi być osobą, której inni skłonni są zaufać i podporządkować się dobrowolnie. To właśnie ta cecha potwierdza skuteczność jego działań i wpływa na sukces.

Inną cechą dobrego przedsiębiorcy jest umiejętność podejmowania decyzji. Musi on być osobą, która nie boi się wziąć odpowiedzialności za swoje czyny. Za tym również przemawia jego odwaga. Przed założycielem startupu spoczywa wiele trudnych sytuacji i wyborów w przyszłości, dlatego ważne jest, aby zachowywał on zimną krew i nie bał się podejmowania czynów.

Cechami dopełniającymi obraz dobrego przedsiębiorcy, są wytrwałość i silna potrzeba odniesienia sukcesu. Wytrwałość świadczy o tym, iż założyciel startupu nie będzie poddawał się w dążeniu do celu. Nawet pomimo przeciwności losu, powinien walczyć o swój biznes i dążyć do ciągłego rozwoju. Z drugiej strony silna potrzeba odniesienia sukcesu, powinna motywować przedsiębiorcę do osiągania lepszych wyników, wyższego poziomu sprzedaży i rozpoznawalności marki. Dzięki temu będzie on nieustannie walczył o rozwój i osiągnięcie wymarzonego celu rozwoju swojej firmy.

4. Zalety i wady prowadzenia startupów

Założenie i prowadzenie startupu wymagają wiele poświęceń, ale przynosi profity z tego tytułu. Do zalet, jakie można wymienić, zaliczamy brak określonego wymogu kapitału początkowego. Z tego względu to właśnie startupy są dobrym rozwiązaniem dla osób, które mają pomysł na biznes, ale niekoniecznie posiadają środki na założenie dużej działalności. Dzięki temu nie muszą się oni przejmować progami kapitałowymi i tym, iż nie mają oni środków na pokrycie konkretnych wymogów. Co więcej mogą też szukać inwestorów, którzy

ulokują swój własny kapitał w danym startupie i pomogą w jego rozwoju w zamian za późniejsze profity z tego tytułu.

Inną zaletą startupu jest elastyczność prowadzenia biznesu i brak z góry narzuconego modelu zarządzania, co daje możliwości szukania i testowania nowych rozwiązań dotyczących prowadzenia przedsiębiorstw. Jest to świetne rozwiązanie dla osób kreatywnych, które nie chcą ograniczać się do utartych schematów prowadzenia jednostek, natomiast sami chcą stworzyć swój indywidualny model prowadzenia przedsiębiorstwa.

Z tym wiąże się także kolejna zaleta, jaką jest personalizacja. Model startupu pozwala stworzyć firmę od podstaw, na takich zasadach, jakie odpowiadają założycielowi. Dzięki temu mamy pewność oryginalności każdego pomysłu, dostosowania go do siebie i swoich potrzeb.

Startupy dają możliwość wprowadzenia na rynek nowych produktów stosunkowo niskim kosztem, przez co efektywność takich firm jest znacząca. Dzięki takiemu modelowi przedsiębiorstwa, można małymi nakładami zbudować coś spersonalizowanego, wyjątkowego, a przede wszystkim przynoszącego spektakularne rezultaty, jak w przykładzie, który podamy w części empirycznej.

Prowadzenie startupu ma jednak także wady. Największą z nich jest z pewnością czas, jaki trzeba poświęcić. Prowadzenie własnego startupu to bardzo czasochłonne zajęcie, a godziny pracy są niestandardowe. Właściciel takiego biznesu musi swój czas wolny poświęcić także na zajęcia związane z rozwijaniem startupu. Kolejną istotną wadą prowadzenia startupu jest stres związany z odpowiedzialnością za biznes. Ważne decyzje leżą w naszych rękach i od nas zależy, jak rozwinie się startup. To z pewnością nie sprzyja spokojnemu snu, ale nie może być istotną przeszkodą.

5. Początki startupu CD Project

Droga, jaką trzeba pokonać od założenia startupu do powstania dużego przedsiębiorstwa, nie jest prosta, ale Grupie CD Projekt to się udało. CD Projekt to polski producent gier wideo, dynamicznie rozwijający się w branży rozrywki elektronicznej. Założyciele tego biznesu podążali za pewnymi zasadami, nie obawiali się ryzyka, byli otwarci na nowe możliwości rozwoju. Otóż Marcin Iwiński i Michał Kiciński byli kolegami z licealnej ławki, pasjonatami gier komputerowych, co okazało się początkiem ich pomysłu. Kiedy postanowili oni rozwinąć swój startup, gry komputerowe nie były jeszcze w Polsce tak popularne. Były to bowiem lata 90-te, a więc czasy transformacji, kiedy to zmieniała się

polska rzeczywistość. Założyciele CD Projekt wyczuli odpowiedni czas i wpadli na pomysł, aby rozwinąć biznes gier komputerowych.

Pierwszym krokiem w rozwinięciu pomysłu było nawiązanie kontaktu z graczami za granicą i ściąganie gier do Polski. Gry były sprzedawane na giełdzie komputerowej w Warszawie.

Kolejny etap, czyli założenie spółki nastąpiło w 1994 roku. Była to pierwsza spółka z obecnej grupy kapitałowej CD Projekt – CDP.pl (obecnie jest poza grupą). Na początku działalności dostarczali na polski rynek głównie oprogramowania na płytach CD importowane ze Stanów Zjednoczonych.

Marcin Iwiński i Michał Kiciński spędzali na giełdzie komputerowej w Warszawie wiele godzin, sprzedając sprowadzane z zagranicy gry. Aby jednak biznes mógł się rozwijać, podpisali pierwszą umowę na autoryzowaną dystrybucję gier. Wkrótce zawarli kolejne umowy na dystrybucję wydawców jak Acclaim, Blizzard czy Blue Byte.

6. Czym wyróżnił się CD Projekt na rynku?

Założyciele CD Projekt znaleźli odpowiedzi na te pytania i już po dwóch latach od startu CDP.pl, jako pierwsza w Polsce firma zaczęła wydawać gry z polskimi instrukcjami i w polskich pudełkach. I choć dziś wydaje nam się to oczywiste, w tamtych czasach była to nowość. Dla polskich graczy była to wspaniała wiadomość, dla założycieli startupu – strzał w dziesiątkę. Odnieśli wtedy sukces komercyjny. Oczywiście, gdyby poprzestali na tym, nie mieliby dziś tak potężnej firmy. Aby wciąż rozwijać biznes, stworzyli pierwszą pełną polską lokalizację gry Baldur's Gate.

Czegoś takiego na rynku polskim nie było do tej pory. Wśród aktorów uczących głosu znaleźli się m.in. Piotr Fronczewski, Wiktor Zborowski czy Marian Opania. To przedsięwzięcie wymagało olbrzymich nakładów pracy i dogłębnej analizy. Sprzedaż tytułu przekroczyła za to rekordowe 100 tys. egzemplarzy. CD Projekt zaoferował produkt o dobrej jakości, jakiego nie było do tej pory na rynku i udowodnił, że sprzedaż gier z legalnego źródła jest dochodowa. Dzięki temu krokowi firma stała się już znaczącym graczem na rynku, mogła poszerzyć swoją ofertę gier, stała się dystrybutorem wielu znanych marek.

7. Dalszy rozwój firmy CD Projekt

Już we wrześniu 2003 roku studio deweloperskie (producent gier komputerowych) CD PROJEKT RED (spółka z grupy CD Projekt powstała w 2002 roku) zabrało się do pracy nad

pierwszą własną grą RPG. Była to gra „Wiedźmin”, osadzona w realiach świata Andrzeja Sapkowskiego. Projekt uzyskał budżet bliski 20 mln zł i był najdroższą polską produkcją tamtych czasów. „Wiedźmin” nie był sukcesem jedynie finansowym – praca nad grą dostarczyła jej twórcom niezbędne know-how, dodała pewności siebie. Studio zbudowało utalentowany zespół - fundament pod przyszłe, ambitne plany. Premiera pierwszej gry z serii „Wiedźmin” w październiku 2007 roku okazała się ogromnym sukcesem komercyjnym. Tylko w Polsce, w ciągu trzech dni od daty premiery, grę kupiło 35 tys. osób.

Spółka nie poprzestała na sukcesie „Wiedźmina”. W 2008 roku został uruchomiony angielskojęzyczny serwis o nazwie Good Old Games, który sprzedawał kultowe gry na komputery PC. Szczegół tkwi w tym, że dostosowane były one do wymagań współczesnych systemów operacyjnych. Do dzisiaj gry, które sprzedawane są na GOG.com nie mają kłopotliwych zabezpieczeń i zawierają wiele dodatków, co decyduje o ich atrakcyjności.

CD Projekt jest zdecydowanie najsilniejszą spośród polskich firm zajmujących się produkcją gier komputerowych. Obecnie rynek polskich gier komputerowych wart jest 26,2 mld zł, a w jego skład wchodzi 25 firm. Sam CD Projekt wart jest ok. 18,97 miliardów zł, co oznacza, że wartość CD Projekt stanowi aż około 72,42% wartości polskiego rynku gier. To pokazuje, jak wiele osiągnęła spółka zaczynając od zera.

8. Kluczowe czynniki sukcesu

Czynnikami sukcesu grupy CD PROJEKT są energia twórcza i kreatywność zespołu, a ich umiejętne wykorzystanie i skoncentrowanie na kluczowych projektach gwarantuje oczekiwane efekty. Wśród czynników sukcesu możemy wymienić ponadto: pozycja na rynku, image firmy, poziom technologiczny oraz poziom organizacji i zarządzania, co zapewniło rentowność i potencjał finansowy.

Analiza kluczowych czynników sukcesu CD PROJEKT została zaprezentowana w dwóch wariantach i przedstawiona graficznie. Tabela 1 przedstawia wybrane czynniki sukcesu CD PROJEKT w porównaniu do jednego z liderów branży twórców gier komputerowych, jakim jest ElectronicArts, natomiast Tabela 2 ukazuje porównanie do ideału na rynku.

Tabela 1. Porównanie firmy CD PROJEKT z liderem

Kluczowe czynniki sukcesu	1	2	3	4	5
Pozycja na rynku	x			x	
Image firmy				x	
Poziom technologiczny				x	
Rentowność i potencjał finansowy		x			
Poziom organizacji i zarządzania			x		

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Porównanie firmy CD PROJEKT w stosunku do ideału na rynku.

Kluczowe czynniki sukcesu	1	2	3	4	5
Pozycja na rynku	x				x
Image firmy				x	x
Poziom technologiczny				x	x
Rentowność i potencjał finansowy		x			x
Poziom organizacji i zarządzania			x		x

Źródło: opracowanie własne.

Wybór padł na zagranicznego producenta z uwagi na zbyt wysoką pozycję CD PROJEKT na polskim rynku gier komputerowych, co mogłoby zniekształcić przeprowadzoną analizę kluczowych czynników sukcesu. Biorąc pod uwagę rynek w Polsce, to właśnie CD Projekt jest liderem, znacznie odstający od konkurentów, jego pozycja od lat jest niezachwiana i pewna. Z kolei porównując polskiego lidera do zagranicznych, jego pozycja na rynku międzynarodowym jest znacznie mniejsza. I tak biorąc pod uwagę pozycję na rynku zagranicznym, to CD PROJEKT jest daleko za innymi wspomnianymi ElectronicArts. Tak więc pozycję na rynku CD PROJEKT można ocenić dwójako: na rynku narodowym jest to mocna strona, która ma duży wpływ na sukces, ale już na rynku międzynarodowym jest to słaba strona, gdyż polski producent pomimo usilnych starań i niwelowaniu różnic pomiędzy nim, a światowymi liderami branży nadal na wielu płaszczyznach swojej działalności nie jest w stanie zagrozić ElectronicArts.

8. Ocena czynników sukcesu

Przechodząc do *image firmy*, należy powiedzieć, że jest to zdecydowanie jedna z mocniejszych stron firmy CD PROJEKT. Mierniki takie jak rozpoznawalność marki, reputacja, zaufanie czy opinie odbiorców produkowanych przez firmę gier wskazują, że CD PROJEKT jest w tej kwestii na poziomie takiego giganta jak ElectronicArts. Dowodami potwierdzającymi szeroką rozpoznawalność i ogólnie pozytywne postrzeganie marki są liczne nagrody nie tylko te dotyczące wydawanych gier, ale również nagrody przyznawane dzięki uznaniu zdobytemu od klientów, czy też te nagrody, które zostały przyznane CD Projekt na giełdzie. Największą rozpoznawalność firmie przyniosła seria gier o wiedźminie Geralcie. Do masowego skoku popularności tychże gier przyczyniła się premiera serialu Wiedźmin na platformie Netflix. Zdaniem grupy kapitałowej premiera serialu odpowiada za rekordowe wyniki, wśród graczy "Wiedźmin 3: Dziki Gon" na Steamie. Zatem rozpoznawalność marki jest na wysokim poziomie zarówno w Polsce jak i na świecie.

Następnym rozpatrywanym czynnikiem sukcesu jest *poziom technologiczny* badanej spółki, jakość oferowanych produktów oraz konkurencyjność stosowanych technologii. Oba wymienione mierniki mają duży wpływ na wielkość sprzedaży. Jeśli chodzi o poziom technologiczny CD PROJEKT, to można go określić jako dobry, jest to zdecydowanie mocna strona spółki. W skład rozwiązań technologicznych wchodzi zarówno ogólnie dostępne technologie jak i autorskie rozwiązania. Między innymi dobry poziom technologiczny przyczynił się do dominacji CD PROJEKT na polskim rynku, a także do zmniejszenia odległości a nawet w niektórych przypadkach przewyższenie zagranicznego giganta gier pod względem jakości produkowanych gier.

Kolejnym analizowanym czynnikiem jest *poziom organizacji i zarządzania*. Przedsiębiorstwo CD Projekt dysponuje wysoko wykwalifikowaną kadrą pracowniczą, menedżerską, a także wysoko wykwalifikowanych właścicieli. Wszyscy oni wciąż doskonalą swoje umiejętności, a w procesie organizacji i zarządzania firma wykorzystuje nowoczesne metody stosowane przez największe firmy na całym świecie. Można więc śmiało wysnuć wniosek, że na tym polu CD Projekt dorównuje wielu światowym firmom z branży. Jednakże w porównaniu do EA jest w nieco gorszym położeniu. Należy zdawać sobie sprawę, że EA to jedna z najlepszych firm z branży gier, dysponująca potężnym kapitałem i zatrudniająca wyłącznie najwybitniejszych, najbardziej cenionych fachowców nie tylko z dziedziny gier komputerowych, ale również z dziedziny zarządzania. Zważywszy na ten fakt, EA ma dostęp do coraz to nowszych technik zarządzania, wielokrotnie opracowanych przez ich

pracowników, a więc niedostępnych dla innych. W ten sposób firma ta buduje przewagę konkurencyjną nad innymi firmami z branży. Ponadto EA skupia znacznie większą kadrę pracowniczą i menedżerską od CD Projekt. Jak już wspominaliśmy, firma ta jest aż 39 razy większa od CD Projekt. Następstwem tego faktu jest oczywiście większy potencjał ludzki EA, w tym większa liczba zespołów pracujących nad nowymi rozwiązaniami.

Oceniając w końcu *rentowność i potencjał finansowy*, kolejny raz dokonamy porównania do rynku polskiego i zagranicznego. Podobnie jak w przykładzie pozycji na rynku, rentowność na tle polskich spółek jest bardzo wysoka, natomiast na tle liderów zagranicznych znacznie spada. Pomimo wysokich wyników sprzedaży, zyskami oraz powodzeniem wśród inwestorów CD PROJEKT nadal znacznie odstaje od wybranego lidera ElectronicArts. Przykładowo przychody CD PROJEKT za rok 2019 to 362,9 mln zł przy ROA 8,95%, natomiast przychody ElectronicArts wynosiły 5,15 mld USD. Warto jednak przypomnieć, że mimo globalnych spadków na giełdach, CD PROJEKT utrzymuje się na dobrej pozycji. Analitycy prognozują ciągły wzrost spółki związany ze najbliższą premierą nowej gry. Biorąc pod uwagę przeszłość CD PROJEKT, można wnioskować, że potencjał finansowy jest duży.

9. Wnioski

Reasumując, najważniejszymi czynnikami decydującymi o sukcesie CD PROJEKT zarówno na rynku polskim jak i na rynku międzynarodowym to głównie image firmy oraz rozwój technologiczny. Są one ze sobą w pewien sposób powiązane, gdyż to właśnie niezawodna jakość oferowanych gier oraz wysoko rozwinięta technologia, jaka jest wykorzystywana do ich produkcji, w tak dużym stopniu przyczyniła się do wzrostu rozpoznawalności marki i lojalności wobec spółki. Droga, jaką trzeba pokonać, aby zaczynając od niczego stać się potężną, dobrze prosperującą firmą jest długa i pełna wyzwań. Na podstawie historii rozwoju CD Projekt widzimy, że prowadzenie własnego startupu, a później bardziej znaczącego przedsiębiorstwa nie jest proste, wymaga wielu nakładów pracy, czasu, zaangażowania, kapitału. Jeśli jednak zrodzi się innowacyjny pomysł, zostanie on odpowiednio wdrożony i rozwinięty, to jest to już okazja do zbudowania czegoś dużego tak jak było w przypadku CD Projekt. Przykład tej spółki pokazał nam również, że ciągły rozwój jest konieczny, aby startup przerodził się w znaczący biznes.

Bibliografia

1. Blank, S., & Dorf, B. (2013). *Podręcznik startupu. Budowa wielkiej firmy krok po kroku*. Helion 50-51.
2. Ries, E. (2014). *Lean Startup: Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen*. Redline Wirtschaft, 15.

Źródła internetowe:

1. https://www.bankier.pl/forum/temat_wartosc-rynkowa-globalnych-potentatow-z-branzy-gier-vs-cd-projekt,21369629.html
2. <https://www.cdprojekt.com/>
3. <https://www.cdprojekt.com/pl/grupa-kapitalowa/historia/>
4. <https://startupacademy.pl/co-to-jest-startup/>

Dane autorów:

Joanna Krupa
Edyta Kamińska
Magdalena Karpierz
Studentki
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Kolegium Nauk o Zarządzaniu
Instytut Zarządzania
Rachunkowość i Controlling
Polska

ROZDZIAŁ 9

Seniorzy jako atrakcyjny segment rynku turystycznego dla startupów

Franciszek Bolechowski

1. Wprowadzenie

Tendencje demograficzne występujące w społeczeństwie w wielu krajach świata mówią o starzeniu się społeczeństwa, szczególnie w krajach wysokorozwiniętych (Janiszewska, 2017). XXI wiek to okres burzliwych przemian w strukturze demograficznej poprzez wydłużenie okresu życia ludności oraz zmian modelu rodziny, co z kolei przekłada się na wzrost liczby ludzi starszych w ogólnej liczbie ludności (ec.europa.eu).

Prowadzenie innowacyjnego biznesu (rozumianego jako proces mający na celu wytworzenia nowych lub ulepszenia już istniejących produktów, procesów technologicznych lub systemów organizacyjnych) (Schumpeter, 1970) w dzisiejszych czasach jest trudne. Nowe przedsiębiorstwa chcące zaistnieć na rynku muszą cechować się indywidualnym pomysłem na niego. Badaniami rynku docelowego w celu znalezienia odpowiednio dużej niszy odbiorców wiąże się z minimalizacją ryzyka i maksymalizacją zysków.

Biorąc pod uwagę fakt, że branża turystyczna stała się jedną z trzech największych dziedzin światowej gospodarki (po przemyśle paliwowym i chemicznym) (Seweryn, 2016), a seniorzy są grupą docelową charakteryzującą się dużą ilością czasu wolnego i coraz częściej większymi dochodami, którymi mogą swobodnie dysponować, to ten segment rynku turystycznego staje się bardzo dochodowy. Należy też zwrócić uwagę na możliwości tworzenia nowych startupów specjalizujących się obsługą turystyczną osób starszych oraz dostosowania narzędzi technicznych do tej działalności.

Celem artykułu jest zaprezentowanie wpływu segmentacji rynkowej na tworzenie startupów technologicznych dedykowanych osobom starszym na rynku turystycznym. Metody badawcze, jakim posłużono się podczas przygotowania tego artykułu, to przegląd istniejącej literatury oraz analiza danych statystycznych.

2. Przegląd literatury z zakresu rozwoju turystyki

W literaturze przedmiotu istnieje wiele opracowań mówiących o wpływie technologii informatycznych i telekomunikacyjnych w turystyce (TIT). Wpływają one na dostarczanie narzędzi, które wspomagają funkcjonowanie przedsiębiorstw szeroko pojętej branży

turystycznej zarówno w wymiarze strategicznym, operacyjnym jak i marketingowym (Buhalis, 2008). Nowe technologie wpłynęły również na zmianę uwarunkowań w procesie podejmowania decyzji przez konsumentów na rynku turystycznym, szczególnie odnoszących się do zwiększenia dostępności informacji oraz tworzenia i utrzymywania więzi pomiędzy przedsiębiorcami a konsumentami (Berbeka, 2016; Buhalis, 2008). Ponadto istnieje wiele opracowań odnoszących się do wpływu nowoczesnej technologii na poszczególne sektory rynku turystycznego (linie lotnicze, hotelarstwo, biura podróży, agencje turystyczne, czy też wpływie technologii informatycznych i telekomunikacyjnych na zarządzanie obszarem turystycznym (Buhalis, 2008). Równie dobrze opisany jest wpływ TIT na marketing obszarów turystycznych, w szczególności witryn internetowych, marketingu partnerskiego czy też sposobów eksploracji danych (Ryan, 2008). Istnieją również opracowania mówiące o rozwoju techniki informacyjnej w turystyce (Gaworecki, 2010).

Rynek turystyczny należy rozumieć jako relacje, związki oraz procesy zachodzące pomiędzy jego podmiotami (sprzedający i kupujący). Coraz czyściej ma on charakter globalny, a internacjonalizacja wpływa nie tylko na uniezależnienie się firm działających w branży turystycznej, ale w znaczący sposób zmienia również otoczenie tych firm (Nowakowska, 2009). Problem seniorów na rynku turystycznym jest również bardzo dobrze opisany, szczególnie aktywność turystyczna seniorów w Polsce i na świecie (Niemczyk, 2010).

3. Segmentacja rynku turystycznego

Rynek turystyczny – jak już podkreślono - to proces, w ramach którego nabywcy i sprzedawcy określają, co oraz na jakich warunkach mają zamiar kupić i sprzedawać. Ponadto jest to całokształt wzajemnych stosunków wynikających z wymiany pomiędzy dostawcami (turystami), których decyzje kształtuje popyt i podaż turystyczny (Altkorn, 2006).

Przesłanki do procesu segmentacji wynikają z faktu, że nie wszyscy nabywcy są tacy sami, z grupy nabywców określonego produktu można wyodrębnić podgrupy o podobnych zachowaniach, systemach wartości itp. podgrupy są liczebnie mniejsze i bardziej homogeniczne niż grupa jako całość co powoduje, że łatwiejsze i skuteczniejsze jest działanie na rzecz mniejszych podgrup podobnych konsumentów. Sama segmentacja to proces podziału rynku według określonego kryterium na jednorodne grupy konsumentów, które cechują się podobnym popytem (Altkorn, 2006).

4. Struktura demograficzna osób starszych w Polsce oraz wysokość świadczeń emerytalno-rentowych

Według danych Głównego Urzędu Statystycznego (GUS) liczba ludności w Polsce w 2018 roku wynosiła ogółem 38413,1 tys. osób; z czego osoby w wieku 65 i więcej lat to 6618,7 tys. co stanowi 17,23% ogółu społeczeństwa (stat.gov.pl, 2018).

W tym samym roku liczba emerytów i rencistów w Polsce wynosiła 9 199,0 tys. osób i była wyższa o 3 % w porównaniu z rokiem poprzednim. W odniesieniu do liczby ludności Polski grupa ta stanowiła 23,9 %. Z informacji zawartych w raporcie GUS-u *Emerytury i renty w 2018 roku* wynika, że w latach 2015-2017 odnotowano minimalny wzrost liczby osób pobierających świadczenia emerytalno-rentowe, natomiast w 2018 roku wzrost ten był znaczny. Z tego samego raportu wynika, że największą liczbę emerytów i rencistów w 2018 roku odnotowały województwa śląskie i mazowieckie, natomiast najmniejszą opolskie i lubuskie (stat.gov.pl, 2018).

Łączna kwota przeznaczona na emerytury z Zakładu Ubezpieczeń Społecznych (ZUS) wyniosła w 2018 roku 152336,4 mln zł, co stanowi wzrost w porównaniu do roku poprzedniego o 11,2%. Przeciętna miesięczna emerytura z ZUS w 2018 roku wynosiła 2257,66 zł i wzrosła o 3,4% w porównaniu z rokiem poprzednim. Po analizie rozkładu wysokości świadczeń przez ZUS wynika, że przeciętna wielkość emerytury w 2018 roku równa była 2 179,09 zł, w tym wśród mężczyzn 2717,09 zł i kobiet 1938,89 zł. Ponadto połowa mężczyzn pobierała emeryturę do 2 474,34 zł, a połowa kobiet w wysokości 1672,97zł. Ponadto w badanym okresie 3,9% otrzymywało emeryturę niższą niż 50% mediany co stanowiło kwotę poniżej 969,44 zł, natomiast 18,8% wyższe niż 150% mediany tj. 2908,33 zł (stat.gov.pl, 2018).

5. Istota startupów w turystyce

Istnieje wiele definicji turystyki, ciekawa jest ta stworzona przez K. Przecławskiego który twierdzi, że „(...) w szerokim znaczeniu turystyka jest to całokształt zjawisk ruchliwości przestrzennej, związanych z dobrowolną, czasową zmianą miejsca pobytu, rytmu i środowiska życia oraz wejściem w styczność osobistą ze środowiskiem odwiedzanym (przyrodniczym, kulturowym bądź społecznym)” (Przecławski, 1996). Takie zdefiniowanie podstawowych terminów pozwoli lepiej zrozumieć środowisko, w którym działają przedsiębiorstwa typu startup w tej branży. Już dzisiaj istnieją przedsiębiorstwa turystyczne wyspecjalizowane w obsłudze seniorów, przykładem mogą być biura podróży organizujące zarówno grupowe jak i indywidualne wyjazdy turystyczne dla osób starszych.

Rozwój przedsiębiorstw innowacyjnych związany jest nierozdzielnie z wzrostem udziału nowych technologii. Startupy (rozumiany jako tymczasowa organizacja lub młode innowacyjne przedsiębiorstwo) to firmy cechujące się dużym wykorzystaniem nowoczesnych rozwiązań technicznych w prowadzeniu innowacyjnego modelu biznesowego (Marzec, 2019).

Problemy przy definiowaniu startup wynika z braku ujednoliconego wyjaśnienia prawnego lub praktycznego tego terminu, a często zdarza się, że takie objaśnienia w ogóle nie istnieją. Wydawałoby się, że rozwiązaniem tego problemu mogłoby być opracowanie uniwersalnej, międzynarodowej terminologii w tym zakresie, co z kolei powoduje duże problemy dopasowania definicji to wszystkich podmiotów. W dostępnej literaturze najszerze zestawienie istniejących terminów oraz problemów definicyjnych w tym zakresie jest zaprezentowane w książce Skrzek-Lubasińska i Gródek-Szostak (2019). Po przeanalizowaniu dostępnych definicji, autorki wyodrębniają cechy wspólne wszystkich startupów, a są nimi: specyficzna forma działalności gospodarczej, która charakteryzuje się młodością firmy; brakiem rozwiniętego modelu biznesowego; działaniem na nowym rynku; tworzeniu nowych produktów lub usług oraz składania się z niewielkiej liczby osób i podejmowaniem dużego ryzyka działania. Ponadto cechą wszystkich startupów jest wysoki poziom innowacyjności i nastawienie na szeroką ekspansję rynku (Skrzek-Lubasińska, & Gródek-Szostak, 2019).

Startupy znajdują się często pod szczególną opieką państwa. Niejednokrotnie korzystają z wsparcia finansowania publicznego, czy też różnego rodzaju ulg, ponieważ wykazują dużą nadzieję na zwrot nakładów, co z kolei przekłada się na wzrost konkurencyjności gospodarki. Modele takie występują głównie w krajach wysoko rozwiniętych (Białek, & Nowak, 2018).

Analizując raport *Polskie startupy 2018* wynika, że w Polsce istnieje 7 miast, które skupiają największą liczbę organizacji tego typu i są to: Warszawa, Wrocław, Kraków, Trójmiasto, Lublin, Rzeszów, Poznań. Ponadto 50% założycieli tych przedsiębiorstw mieszkało za granicą, a 1/3 startupów współpracuje z korporacjami. Z kolei 50% firm finansuje się z własnych środków. Rynek polskich startupów szacowany jest na 39 mln dolarów (pfr.pl, 2020).

6. Zakończenie

Wykorzystanie startupów technologicznych, które opierają się na technologii i w ten sposób zyskują przewagę nad tradycyjnymi formami prowadzenia biznesu, poparte badaniami rynku w celu znalezienia odpowiedniej grupy odbiorców (w tym przypadku seniorów) pozwala zminimalizować ryzyko i przygotować produkt o cechach odpowiednich dla tych

odbiorców. Jak wynika z analizy danych statystycznych, grupa seniorów jest interesującą niszą w rynku turystycznym z powodu dużej ilości czasu wolnego oraz coraz większych dochodów. Ponadto zmiany demograficzne zachodzące w społeczeństwie pozwalają przewidywać, że segment ten będzie się stale powiększał, a jego zamożność będzie rosła (wyższe emerytury, programy socjalne dla seniorów). Cechy te powodują, że nowe przedsiębiorstwa startupowe wchodzące na rynek powinny dostosowywać swoje produkty i usługi dla tej grupy odbiorców.

Bibliografia

1. Altkorn, J. (2006). *Marketing w turystyce*, PWN, Warszawa.
2. Berbeka, J. (2016). Teoretyczne podstawy zachowań turystycznych. In J. Berbeka, (Ed.), *Zmiany zachowań turystycznych Polaków i ich uwarunkowań w latach 2006-2015*, Fundacja UEK w Krakowie, Kraków.
3. Białek, R., & Nowak, R. (2018). Uwarunkowania rozwoju startupów w Polsce. *Zeszyty Naukowe WSIE seria: Ekonomia*, 15 (1), 63-79.
4. Buhalis, D. (2008). Technologie informatyczne i telekomunikacyjne w turystyce. In L. Pender, R. Sharpley, (Ed.) *Zarządzanie turystyką*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
5. *Emerytury i renty w 2018 r.*, GUS, (2018). Retrieved from: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/warunki-zycia/dochody-wydatki-i-warunki-zycia-ludnosci/emerytury-i-renty-w-2018-r-,32,10.html>, [15.03.2020]
6. Eurostat Statistics Explain (2020). Struktura ludności i starzenie się społeczeństwa, Retrieved from: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Population_structure_and_ageing/pl [15.03.2020]
7. Gaworecki, W.W. (2010). *Turystyka*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Kraków.
8. Janiszewska, A. (2017). Zróżnicowanie przestrzenne starzenia się ludności na świecie. *Acta Universitatis Lodzensis, Folia Oeconomica*, 5(331), 91-111.
9. Marzec, P. (2019). Modele biznesowe organizacji innowacyjnych typu start-up. *Edukacja Ekonomistów i Menadżerów: problemy, innowacje, projekty*, 2 (52), 161-173.
10. Niemczyk, A., (2010). Seniorzy jako kluczowy segment odbiorców rynku turystycznego -analiza wybranych obszarów zachowań. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, 54, 79-89.
11. Nowakowska, A. (2009). Rynek turystyczny. In G. Gołembski, (Ed.), *Kompendium wiedzy o turystyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
12. *Polskie startupy. Raport 2018*, Grupa Polskiego Funduszu Rozwoju, (2018) Retrieved from: <https://pfr.pl/dam/jcr:95c125bb-9b94-46d8-9a5a-4db80dc3b48a/Raport%20Polskie%20Startupy%202018.pdf> [15.03.2020]
13. Przecławski, K. (1996). *Człowiek a turystyka. Zarys socjologii turystyki*, Wydawnictwo Albis, Kraków
14. Ryan, C. (2008). *Marketing obszarów turystycznych a nowe technologie*. In L. Pender, R. Sharpley, (Ed.) *Zarządzanie turystyką*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
15. Schumpeter, J.A. (1960). *Teoria rozwoju gospodarczego*. PWN, Warszawa.
16. Seweryn, R. (2008). *Zastosowanie marketingu mix na rynku turystycznym*. Wydawnictwo UEK, Kraków.

17. Seweryn, R. (2016). Tourist activity of four generations of contemporary Europeans. In A.A. Mazaraki, (Ed.), *Global Challenges of National Economies Development* International Scientific-Practical Conference Kyiv 19 October 2016, KNUTE, Kyiv.
18. Skrzek-Lubasińska, M., & Gródek-Szostak, Z. (2019). *Różne oblicza samozatrudnienia*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
19. *Spoleczno-gospodarcze uwarunkowania i konsekwencje wydłużania życia ludzkiego w Europie Środkowej w czasach nowożytnych*, Retrieved from: https://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/POZ_folder_konf_prezentacja.pdf [15.03.2020]

Dane autora:

Franciszek Bolechowski
student
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości
Instytut Zarządzania
Turystyka
Polska

ROZDZIAŁ 10

Kształtowanie „organizacji jutra” na przykładzie start-upu

Aleksandra Podlińska, Weronika Plewniak

1. Wprowadzenie

Przedsiębiorstwo jest podstawową jednostką i podmiotem gospodarki. W warunkach ciągle zmieniającego się otoczenia, jak pokazuje historia, typy organizacji na rynku ulegały przekształceniom. Pojawiające się innowacje determinujące konieczność dostosowania się firmy do nowych, panujących okoliczności wymuszają wprowadzanie modyfikacji (niekiedy z wyprzedzeniem). Istotną kwestią związaną z powstawaniem nowej organizacji jest przewidywanie jej rozwoju w przyszłości. W prowadzeniu biznesu nieodłącznym elementem jest właśnie przyszłość organizacji, którą należy uwzględnić w rozważaniach dotyczących kształtowania organizacji jutra. Zagadnienie „organizacji jutra” jest niezwykle aktualnym problemem, trudnym do jednoznacznego zdefiniowania. Jest to ogólny termin charakteryzujący przedsiębiorstwa dobrze prosperujące na rynku w przyszłych czasach. Jak zatem będzie wyglądać przyszła organizacja? Jakie cechy będą ją charakteryzować? Czym należy się kierować przy kształtowaniu nowego podmiotu rynkowego? Celem artykułu jest odnalezienie odpowiedzi na powyższe pytania. Niewątpliwie bardzo trudno jest określić, jak faktycznie będzie ukształtowana organizacja przyszłości z racji ciągle zmieniającego się otoczenia i jego turbulencji. Mimo to, niniejsza praca pozwala wysunąć wnioski związane z kreowaniem organizacji przyszłości, dzięki analizie dostępnych źródeł wiedzy a także wniosków z faktycznej praktyki gospodarczej. Wybrany start-up pozwoli zobrazować zagadnienie kształtowania „organizacji jutra” dzięki przedłożeniu celów, charakterystycznych postulatów czy podejmowanych inicjatyw realizowanych przez analizowane przedsiębiorstwo.

2. Pojęcie przedsiębiorstwa jako organizacji

Kształtowanie organizacji przyszłości wymaga rzetelnego wyjaśnienia podstawowych kwestii tworzących przedsiębiorstwo. Zrozumienie istoty organizacji wraz z elementami kreującymi ją, to pierwszy krok do skutecznego stworzenia dobrze prosperującego przedsiębiorstwa. Mieczysław Nasilowski podkreśla fakt, iż przedsiębiorstwo jako szczególny rodzaj organizacji, to podmiot gospodarczy, gdzie osiągnięcie korzyści stanowi główny cel

podejmowanych działań. Wykorzystywanie czynników produkcji pozwala na wytworzenie określonego dobra, przy jednoczesnym umożliwieniu realizacji pozostałych zadań i ambicji przedsiębiorstwa (Nasiłowski, 2005). Mimo to, warto zaznaczyć, że istotą każdej firmy są jej działania składowe, czyli przyczynianie się części do powodzenia całości, a także całości (systemu) do sukcesu poszczególnych części. W każdym przedsiębiorstwie musi panować spójność działań oraz wzajemne dostosowanie się elementów. Organizacja przeciw to „wyodrębnione z otoczenia, wewnątrznie uporządkowane i powiązane między sobą zbiory elementów” (Adamik, & Matejun, 2012). Jest tworzona przez ludzi i to właśnie dzięki nim, możliwy jest jej rozwój. Oczywiście istnieją różne modele organizacji. Zdaniem Harolda Jacka Leavitta podsystem społeczny jest najistotniejszym czynnikiem w organizacji. Wszyscy uczestnicy przedsiębiorstwa, ich umiejętności, wiedza, kwalifikacje czy nawet motywacja do pracy, decydują o sukcesie firmy. Jako członek danej organizacji konieczne jest podporządkowanie się zasadom w niej obowiązującym (Kisielnicki, 2001). By było to możliwe, zrozumienie kultury organizacyjnej a także utożsamianie się z nią jest niezwykle istotne, również z perspektywy każdego pracownika przedsiębiorstwa.

3. Tożsamość, kultura i misja organizacji

Tożsamość organizacyjna, kultura organizacji, a także jej misja są filarami, dzięki której dane przedsiębiorstwo może znacznie wyróżniać się na tle innych. *Tożsamość przedsiębiorstwa* to tak naprawdę to, czym jest ono i po co istnieje, to identyfikatory danego przedsiębiorstwa (z czym przedsiębiorstwo jest identyfikowane przez społeczeństwo). Nie jest to jednak pojęcie tożsame z wizerunkiem firmy (oba te pojęcia są współzależne). *Wizerunek* to myśli ludzi na temat danej organizacji. Zdaniem Wojciecha Budzyńskiego tożsamość organizacji to „suma elementów identyfikujących i wyróżniających firmę spośród innych, wyrażana poprzez indywidualny charakter przedsiębiorstwa” (Kocoń, 2009). Można również postrzegać ją jako zachowania pracowników czy samą kulturę organizacji (Nogalski, 1998). Kultura organizacji to filozofia, która kieruje polityką działania przedsiębiorstwa, swoisty rdzeń wartości określający misję firmy. To również klimat panujący w przedsiębiorstwie, nastawienie do pracy a także poczucie odpowiedzialności za wykonywanie jej. Kultura oznacza zachowania ludzkie podporządkowane wzorcom oraz modelom (systemom wartości) (Kocoń, 2009). Może również realnie wpływać na motywację pracowników do większego wkładu w wykonywaną pracę, jeśli oparta jest na trosce o ich dobro i rozwój (Sullam, 2015). To jeden z elementów kreujących przedsiębiorstwo. Kolejnym, niezwykle istotnym, jest *misja organizacji*, która formułuje cel istnienia

przedsiębiorstwa, kierunek podążania, istotę potrzeb, które pragnie zaspokajać, a także przeznaczenie i rolę w społeczeństwie. Przyjmuje ona charakter swoistego wzorca tożsamości organizacji. Można ją traktować jako sposób komunikowania wizji firmy, która ma za zadanie wpływać na adresatów oraz ich przekonywać (Janasz, 2009). Konkretna misja przedsiębiorstwa, kultura organizacji a także same cele organizacji to absolutne podstawy tworzące firmę przyszłości.

4. Założenia organizacji jutra

Organizacja jutra, czyli przyszłości, to temat rozważań wielu autorów, którzy próbują przybliżyć jak będzie ona wyglądała, jakie wartości wyznawała, jakie cele będzie realizowała. Bogusław Kaczmarek określił organizację jutra jako taką, która będzie „włączona w obieg gospodarki z powiązaniem wewnętrznymi i zewnętrznymi oraz nie tylko wywiązuje się ze swoich zadań produkcyjno-usługowych, lecz także inwestuje w kapitał ludzki, w środowisko naturalne i realizuje szeroko rozumiane zadania społeczne” (Kaczmarek, 2012). Przedsiębiorstwo przyszłości będzie musiało spełniać nie tylko oczekiwania klientów względem wykonywanych usług lub produktów, lecz także skupiać się chociażby na odpowiedzialności czy niezależności (Drabik i in. 2005). Aby przetrwać w szybko zmieniającym się otoczeniu oraz zdobyć przewagę konkurencyjną, organizacja jutra będzie musiała realizować następujące założenia (Kaczmarek, 2012):

- umiejętność przekazywania swojego systemu wartości,
- odpowiednie zastosowanie kwalifikacji pracowników,
- poszerzanie horyzontów i przełamywanie barier,
- aktywizacja w sferze życia społecznego,
- motywacja i zaangażowanie pracowników,
- stwarzanie przestrzeni dla zmian i uczenia się.

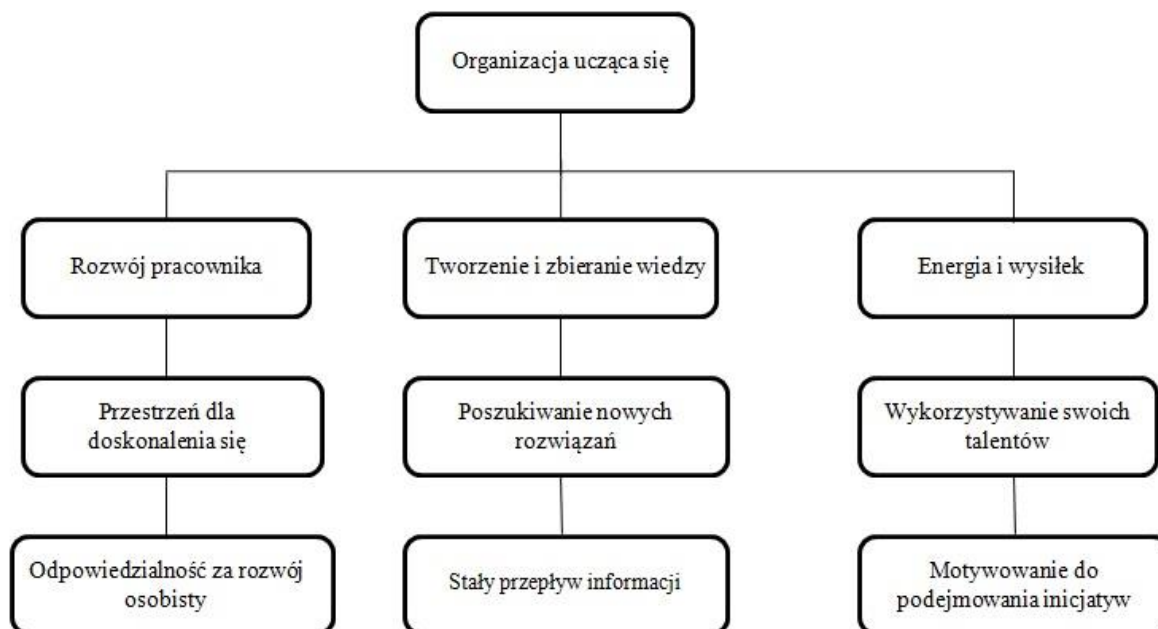
Wiedza będzie stanowić jeden z najbardziej kluczowych elementów organizacji przyszłości, w tym czynnik przewagi konkurencyjnej. Poszerzanie swoich horyzontów wiąże się z organizacyjnym uczeniem a także zdobywaniem rzetelnych, zrozumiałych dla wszystkich, informacji.

5. Organizacja jutra jako organizacja ucząca się

Organizacja przyszłości w pewien sposób będzie podzielać cechy organizacji uczącej się. Uczenie się przedsiębiorstwa można określić jako „zdolność organizacji do tworzenia

i formułowania uogólnień na podstawie skuteczności działań” (Drabik i in. 2005). rysunek 1 przedstawia zbiór elementów charakterystycznych dla organizacji uczącej się.

Rysunek 1. Elementy organizacji uczącej się



Źródło: opracowanie własne na podstawie (Kaczmarek, 2012, s. 467, Shin i in. 2016, s.1-4)

Samą organizację uczącą się można określić jako stale poszukującą możliwości definiowania swojej przyszłości, dodatkowo stosując przy tym techniki przystosowawcze, umożliwia swoim członkom naukę. Kształtuje swoje otoczenie oraz stale podnosi poziom swoich zdolności i innowacji, dzięki czemu zapewnia sobie sukces (Kaczmarek, 2012).

6. Przepływ informacji w organizacji a zaangażowanie pracowników

W organizacji uczącej się przekazywanie wiedzy i informacji jest postawą pożądaną. Informacja stanowi podstawową wartość, więc przedsiębiorstwa wypracowują swoje systemy i procesy jej przekazywania. Ważne jest jednak, aby docierała ona do wszystkich pracowników w formie, którą są w stanie zrozumieć i przyswoić. Dodatkowo, każdy powinien mieć dostęp do ogółu wiedzy na temat działalności firmy, tak aby móc lepiej wyobrazić sobie swoją rolę w organizacji oraz wpływ swoich działań (względem pozostałych zespołów/procesów). Każdy poszczególny pracownik powinien utożsamiać się z celami organizacji oraz mieć poczucie, że jego praca przyczynia się do realizacji celu wyższego rzędu (Drabik i in. 2005). Dzięki koncentracji na wspólnym celu, chęci urzeczywistnienia wizji przedsiębiorstwa, a także szczerzej troski o jego dobro, naturalne zaangażowanie

i entuzjazm pracowników pozwoli na szybsze przyswajanie nowej wiedzy (Kaczmarek, 2012).

7. Rozwój organizacji jutra

Elementem nierozłącznym funkcjonowania każdej organizacji jest oczywiście rozwój. To jeden z najskuteczniejszych sposobów kształtowania się organizacji, pozwalający skutecznie konkurować przedsiębiorstwu na rynku. Dzięki temu możliwe jest osiągnięcie nowych/lepszych pozycji (Gajda, 2014). Organizacja będzie cechować się większą wydajnością oraz lepszą efektywnością, przy równoczesnym wprowadzeniu charakterystycznych zmian opisujących organizację przyszłości (tabela 1).

Tabela 1. Zmiany charakterystyczne dla przedsiębiorstw przyszłości

Obszar zmian	Rozważany rezultat
Przepływ informacji	Zwiększenie przepływu poprzez zaniechanie blokowania wiedzy między firmą, dostawcami, klientami, nadzorującymi – stworzenie łańcucha wartości skupionego na wspólnym dobru dostawców, sprzedawców i klientów
Rywalizacja	Ograniczenie rywalizacji między regionami i centralami – przedsiębiorstwo wewnątrz będzie wykonywać to co potrafi najlepiej (to czym się zajmuje), a na zewnątrz funkcjonować będzie outsourcing i wspólność działania z partnerami
Wiedza	Ciągłe zgłębianie wiedzy i uczenie się, szkolenia pracowników, zarządzających, przywódców
Skala funkcjonowania	Wewnętrzne funkcjonowanie tak jak mała firma- bliskość z klientem, zaufanie, budowanie sieci kontaktów, słuchanie potrzeb, elastyczna reakcja na zmiany, ewentualne stworzenie małych korporacji wewnątrz firmy z samodzielnymi zarządzającymi
Nastawienie do zmian	Nieustająca zdolność do zmian, stałe poszukiwanie nowych przewag, elastyczność
Kapitał ludzki	Stawianie kapitału ludzkiego na piedestale, traktowanie jako najważniejsze aktywo przedsiębiorstwa
Rola menadżerów	Praca oparta na układzie partnerskim nie władzy (coaching), poszukiwanie nowych rynków, możliwości wraz zasobami i ich źródłem.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Droń i in. 2005, s.17-20)

Wszystkie te aspekty pozwolą w sposób naturalny rozwijać się organizacji. Pomimo, że przyszłość przynosi nowe postawy, zmiany do których należy się przystosować (zwłaszcza menadżerowie) osiągnięcie sukcesu jest możliwe. Należy pamiętać, że organizacja musi się dostosować zarówno do pracowników jak i menadżerów (Morgan, 2014). Zagadnieniem wartym uwagi jest zrównoważone wzrastanie, prowadzenie odpowiedzialnego biznesu.

8. Ekologiczny start-up organizacją przyszłości

Nowy sposób myślenia przedsiębiorców, kreowanie się nowych wartości w biznesie i globalne problemy, które czekają na rozwiązanie stanowią fundament specyficznego rodzaju start-upów, które możemy nazwać ekologicznymi. Start-up, dzięki swojemu charakterowi

może być doskonałą formą działalności określanej mianem organizacji jutra. Peter Thiel oraz Blake Masters nazywają start-up „największą grupą osób, którą można przekonać do planu budowania innej przyszłości” (Thiel, & Masters, 2014). Wskazują na fakt, że największą siłą nowych organizacji jest właśnie nowy sposób myślenia, którego wprowadzenie w wielkiej korporacji mogłoby być niemożliwe. Start-upy cechują się szybkim rozwojem (Graham, 2012). Te ekologiczne, to szeroko rozumiane podmioty gospodarcze, których działania nastawione są na ochronę środowiska (bądź tworzenie wartości zgodnych z pielęgnowaniem zasobów/ zrównoważonym rozwojem). To wszystkie przedsiębiorstwa starające się wpisać w potrzebę odpowiedzialności prowadzonego biznesu, przy staraniach stworzenia pozytywnego wpływu na środowisko naturalne (realizowane w różny sposób). Przecież „każda działalność gospodarcza wpływa na środowisko naturalne w sposób świadomy lub nieświadomy, pośredni lub bezpośredni” (Kuckertz i in., 2019). Jest to stwierdzenie, które poza uświadomieniem konieczności weryfikacji własnych działań jako przedsiębiorstwa, jest wstępem do analizy nowych możliwości. Globalne problemy stanowią bowiem swego rodzaju szansę dla przedsiębiorców, którzy mogą ukierunkować swoje działania na redukcję negatywnych skutków działalności ludzkiej. Okazuje się, że coraz więcej osób zajmujących stanowiska kierownicze w przedsiębiorstwach dostrzega, że strategie dotyczące ekologii i zrównoważonego rozwoju stają się niezbędne, by podnosić konkurencyjność organizacji. Prognozują, że będzie miało to miejsce szczególnie w przyszłości. Dodatkowo wskazują, że organizacje prawdziwie działające w oparciu o nienaruszanie równowagi ekologicznej nie tylko starają się minimalizować swój negatywny wpływ na środowisko, lecz idą o krok dalej i kierują swoje działania na wywieranie wpływu pozytywnego w obszarach życia społecznego lub środowiska, które są zagrożone (Dyllick, & Muff, 2015). Przykładem ekologicznego start-upu może być przedsiębiorstwo Impossible Foods, które stanowi bazę rozważań na temat przyszłości organizacji.

9. Impossible Foods jako organizacja przyszłości

Przedsiębiorstwo „Impossible Foods” powstało ze względu na przekonanie, że różnorodność jest tym, co tworzy Ziemię doskonałym miejscem do życia dla każdego człowieka. Patrick O. Brown założył firmę w 2011 roku z siedzibą w Redwood City California (Stany Zjednoczone), której misja jest faktycznie realizowana dzięki tworzeniu (i stałym powiększaniu asortymentu) pożywnych, wszechstronnych, niedrogich, pozyskiwanych w zrównoważony sposób produktów mięsnych, rybnych i mlecznych tworzonych na bazie roślin. Są one udostępniane konsumentom na całym świecie.

Powszechna norma tworząca globalny system żywnościowy opierająca się na wykorzystywaniu zwierząt do produkcji żywności (przeznaczonej do spożycia przez społeczeństwo) była impulsem do podjęcia działań. Organizacja ocenia taką formę praktyk jako nieekologiczną, niepotrzebną technologię, która dodatkowo pochłania ogromne ilości zasobów. Przedsiębiorstwo stara się obalić powszechną teorię, iż prowadzenie biznesu wiąże się z nieodłącznym, negatywnym wpływem na zasoby naturalne i naturalne ekosystemy. Model biznesowy Impossible Foods wykorzystuje siłę popytu konsumentów do oszczędzania zasobów. Sedno prowadzonej strategii to cele dotyczące sfery klimatycznej oraz bioróżnorodności. To radykalny sposób w podjęciu decydującego i znaczącego kroku w kierunku tworzenia świata dla nowych pokoleń konsumentów. Osiągnięcie stabilnej pozycji na rynku opiera się na skutecznym konkurowaniu produktami żywnościowymi pochodzenia zwierzęcego. Pat Brown założyciel i prezes tej organizacji stworzył firmę, która składa się m.in. z naukowców, ekspertów, weteranów i stażystów z branży. Firma kładzie ogromny nacisk na sferę ochrony środowiska. Co więcej, uświadamia swoich klientów w tym, że małe zmiany nawyków (w postaci rezygnacji jedzenia mięsa) mają faktyczny, realny wpływ na otaczającą nas rzeczywistość. Co roku, organizacja publikuje Raport Wpływu, w którym dokumentowane są postępy w zakresie zrównoważonego systemu. Przedsiębiorstwo składa się z takich wydziałów jak: rozwój produktu, wydział jakości, wydział łańcucha dostaw, wydział wprowadzenia nowego projektu, przez co koncentruje się na ciągłym udoskonalaniu, rozwoju.

Misją Impossible Foods jest nie tylko tworzenie produktów z roślin, zastępując przy tym tak ogólnie powszechne mięso, ale przede wszystkim (dzięki tym działaniom) dbanie o wszechobecne dobro, nasz świat. W roku 2019 skupiono się na tak zwanych śladach związanych z działalnością rolniczą czy chociażby kwestią braku marnotrawstwa. Uznanie hodowli zwierząt za niszczycielską i niepotrzebną kwestię towarzyszącą życiu człowieka było niezwykle ważnym krokiem w zwiększeniu świadomości podejmowanych czynów. Jednakże świadomość pewnych problemów to tylko pierwszy krok ku lepszemu prosperowaniu. Drugim, najważniejszym, jest przełożenie celów na konkretne działania, konkretnie podejmowane inicjatywy. Z racji tej, przedsiębiorstwo Impossible Foods określiło swoją misję jako zastąpienie wykorzystywania zwierząt w technologii produkcji żywności na całym świecie do 2035 roku. Aby osiągnięcie tego celu było faktycznie realne, organizacja musi podwoić swój wpływ (co roku) przez kolejne 16 lat. Wiąże się to ze zwiększeniem produkcji i sprzedaży.

Wizja o wiele bardziej zrównoważonej przyszłości żywności, w której zwierzęta nie są elementem koniecznym wymaga nieustannego wzrostu w skali każdego roku. Żeby to osiągnąć udostępniany jest Impossible Burger (kultowy produkt) głównym odbiorcom masowym na całym świecie. Przeprowadzenie programu badawczo-rozwojowego (trwającego 1 rok) pozwoliło na stworzenie przełomowej, ulepszonej wersji standardowego produktu Impossible Burger. To właśnie zdolność tego przedsiębiorstwa do ciągłego ulepszania produktów, procesów dostaw, łańcucha dostaw tworzy jego przewagę nad obecną branżą. Rozwijanie się, uczenie, udoskonalenie wiąże się z koniecznością analizowania pod kątem znaczenia, zarówno dla konsumenta, jak i dla środowiska naturalnego. To tylko niektóre postulaty Impossible Foods jako organizacji jutra (tabela 2).

Tabela 2. Impossible Foods jako organizacja przyszłości

Rozważana dziedzina	Realizacja
Wspieranie pracowników	- pakiet ubezpieczeń zdrowotnych, w pełni opłacone urlopy rodzicielskie (firmowy program wykraczający poza ustawowe regulacje i zobowiązania), - wyżywienie pracowników - do wyboru wachlarz posiłków i przekąsek pochodzenia roślinnego.
Rozwój talentów oraz poszerzanie horyzontów	- programy stażowe z możliwością otrzymania stałego zatrudnienia, - przedsięwzięcia mających na celu lepsze zrozumienie zrównoważonego rozwoju, - program „Green Days” umożliwiający chętnym zaangażowanie się w projekty o charakterze środowiskowym lub społecznym odbywające się w czasie pracy.
Rozwój kultury organizacyjnej	- wspieranie różnorodności (zespół pracowników wielu kultur i narodowości), - wspieranie kobiet w pracy zawodowej (obszar o niskim odsetku kobiet zajmujących stanowiska kierownicze - San Francisco Bay Area), - promowanie ekologicznej odpowiedzialności biznesu, - promowanie pożywienia pochodzenia roślinnego, - skupienie się na ochronie bioróżnorodności, - wspomaganie społeczności lokalnych (darowizna na rzecz organizacji Feeding America).
Poszukiwanie nowych rozwiązań	- inwestycja w zespół badawczo-rozwojowy, - inwestycja w systemy zmierzające do redukcji odpadów, - poleganie w przeważającej mierze na elektronicznej dokumentacji, - poszukiwanie możliwości produktów mięsnych i mlecznych pochodzenia roślinnego.
Działania podejmowane na rzecz społecznej odpowiedzialności biznesu	- misja oparta na dbałości o środowisko oraz sposób żywienia społeczeństwa, - niesienie przesłania o charakterze edukacyjnym za pomocą, publikowanych obszernych wyjaśnień, opisów oraz grafik związanych z obszarem działalności oraz celów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Impossible™ 2017 Sustainability Report, Impossible™ Impact Report 2019)

Dodatkową kwestią wartą wspomnienia jest fakt, że założyciel organizacji wspiera swoich pracowników niezależnie od prowadzonego stylu życia, pochodzenia etnicznego, płci czy nawet wyznawanych ideologii. Cała firma opiera się na zasadzie dzielenia się wiedzą

i praktykami, co jest nieodłącznym elementem prowadzenia biznesu. Wiąże się to również ze wspólnym analizowaniem i wyciąganiem wniosków z podejmowanych inicjatyw. Zarówno popełniane błędy, jak i osiągnięte sukcesy są podstawą do uczenia się.

11. Podsumowanie

Niniejsza praca poświęcona problematyce funkcjonowania i kształtowania szeroko rozumianych organizacji jutra przedstawia charakterystyczne postulaty przedsiębiorstw przyszłości. Bazując na przykładzie ekologicznego start-upu (Impossible Foods) można stwierdzić, że organizacja jutra cechować się będzie przede wszystkim stałym uczeniem się, poszukiwaniem wiedzy i informacji, dbałością o pracowników na płaszczyźnie ich rozwoju zawodowego, otwartością na zmiany i nowe możliwości a także podejmowaniem inicjatyw związanych z odpowiedzialnością prowadzonego biznesu, zwłaszcza w zakresie ochrony środowiska. Z racji ciągle zmieniającego się otoczenia pewne kwestie powinny stanowić priorytet w kształtowaniu przedsiębiorstwa, tak aby móc dobrze prosperować również w przyszłości.

Bibliografia

1. Adamik, A., & Matejun, M. (2012). Organizacja i jej miejsce w otoczeniu. In A. Zakrzewska-Bielawska (Ed.), *Podstawy zarządzania*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa.
2. Drabik, A., Hlebig, P.I., & Sandomierski, P. (2005). *Organizacja przyszłości – ludzie i wiedza*. In P. Płoszajskii (Ed). *Przerażony kameleon – eseje o przyszłości zarządzania*, Fundacja Rozwoju Edukacji Menedżerskiej SGH, Warszawa
3. Droń, K., Jacaszek, A., Kolarz S., & Nowakowski K. (2005). Organizacja jutra. In *Przerażony kameleon – eseje o przyszłości zarządzania*, Fundacja Rozwoju Edukacji Menedżerskiej SGH, Warszawa.
4. Dyllick, T., & Muff, K. (2015). Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology From Business-as-Usual to True Business Sustainability. *Organization & Environment*, 1-19.
5. Gajda, W. (2014). Metoda rozwoju i narzędzia kształtowania współczesnej organizacji. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie, Oficyna Wydawnicza "Humanitas"*, 1, Sosnowiec
6. Graham, P. (2012). *Startup=Growth* Retrieved from: <http://www.paulgraham.com/growth.html>, [29.05.2020]
7. Impossibletm 2017 Sustainability Report
8. Impossibletm Impact Report 2019
9. Kaczmarek, B. (2012). Organizacja ucząca się jako nowa wartość firmy. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Finanse, rynki finansowe, ubezpieczenia*, 56, 457-479.
10. Kariera w firmie, Retrieved from: <https://impossiblefoods.com/careers/>
11. Kisielnicki, J. (2001). *Zarządzanie organizacją*, Wydawnictwo Wyższa Szkoła Handlu i Prawa, Warszawa.

12. Kocoń, P. (2009). Tożsamość organizacji i kultura organizacyjna- definicje i relacje. *Ekonomia i Zarządzanie*, 1 (1), 143-152.
13. Kuckertz, A., Berger, E.S.C, & Gaudig, A. (2019). Responding to the greatest challenges? Value creation in ecological startups. *Journal of Cleaner Production*, 230, 1138-1147.
14. Misja organizacji, Retrieved from: <https://impossiblefoods.com/mission/> [31.05.2020].
15. Morgan, J. (2014). *The future of work*, Amazon Digital Services.
16. Nasiłowski, M. (2005). *System rynkowy. Podstawy mikro- i makroekonomii*, Key Text, Warszawa.
17. Nogalski, B. (red.) (1998). *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, Wyd. TNoiK Bydgoszcz.
18. Ogólny zarys przedsiębiorstwa, Retrieved from: <https://impossiblefoods.com/company/overview/>, [31.05.2020].
19. Raport Wpływu 2019, Retrieved from: <https://impossiblefoods.com/mission/2019impact/>, [31.05.2020].
20. Różnorodność organizacji, Retrieved from: <https://impossiblefoods.com/announcements/diversity/>, [30.05.2020].
21. Shin, H.W, Picken, J.C, & Dess, G.G. (2016). *Revisiting the learning organization: How to create it*, Organizational Dynamics.
22. Sullam, Y. (2015). Cultivating Organizational Culture within Globalized Companies Using The Wellness Kickoff Tool. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 209, 533–539.
23. Thiel, P.A., & Masters, B. (2014). *Zero to One: Notes on Startups, or How to Build the Future*, Crown Publishing Group, New York

Dane autorów:

Aleksandra Podlińska, Weronika Plewniak
 Studentki
 Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
 Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości
 Instytut Zarządzania
 Rachunkowość i Controlling
 Polska

ROZDZIAŁ 11

Mechanizm podzielonej płatności –charakterystyka oraz wpływ na działalność start-upów

Lidia Ryczek

1. Wprowadzenie

Podatki stanowią podstawowe źródło dochodów budżetu państwa. Z danych opublikowanych przez Ministerstwo Finansów wynika, że w 2018 r. stanowiły one blisko 90% wszystkich wpływów do państwa (Wpływy budżetowe..., 2018). W strukturze tychże wpływów największy udział ma podatek od towarów i usług, powszechnie znany jako podatek VAT (z ang. *value added tax*). Tylko w 2018 r. wzbogacił on polski budżet o blisko 175 mld zł. Nasilające się w ostatnich latach oszustwa podatkowe sprawiły, że opracowywanie metod uszczelniania systemu VAT stało się jednym z priorytetowych zadań Krajowej Administracji Skarbowej (KAS). Rozwiązaniem, które zapobiega wyłudzeniom w zakresie podatku VAT jest mechanizm podzielonej płatności (MPP, z ang. *split payment*). Został on wprowadzony do ustawy z dnia 11 marca 2004 roku o podatku od towarów i usług - dalej u.p.t.u., nowelizacją, która weszła w życie 1 lipca 2018 r. W 2019 r. ustawodawca zaostrzył te przepisy, uchwalając prawny obowiązek stosowania MPP dla przedsiębiorstw działających w niektórych branżach.

Celem artykułu jest prezentacja istoty mechanizmu podzielonej płatności i jego funkcjonowania w praktyce przedsiębiorstw typu start-up.

2. Start-upy jako innowacyjne przedsiębiorstwa

W literaturze niełatwo znaleźć jednoznaczną definicję start-upu. Bez wątpienia można jednak określić go mianem młodego podmiotu gospodarczego, będącego we wczesnej fazie rozwoju i dopiero kształtującego swój model działania na rynku. Biorąc pod uwagę fakt, że cechy charakterystyczne dla tego typu przedsiębiorstw nie są formalnie określone, próba opracowania uniwersalnej definicji start-upu sprawia wiele trudności. Polskie prawo także nie przywołuje legalnej definicji dla start-upu (Łuczak, 2014). W tabeli 2. Ukazano przykładowe, a zdaniem autora najtrafniejsze, próby zdefiniowania tego pojęcia.

Tabela 1. Przegląd definicji start-upu

Pojęcie kluczowe	Definicja
Start-up	Przedsiębiorstwo, które funkcjonuje na rynku mniej niż trzy lata i które korzysta z technologii lub praktyk biznesowych opartych na innowacjach lub które mają znaczny potencjał wzrostu pod względem zatrudnienia
	Przedsiębiorstwo rozpoczynające swoją działalność rynkową i poszukujące modelu biznesowego
	Przedsiębiorstwo, gdzie pracuje się nad problemem, którego rozwiązanie nie jest oczywiste, a sukces nie jest gwarantowany.
	Forma biznesu zaprojektowana do dostarczania nowego produktu lub usługi w warunkach skrajnej niepewności
	Innowacyjne lub technologiczne przedsiębiorstwa ukierunkowane na rynek globalny, które mogą wzrosnąć o 20% w ciągu pierwszych trzech lat i osiągnąć obrót przekraczający 1 mln USD
	Przedsięwzięcie inwestycyjne mające na celu poszukiwanie powtarzalnego i skalowalnego modelu biznesowego. Zwykle wysoce innowacyjne i zazwyczaj oparte na pomysłach, technologiach lub modelach biznesowych, które wcześniej nie istniały

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Skrzek-Lubasińska, & Gródek-Szostak, 2019).

Start-up, jak wnioskować można z powyżej przytoczonych definicji, jest specyficznym podmiotem gospodarczym, który wykazuje następujące cechy: jest przedsiębiorstwem młodym, nie posiada utrwalonego modelu biznesowego, tworzy nowe produkty lub usługi, które następnie sprzedaje na nowych rynkach, zatrudnia niewielką liczbę pracowników i podejmuje dużo ryzyko. Kluczem do zdefiniowania pojęcia start-up jest słowo niewątpliwie innowacyjność, czyli poszukiwanie własnego, dotychczas nieznanego pomysłu na biznes (Skrzek-Lubasińska, & Gródek-Szostak, 2019).

W ramach rozważań przyjęto, iż start-up to przedsiębiorstwo innowacyjne, działające na rynku nie dłużej niż 5 lat i zarejestrowane na potrzeby rozliczania podatku VAT zgodnie z polskim prawem podatkowym.

Analiza cyklu życia start-upów zakłada wiele różnych podejść do identyfikacji etapów rozwoju tego typu przedsiębiorstw. W zależności od przyjętego kryterium rozróżnia się modele nakierunkowane na: klienta, produkt lub innowacyjny rozwój. Ten ostatni wskazuje cztery fazy rozwoju startupu (Deloitte, 2016):

- Faza I - łączenie idei, wizji i formułowania się start-upu,
- Faza II - wczesny rozwój,
- Faza III – dojrzałość,
- Faza IV – wyjście z inwestycji.

Badania przeprowadzone w 2017 r. na rynku polskich start-upów wykazały, że najsilniejszą grupę (ok. 70%) stanowią te, które reprezentują średni etap rozwoju. Podmioty te prowadzą intensywne prace nad rozwojem produktu, uzyskują pierwsze przychody

i odbiorców lub stabilizują już swoją pozycję na rynku posiadając odpowiednio funkcjonujący model biznesowy. Wartym odnotowania jest ponadto fakt, iż większość polskich start-upów (ok. 71%) rejestruje swoją działalność jako spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (Beauchamp i in., 2017). Taka forma prowadzenia działalności jest korzystna dla właścicieli ze względów przede wszystkim finansowych.

Start-upy, jako przedsiębiorstwa dopiero rozpoczynające swoją działalność na rynku i będące we wczesnych stadiach rozwoju, bardzo często napotykają trudności w pozyskaniu kapitału, niezbędnego do realizacji założonych przedsięwzięć. Prowadzi to nierzadko do sytuacji, że w początkowych etapach swojego istnienia zmuszone są niejako utrzymywać się z prywatnych środków założycieli i ich rodzin. Trudności finansowe właścicieli start-upów zmuszają ich do właściwego szacowania wpływów, dokładnej analizy wydatków, ucząc jednocześnie sposobów budowy rentownej firmy (Cichoń, 2018).

3. Istota mechanizmu podzielonej płatności i zasady jego funkcjonowania

Genezy podzielonej płatności można dopatrywać się w rozwiązaniach biznesowych. Model od lat funkcjonujący w obrocie gospodarczym umożliwia dokonywanie płatności za usługę bądź towar za pomocą dwóch różnych środków płatniczych (np. za pomocą karty płatniczej i gotówki). Wykorzystuje on także bardziej zaawansowane technologie, takie jak np. równoczesne użycie karty kredytowej i debetowej, do wysokości limitu jakim dysponuje klient. Z założenia metoda podzielonej płatności ma w dużym stopniu ułatwić klientowi wykonywanie transakcji płatniczych i usprawnić dokonywanie zakupów, zapobiegając konieczności nagłej wypłaty gotówki lub zmiany limitów kartowych (The Caterer, 2017). Pojęcie mechanizmu podzielonej płatności na gruncie rozliczeń podatkowych, trudno określić mianem proklienckiego, które usprawnia rozliczenie transakcji. Z założenia ma ono przede wszystkim zwiększyć możliwości organów podatkowych w zakresie kontroli ściągłości należnych budżetowi państwa podatków (Tratkiewicz, 2017).

Fakultatywny mechanizm podzielonej płatności (MPP), powszechnie znany pod nazwą *split payment*, został wprowadzony do polskiego prawa podatkowego ustawą z dnia 15 grudnia 2017 r. o zmianie ustawy o podatku od towarów i usług oraz niektórych innych ustaw. Jednocześnie nie ustanowiono oficjalnej i legalnej definicji tego rozwiązania. Artykuł 108a u.p.t.u. mówi o tym, że zastosowanie tej instytucji polega na podzieleniu przez nabywcę kwoty zobowiązania wobec dostawcy towarów bądź usługodawcy na dwie części kwoty stanowiącej wynagrodzenie netto oraz kwoty podatku VAT. Część odpowiadająca wartości VAT podlega wpłacie na specjalnie do tego celu przeznaczone konto nabywcy, zwane

„rachunkiem VAT”, zaś wartość sprzedaży netto wynikająca z otrzymanej faktury na rachunek bankowy bądź albo na rachunek w spółdzielczej kasie oszczędnościowo-kredytowej, dla których jest prowadzony rachunek VAT (Ustawa..., 2004).

Mechanizm ten może być zastosowany wyłącznie w odniesieniu do transakcji dokonywanych na rzecz innych przedsiębiorców (tzw. transakcje B2B), co oznacza, że pozostaje bez wpływu na płatności dokonywane przez podmioty nieprowadzące działalności gospodarczej.

W związku z wprowadzeniem mechanizmu podzielonej płatności dokonano także nowelizacji ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe. Zgodnie z aktualnie obowiązującymi zapisami tejże ustawy rachunek VAT otwierany jest przez bank obsługujący przedsiębiorcę jako odrębny rachunek prowadzony w walucie polskiej. Dokonuje się to automatycznie, bez konieczności zawierania następnej umowy z bankiem. Nowowprowadzone przepisy stanowią, że korzystanie rachunku VAT jest dla przedsiębiorcy całkowicie darmowe - nie generuje on dodatkowych kosztów w postaci prowizji i opłat bankowych z tytułu obsługi tego rachunku (Kasprzyk, 2018).

Zgodnie z artykułem 62c ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. prawo bankowe płatność z wykorzystaniem MPP jest realizowana przez nabywcę poprzez jeden przelew z dotychczasowego rachunku rozliczeniowego, po wydaniu dyspozycji odpowiedniego komunikatu przelewu bankowego. Komunikat ten powinien zawierać takie elementy jak (Ustawa..., 2004):

- kwota odpowiadająca całości albo części kwoty podatku wynikającej z faktury, która ma zostać opłaca z wykorzystaniem *split payment*,
- kwota odpowiadająca całości albo części wartości sprzedaży brutto,
- numer faktury, za którą dokonywana jest płatność,
- numer identyfikacji podatkowej (NIP) dostawcy towaru lub usługodawcy.

Bank po otrzymaniu takiego komunikatu w pierwszej kolejności obciąży kwotą VAT rachunek VAT nabywcy. W przypadku braku środków bądź ich niewystarczalności na rachunku VAT, brakująca kwota VAT wraz z kwotą netto zostanie pobrana z rachunku rozliczeniowego podmiotu płacącego. Bank odbiorcy po otrzymaniu przelewu uzna całkowitą kwotą transakcji rachunek rozliczeniowy, automatycznie dokonując transferu kwoty podatku VAT na rachunek VAT odbiorcy (Guziejewska & Zajączkowski, 2018).

Bardzo istotny z punktu widzenia podmiotów gospodarczych jest fakt, że zakres dysponowania środkami zgromadzonymi na rachunku VAT jest ustawowo ograniczony.

Mimo, iż przedsiębiorca jest właścicielem tegoż konta, nie może swobodnie nim zarządzać. Możliwości uznania i obciążenia rachunku VAT przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Uznania i obciążenia rachunku VAT

Uznania	Obciążenia
- zapłata VAT przy użyciu mechanizmu podzielonej płatności, - przekazanie środków z innego rachunku VAT, - zwrot VAT.	- dokonanie płatności w kwocie VAT z rachunku VAT, - zwrot kwoty odpowiadającej VAT, wynikającej z korekty faktury na rachunek VAT, - wpłata na rachunek urzędu skarbowego: a) podatku VAT i innych obciążeń związanych z tym podatkiem, b) podatku dochodowego od osób prawnych, c) podatku dochodowego od osób fizycznych, d) podatku akcyzowego, e) należności celnych, - wpłata składek ZUS, - realizacja zajęcia na podstawie administracyjnego tytułu egzekucyjnego w zakresie ww. wymienionych podatków i składek ZUS, - zwrotu nienależnie otrzymanej płatności przez osobę, która nie jest jej odbiorcą; - przekazanie środków na inny rachunek VAT, - przekazanie środków na inny rachunek wskazany przez naczelnika urzędu skarbowego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe).

Transfer środków z rachunku VAT na inny rachunek bankowy jest możliwy po złożeniu pisemnego wniosku przez przedsiębiorcę i otrzymaniu zgody naczelnika urzędu skarbowego. Składany wniosek w szczególności zawierać musi numer rachunku bankowego przedsiębiorcy do przelewu oraz informację o wysokości środków jakie mają być przekazane, a naczelnik urzędu skarbowego ma 60 dni na jego zaopiniowanie. W wydanej decyzji wskazuje on wysokość środków, jakie mają zostać przekazane z rachunku VAT, a w szczególnych przypadkach może odmówić wdania zgody na ten transfer.

Głównym powodem, dla którego zdecydowano się na zastosowanie w Polsce *split payment* był obrót tzw. „pustymi fakturami”, czyli transakcje gospodarcze przeprowadzane jedynie na fakturach VAT, a nie realnych przedmiotach czy usługach. Fałszywe faktury zostały wprowadzane do obrotu gospodarczego w celu uzyskania bezprawnych korzyści – bezpodstawnemu zwiększeniu kwot odliczenia VAT lub rozszerzeniu struktury kosztów podatkowych (Matusiakiewicz, 2019). Coraz częściej zaczęto obserwować proceder, w którym grupy podmiotów, działając w porozumieniu, wykorzystywały „puste faktury” i doprowadzały do realnego uszczuplenia budżetu państwa. Działając nierzadko w ramach tzw. „karuzeli podatkowej” nie płaciły VAT należnego lub wyłudzały zwrot VAT naliczonego.

4. Obligatoryjny mechanizm podzielonej płatności

Mechanizm podzielonej płatności, który został wprowadzony do polskiego prawa podatkowego 1 lipca 2018 r., ma zastosowanie do większości transakcji zawieranych między podmiotami gospodarczymi. Jednakże, ze względu na ustawową dobrowolność jego stosowania, był rzadko używany przez przedsiębiorców, którzy w trosce o swoją płynność finansową wybierali tradycyjne metody płatności. Fakt ten oraz nieskuteczność dotychczas obowiązujących rozwiązań uszczelniających w zakresie poboru podatku VAT⁶ podyktowały konieczność zmiany prawa i wprowadzenia obligatoryjnego stosowania *split payment* w niektórych sektorach gospodarki.

Genezy obligatoryjnego mechanizmu podzielonej płatności w polskim prawie podatkowym upatrywać należy w decyzji Rady Unii Europejskiej z dnia 18 lutego 2019 r., która upoważniła Polskę do wprowadzenia szczególnego środka w celu uproszczenia poboru VAT i zapobiegania niektórym przestępstwom podatkowym, stanowiącego odstępstwo od art. 226 dyrektywy 2006/112 w sprawie wspólnego systemu podatku od wartości dodanej. Zgodnie z treścią tej decyzji Polska została upoważniona do wprowadzenia obligatoryjnego *split payment* w okresie od 1 marca 2019 r. do 28 lutego 2022 r. (Dziennik..., 2019). Nowe przepisy zostały implementowane do polskiego prawa podatkowego ustawą z dnia 9 sierpnia 2019 r. o zmianie ustawy o podatku od towarów i usług oraz niektórych innych ustaw i weszły w życie już 1 listopada 2019 r.

Obowiązkowy MPP funkcjonuje w polskim prawie podatkowym niezależnie od wcześniej wprowadzonego dobrowolnego MPP. W transakcjach, w których podzielona płatność nie jest ustawowo obowiązkowa, nadal można stosować ją dobrowolnie i decyzja w tej sytuacji należy ostatecznie do nabywcy towarów lub usług. Obligatoryjny *split payment*, podobnie jak jego fakultatywny odpowiednik, ma zastosowanie wyłącznie do transakcji zawieranych pomiędzy dwoma przedsiębiorstwami (B2B), opłacanych za pośrednictwem przelewu bankowego i nie ma wpływu na rozliczenia, w których stroną są konsumenci. Zgodnie z zapisami ustawy zmieniającej dotyczy on transakcji, które spełniają łącznie dwa warunki (Ustawa..., 2004):

- wartość faktury przekracza 15 000 zł brutto bądź równowartość tej kwoty,
- przedmiotem transakcji są towary lub usługi wymienne w załączniku nr 15. do u.p.t.u.

Towary i usługi ujęte w załączniku nr 15 do u.p.t.u w ocenie ustawodawcy są szczególnie narażone na oszustwa w zakresie VAT i dotychczas większość z nich objęta była

⁶ Krajowe odwrotne obciążenie oraz odpowiedzialność solidarna zostały od 1 listopada 2019 r. zlikwidowane i zastąpione przez obligatoryjny mechanizm podzielonej płatności.

krajowym odwrotnym obciążeniem oraz odpowiedzialnością solidarną. Wśród nich wyodrębnić można następujące grupy:

- metale szlachetne i wyroby stalowe,
- urządzenia elektroniczne,
- odpady i surowce wtórne,
- roboty budowlane,
- paliwa i oleje opałowe;
- węgiel,
- części do samochodów i motocykli.

Zgodnie z treścią ustawy zmieniającej, od 1 października 2019 r. sprzedawca zobowiązany jest do umieszczania adnotacji na wystawionej fakturze o konieczności jej opłacenia z wykorzystaniem mechanizmu podzielonej płatności. Nabywca natomiast musi ją uregulować przelewem *split payment*. Co istotne, nawet w przypadku braku stosownego oznaczenia faktury przez sprzedawcę, obowiązek jej opłacenia za pośrednictwem MPP przez nabywcę nadal pozostaje. Obligatoryjny MPP warunkuje bowiem łączne zaistnienie dwóch warunków, omówionych powyżej, a nie prawidłowe oznaczenie faktury. Jak zostało to dookreślone w uzasadnieniu do projektu ustawy zmieniającej - nabywca musi być zorientowany, co jest przedmiotem transakcji, bowiem to on inicjuje płatność i odpowiada za wybór jej formy (Słapczyński, 2019).

Wprowadzenie obligatoryjnego mechanizmu podzielonej płatności to kolejny krok w stronę poprawy funkcjonowania systemu podatkowego i ściągalności podatku VAT. W założeniu ustawodawcy jego powszechne stosowanie w sektorach gospodarki najbardziej podatnych na wyłudzenia VAT powinno zwiększyć pewność obrotu gospodarczego i poprawić konkurencyjność wśród uczciwych podmiotów. Niemniej jednak dla przedsiębiorców, w szczególności tych działających w branżach najbardziej dotkniętych nowymi restrykcjami, jest to sytuacja trudna, która w dużym stopniu wpłynie na ich sytuację finansową (Słapczyński, 2019).

5. Wpływ mechanizmu podzielonej płatności na działalność start-upów

Wprowadzenie do polskiego prawa podatkowego mechanizmu podzielonej płatności niesie ze sobą korzyści, lecz jednocześnie stwarza wiele zagrożeń dla przedsiębiorców. Już w uzasadnieniu do projektu ustawy, na podstawie której został wprowadzony *split payment*, wskazywano, że może się to odbywać z pokrzywdzeniem dla podatników (Żak, 2019). Na jego negatywny wpływ szczególnie narażone są małe przedsiębiorstwa, zmagające się

z przejściowymi trudnościami finansowymi. Do grupy tej niewątpliwie zaliczyć należy znaczną część polskich start-upów, zarejestrowanych jako czynni podatnicy VAT.

Pierwszą z zalet wprowadzenia *split payment* jest możliwość szybszego otrzymania zwrotu podatku VAT. Standardowy termin zwrotu tego podatku wynosi 60 dni. W przypadku wskazania, że zwrot skierowany ma zostać na rachunek VAT przedsiębiorcy, termin ten ulega skróceniu do 25 dni. W takiej sytuacji Urząd Skarbowy nie dokonuje szczegółowego i często przedłużanego sprawdzenia zgodności rozliczeń danego podatnika, nie weryfikuje ponadto podmiotów, z którymi przeprowadzał transakcje handlowe. Krótszy czas oczekiwania na zwrot VAT, bez wątpienia korzystnie wpływa na sytuację finansową start-upów (Grotkiewicz, 2018).

Istotną korzyścią wynikającą ze stosowania *split payment*, jest ponadto zabezpieczanie się przedsiębiorcy przed dodatkowymi zobowiązaniami z tytułu podatku VAT, które organy skarbowe mogą nałożyć na niego w sytuacji braku złożenia deklaracji VAT bądź wykrycia w niej istotnych błędów. Zastosowanie mechanizmu podzielonej płatności może uchronić go także przed koniecznością zapłaty podwyższonych odsetek za zwłokę, które naliczane są w przypadku ujawnienia przez organ podatkowy zaległości podatkowej w toku prowadzonych czynności kontrolnych. Przedsiębiorca nie będzie zobowiązany do opłacenia podwyższonej wysokości odsetek (obecnie 12%), jeśli uregulował co najmniej 95% podatku VAT naliczonego wykazanego w deklaracji z zastosowaniem mechanizmu *split payment* (Żak, 2019).

Oprócz scharakteryzowanych powyżej niewątpliwych korzyści wynikających dla start-upów z opłacania faktur zakupowych przy wykorzystaniu metody podzielonej płatności, jej stosowanie może budzić wśród ich właścicieli poważne wątpliwości. Związane są one przede wszystkim z wpływem *split payment* na i tak już niestabilną płynność finansową start-upu.

Z punktu widzenia omawianego zagania, przez płynność finansową należy rozumieć zdolność jednostki do terminowego regulowania zobowiązań bieżących oraz do dokonywania zakupów (Gos, 2004). Ograniczenia w możliwościach dysponowania środkami pieniężnymi zgromadzonymi na rachunku VAT skutkować mogą znacznym zmniejszeniem się ilości wolnych środków, pozostających do swobodnej dyspozycji przedsiębiorcy. Oznacza to nic innego jak zamrożenie dodatkowych środków pieniężnych, które nie mogą być wykorzystywane do dalszego prowadzenia działalności, w tym do dokonywania kolejnych transakcji gospodarczych (Spoz, 2018). W przypadku start-upów, które zwykle dysponują ograniczonymi zasobami kapitałowymi, wyłączenie części środków pieniężnych

ze swobodnego użytku może prowadzić do poważnych kłopotów finansowych i w znacznym stopniu utrudnić rozwój działalności.

Wprowadzenie obligatoryjnego MPP dodatkowo pogorszyło sytuację start-upów, szczególnie tych działających w branżach najbardziej dotkniętych restrykcjami. Do listopada 2019 roku *split payment* był dla każdego przedsiębiorcy przywilejem i jeśli w obawie o swoją sytuację finansową z niego nie korzystał, nie rodziło to żadnych konsekwencji prawnych. Obecnie, za niestosowanie się do nowych przepisów ustawodawca przewiduje sankcje, które dotkną zarówno sprzedawców, jak i nabywców towarów i usług z załącznika nr 15 do u.p.t.u. W przypadku stwierdzenia niedochowania obowiązku umieszczenia na fakturze specjalnego oznaczenia „mechanizm podzielonej płatności”, na jej wystawcę zostanie nałożona sankcja w wysokości odpowiadającej 30% kwoty podatku wykazanego na tej fakturze. Sankcja ta będzie wyłączona, jeśli pomimo braku adnotacji faktura została opłacona przez nabywcę przy użyciu mechanizmu. Nabywca, który mimo obowiązku uregulowania kwoty VAT wykazanej na fakturze za pośrednictwem MPP ureguluje tę kwotę w inny sposób, zostanie obciążony sankcją w wysokości odpowiadającej 30% kwoty podatku wykazanego na tej fakturze. Sankcja ta będzie wyłączona, jeśli sprzedawca rozliczy całą kwotę podatku, wynikającą z danej faktury. Dodatkowo, nabywca straci prawo do zaliczenia w koszty uzyskania przychodu kwoty związanej z zakupem towarów i usług, zapłaconej z pominięciem obligatoryjnego MPP (Ustawa..., 2004).

6. Podsumowanie

Mechanizm podzielonej płatności to jedna z najbardziej istotnych zmian, która została wprowadzona do polskiego prawa podatkowego w ostatnich latach. Nowy system rozliczeń transakcji pomiędzy przedsiębiorcami, zakładający ulokowanie kwoty wynikającej z faktury na dwóch osobnych rachunkach bankowych, ma w założeniu ustawodawcy zapewnić większość stabilność wpływów z tytułu podatku VAT oraz zniwelować rosnącą liczbę przestęp podatkowych. Fakultatywny *split payment* funkcjonuje w polskim prawie od 15 grudnia 2017 r. Od 1 listopada 2019 r. weszły w życie nowe przepisy, które zobligowały niektóre grupy przedsiębiorstw do korzystania z tego narzędzia, pod groźbą przewidzianych ustawą sankcji.

Pomimo wielu niewątpliwych korzyści jakie wynikają ze stosowania metody podzielonej płatności, może ona negatywnie wpłynąć na sytuację finansową przedsiębiorstw. Zagrożone są w szczególności podmioty nowe, rozwijające się i finansowo niestabilne, czyli między innymi duża grupa przedsiębiorstw typu start-up. Zablokowanie wolnych środków

na rachunku VAT, może pogorszyć ich płynność finansową, uniemożliwić zawieranie kolejnych transakcji gospodarczych i zahamować rynkowy rozwój.

Bibliografia

1. Beauchamp, M., Kowalczyk, A. Skala, A. (2017). *Polskie start-upy. Raport 2017*. Warszawa: Fundacja Startup Poland.
2. Cichoń, D. (2018). *Startup: jakich zagrożeń powinni unikać menedżerowie startupów?* Retrieved from: <https://www.rp.pl/Firma/309149998-Startup-jakich-zagrozen-powinni-unikac-menedzerowie-startupow.html>.
3. Deloitte. (2016). *Diagnoza ekonomiczna start-upów w Polsce*. Retrieved from: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_Deloitte_report_startupy.pdf.
4. Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L51. Dz.Urz. UE L 51, 19.
5. Gos, W. (2004). *Rachunek przepływów pieniężnych w świetle krajowego standardu rachunkowości*. Warszawa: Diffin.
6. Grotkiewicz, M. (Ed.) (2018). *Split payment w sektorze budżetowym. Wyjaśnienia, przykłady, odpowiedzi*. Warszawa: INFOR.
7. Guziejewska, B., & Zajączkowski, W. (2018). Vat split payment jako nowe narzędzie uszczelniania systemu podatkowego w Polsce. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 532, 135-143.
8. Kasprzyk, K. (2018). Mechanizm podzielonej płatności. *Przegląd podatkowy*, 8, 10-20.
9. Łuczak, K. (2014). Rachunkowość innowacji na przykładzie przedsiębiorstw określanych mianem start-up. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 830, 79-87.
10. Matusiakiewicz, Ł. (2019). *Split Payment - podzielona płatność. Praktyczne problemy. Vademecum podatnika*. Wrocław: Oficyna Wydawnicza UNIMEX.
11. Rzesutek, M., & Szydełko, Ł. (2018). Metoda podzielonej płatności i jej wpływa na zarządzanie płynnością finansową przedsiębiorstwa – wybrane aspekty. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 513, 323-330.
12. Skrzek-Lubasińska, M., & Gródek-Szostak, Z. (2019). *Różne oblicza samozatrudnienia*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
13. Słapczyński, W. (2019). Obligatoryjny mechanizm podzielonej płatności. *Przegląd podatkowy*, 11, 13-19.
14. Spoz, A. (2018). Split payment – spojrzenie na zagadnienie z perspektywy małych i średnich przedsiębiorstw. *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, 19(10), 449-459.
15. The Carter. (2017). *The future of Epos: convenience is king*. Retrieved from: <https://www.thecaterer.com/news/in-depth/the-future-of-e-pos-convenience-is-king>.
16. Tratkiewicz, T. (2017). Model podzielonej płatności – remedium na oszustwa w VAT? *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H. Oeconomia*, 6, 475-484.
17. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe. Dz.U. 1997 nr 140 poz. 939.
18. Wpływy budżetowe dane za 2018 rok. (2018). Retrieved from: <https://www.gov.pl/web/finanse/2018-r-wplywy-budzetowe>.
19. Żak, A. (2019). Split payment – charakterystyka oraz wpływ na uszczelnianie luki podatkowej w podatku od towarów i usług. *Zeszyt Studencki Kół Naukowych Wydziału Prawa i Administracji UAM*, 9, 261-275.

Dane autora:

Lidia Ryczek
Studentka

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości
Instytut Zarządzania,
Rachunkowość i Controlling
Polska

ROZDZIAŁ 12

Zarządzanie w sektorze turystycznym i rekreacyjnym

Magdalena Królczyk, Klaudia Kuć

1. Wprowadzenie

Zakres przedmiotowy turystyki zawiera bardzo szerokie spektrum. Prezentuje ona dziedzinę gospodarki, charakteryzującą się szybką dynamiką rozwojową zarówno na świecie, w kraju, w regionach i gminach. Ten szybki rozwój niejednokrotnie jest korygowany z powodu nierównomiernego wzrostu poszczególnych dziedzin turystyki. W tym względzie jakże przydatne wydaje się odniesienie do procesu zarządzania turystyką.

Należy pamiętać, że zmienia się sens i zakres terminologii wykorzystywanej w turystyce. Ulega ona pewnym modyfikacjom. Wskazuje na to wiele badań prezentujących różne rozumienie pojęć w turystyce. Ze względu na to, że zarządzanie turystyką rozważa się jako zagadnienie interdyscyplinarne, zaś sama turystyka stanowi również dziedzinę wielofunkcyjną, w literaturze spotkać można wiele definicji turystyki formułowanych na podstawie szeregu nauk.

Współczesne środowisko rynku turystycznego staje się coraz bardziej wymagające. Aby móc się znaleźć w nim swoje miejsce, niezbędna jest nie tylko wszechstronna wiedza oraz kompetencje profesjonalne, ale również znajomość języków obcych i nowoczesnych technologii, a także kreatywność i pasja.

2. Istota turystyki

Zgodnie z definicją przyjętą przez Parlament Europejski, pod pojęciem *turystyki* mieści się „ogół czynności odwiedzających, którzy podejmują podróż do głównego miejsca docelowego położonego poza ich zwykłym otoczeniem, na okres krótszy niż rok, w dowolnym celu głównym, w tym służbowym, wypoczynkowym lub innym celu osobistym, innym niż zatrudnienie przez podmiot miejscowy dla odwiedzanego miejsca” (Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE), 2011).

Zarówno rekreacja, jak i turystyka, jako pojęcia oraz zjawiska społeczno-ekonomiczne wydają się być powszechnie znane i właściwie rozumiane. Jednak próby naukowego ujednolicenia obu tych terminów budzą nadal kontrowersje, co sprawia, że w badaniach naukowych obu tych sfer spotyka się często różne pojęcia terminologiczne. I tak, określenie

rekreacja przez długi czas używane było zamiennie z pojęciem *czas wolny*, chociaż terminy te nie są synonimami. Współcześnie rekreacja oznacza najogólniej wszelkie aktywności podejmowane przez człowieka w czasie wolnym, czyli takim, który pozostaje nam po wykonaniu czynności koniecznych, związanych z pracą zawodową, życiem rodzinnym i społecznym. Rekreację możemy zatem rozważać jedynie w znaczeniu atrybutowym (czynnościowym), nie zaś w kategorii i czasu (Kiełbasiewicz-Drozdowska, 2001).

W ujęciu ekonomicznym *turystyka* stanowi istotną dziedzinę działalności rynkowej. Daje ona szansę na odkrywanie i takie wykorzystanie posiadanych przez kraj walorów przyrodniczych i kulturowych, które przynosi korzyści gospodarcze. Turystyka krajowa i zagraniczna staje się elementem stylu życia współczesnego człowieka. Rozwój i upowszechnienie turystyki we współczesnym świecie wiąże się nie tylko z coraz szerszą dostępnością różnorodnych środków transportu, ale przede wszystkim z tym, że zaspokaja ona wiele potrzeb ludzkich, rozbudzanych w wyniku rozwoju kultury i oświaty. Niektóre jej formy mogą nawet zapobiegać w pewnym stopniu chorobom cywilizacyjnym, a także łagodzić proces starzenia się (Ansperger, 2004).

Zgodnie ze Światową Organizacją Turystyki (UNWTO), która wskazuje, że turystyka generuje 5% światowego PKB oraz zapewnia 8,3% zatrudnienia. Jest także dla części krajów głównym elementem eksportu (do tej grupy należą zarówno kraje wysokorozwinięte jak i rozwijające się) (UNWTO, 2018).

3. Turystyka w Polsce

We współczesnym świecie turystyka może być bardzo ważnym ogniwem rozwoju całej gospodarki kraju, wpływając na PKB, dając nowe miejsca pracy oraz powodując napływ dewiz. W Polsce rozwój turystyki na masową skalę przypada na lata 90. XX stulecia, gdy nastąpił wzrost przyjazdów zagranicznych turystów. Miało to związek z upadkiem żelaznej kurtyny, podwyższeniem standardów świadczonych usług oraz otwarciem Polaków na zagranicznych gości (Gajewska, 2009).

Turystyka jest sektorem usług, który odpowiednio pokierowany staje się istotnym elementem polskiej gospodarki. Jak wynika z tabeli 1, Polska pod względem liczby turystów w 2018 roku znalazła się na 19 miejscu. Polska nieznacznie odbiega od średniej europejskiej i takich państw jak Niemcy czy Włochy.

Według Polskiej Organizacji Turystycznej w 2017 Polskę odwiedziło 18,3 mln turystów, co oznacza, że w 2018 roku nastąpił wzrost liczby turystów o 17%. Mimo to, istnieje wyraźna różnica w liczbie odwiedzających Polskę od regionów wciąż cieszących się

dużą popularnością wśród turystów, do których zaliczyć można Włochy, Turcję, Portugalię, czy Grecję.

W 2018 roku w efekcie zwiększonej aktywności turystycznej zarówno nierezydentów, jak i mieszkańców Polski (podróże na terenie Polski i za granicę) odnotowano wzrost łącznych wydatków w gospodarce turystycznej o 6,8% oraz stabilny udział gospodarki turystycznej w tworzeniu PKB na poziomie 5,9% (<https://www.pot.gov.pl>).

Tabela 1. Uczestnictwo mieszkańców Polski w podróżach w 2018 r.

Wyszczególnienie	Ogółem	Miasto	Wieś
	w tys.		
Ogółem liczba osób uczestniczących w badaniu	135,7	76,1	62,6
w tym w wieku 15 lat i więcej	117,2	64,7	52,5
Wiek			
15 – 19	7,1	3,4	3,7
20 – 24	7,4	3,9	3,5
25 – 44	37,7	21,1	16,6
45 – 64	37,9	19,9	18,0
65 lat lub więcej	27,1	16,3	10,7
Płeć			
mężczyźni	55,6	29,8	25,9
Kobiety	61,5	34,9	26,6
Wykształcenie			
Wyższe	25,8	18,4	7,3
średnie i policealne	41,1	24,8	16,6
zasadnicze zawodowe	29,9	13,5	16,5
Gimnazjalne	5,2	2,4	2,8
podstawowe i bez wykształcenia	14,9	5,6	9,3
status na rynku pracy			
Pracujący	60,8	33,7	27,1
Bezrobotny	5,1	2,4	2,7
student lub uczeń	9,8	5,1	4,6
pozostali nie stanowiący siły roboczej	41,5	23,5	18,0

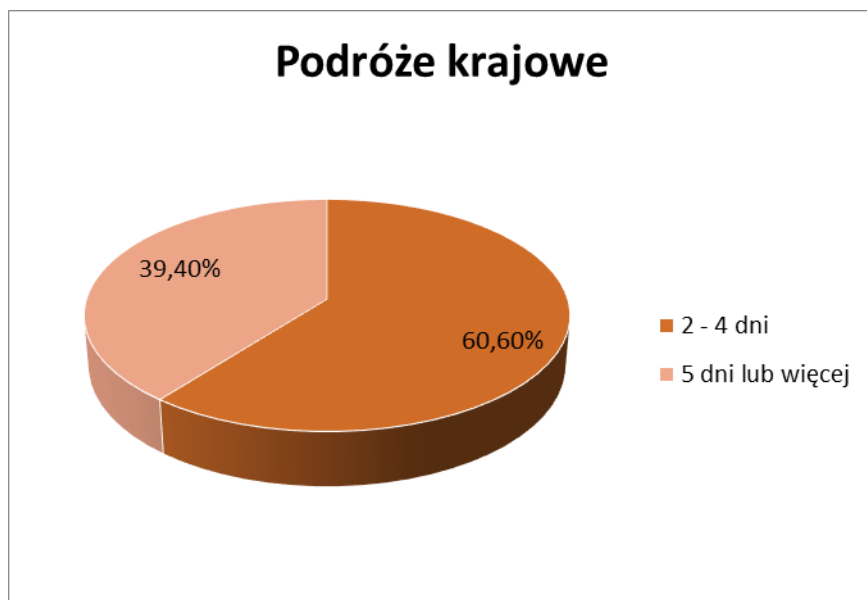
Źródło: opracowanie własne na podstawie Rocznika Statystycznego RP GUS 2018.

Uogólnione wyniki badania wykazały, że liczba mieszkańców Polski w wieku 15 lat lub więcej uczestniczących w 2018 r. w przynajmniej jednym prywatnym wyjeździe turystycznym z co najmniej jednym noclegiem wyniosła 20,0 mln, co stanowiło 61,9% mieszkańców Polski w tej grupie wiekowej. W miastach wskaźnik ten wyniósł 67,7%, a na wsi 51,9%. Najliczniejszą grupą wśród wyjeżdżających były osoby w wieku 25-44 lata – z tej grupy wiekowej wyjechało 69,5% (8,2 mln) mieszkańców Polski.

Najwięcej osób uczestniczących w wyjazdach, stanowiły osoby z wykształceniem średnim i policealnym oraz osoby z wykształceniem wyższym – 30,8% (o 1,8 p. proc. więcej) i zasadniczym zawodowym – 19,3% (o 1,8 p. proc. mniej). Najmniejszy odsetek wśród wyjeżdżających dotyczył osób z wykształceniem gimnazjalnym, podstawowym i bez

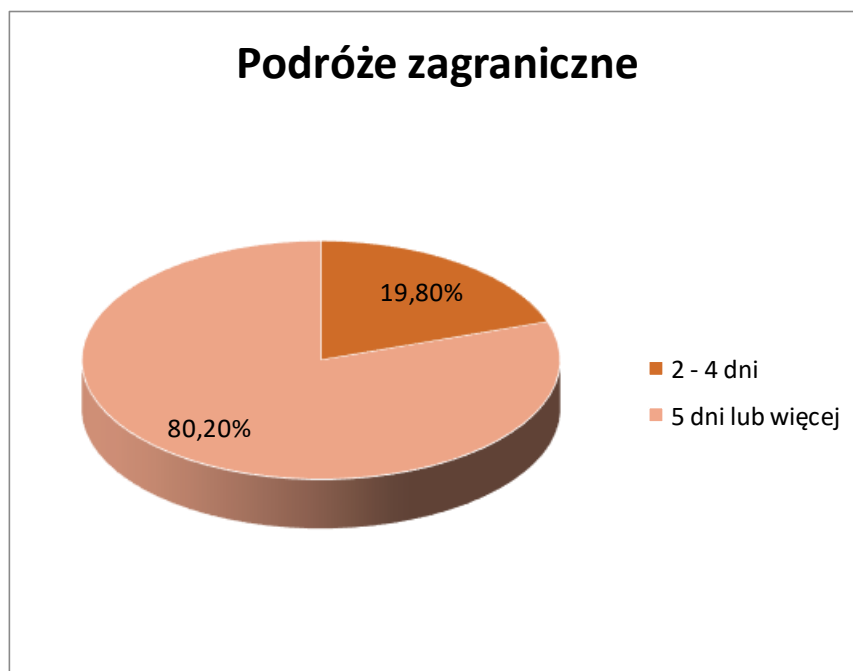
wykształcenia. Biorąc pod uwagę status na rynku pracy najczęściej wyjeżdżających przynależało do grupy osób pracujących – 60,6%.

Wykres 1. Podróże turystyczne w kraju mieszkańców Polski w wieku 15 lat lub więcej w 2018 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie (Rocznik Statystyczny RP 2018).

Wykres 2. Podróże turystyczne za granicę mieszkańców Polski w wieku 15 lat lub więcej w 2018 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie Rocznika Statystycznego RP GUS 2018.

W 2018 r. zdecydowanie przeważały podróże krajowe – było ich 57,7 mln z tego 33,6 mln podróży krótkookresowych (2-4 dni) i 24,1 mln podróży długookresowych, tj. trwających 5 dni lub dłużej. Liczba podróży zagranicznych mieszkańców Polski wyniosła 14,4 mln i przeważnie były to podróże na 5 dni lub dłużej – 11,7 mln. Podróże zagranicznych trwających od 2 do 4 dni było 2,7 mln. Z kolei w grupie wiekowej 15 lat lub więcej, mieszkańcy Polski odbyli 60,5 mln podróży – o 4,4% więcej niż w 2017 r. Liczba podróży krajowych wyniosła 47,7 mln, a podróży zagranicznych 12,7 mln. Wśród krajowych podróży dominowały krótkookresowe (60,6%), natomiast wśród zagranicznych przeważały podróże długookresowe (80,2%).

Tabela 2. Liczba turystów w 20 najczęściej odwiedzanych krajach w 2018 roku

Pozycja (2018)	Państwo	Liczba turystów w mln osób	Relacja, gdy Polska = 100
1	Francja	90,2	421,5
2	Hiszpania	83,8	391,6
3	Stany Zjednoczone	78,7	367,8
4	Chiny	67,5	315,4
5	Włochy	64,6	301,9
6	Turcja	53,5	250
7	Meksyk	44,9	209,8
8	Tajlandia	39,7	185,5
9	Niemcy	39,4	184,1
10	Wielka Brytania	36,9	172,4
11	Japonia	32,1	150
12	Austria	31,7	148,1
13	Grecja	31,2	145,8
14	Malezja	26,8	125,2
15	Rosja	24,4	114
16	Portugalia	24,3	113,6
17	Hongkong	23,8	111,2
18	Kanada	22,2	103,7
19	Polska	21,4	100
20	Holandia	20,2	94,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie (UNWTO, 2019).

Dane w tabeli 2 wskazują, że Polska, znajdując swoje miejsce w 20 najczęściej odwiedzanych krajach świata może upatrywać się ekspansji gospodarki turystycznej i możliwości dalszego rozwoju społeczno-gospodarczego. Wobec tego, wydaje się, że przedsiębiorstwa z branży turystycznej mogą przygotować się na długoletnie powodzenie. Jednak stosunkowo duża zmienność na rynku turystycznym, postępujące procesy globalizacyjne oraz wzrastająca konkurencja mogą sprawić, że część z nich, nie nadążając za tendencjami rynkowymi, będzie zmuszona wycofać się ze swojej działalności. Dlatego tak ważne dla przedsiębiorstw turystycznych staje się wdrażanie nowych rozwiązań w sferze

organizacji i obsługi ruchu turystycznego, w sferze zarządzania oraz w działaniach operacyjnych (Gajewska, 2009).

4. Istota, pojęcie i proces zarządzania w sektorze turystycznym

Mówiąc o zarządzaniu w turystyce, odnosić się można do zarządzania całym systemem turystyki, a także zarządzania przedsiębiorstwem turystycznym. Obszar działania narodowych organizacji zarządzających całym systemem turystycznym jest szeroki, obejmuje wiele dziedzin, od promocji oraz kreowania turystycznego wizerunku kraju, poprzez inwestycje, stymulowanie innowacji, czy też kształcenie pracowników dla potrzeb branży turystycznej. W zależności od wskazanych dziedzin i możliwości poszczególnych organizacji, funkcje kształtują się różny sposób. W większości krajów świat funkcje te można podzielić na: analityczną i badawczą, marketingową, informacyjną, koordynacyjną oraz konsultacyjno – doradczą (Molenda, & Kruhlaya, 2017).

W literaturze spotykamy wiele definicji zarządzania, najbardziej klasyczna definicja charakteryzuje zarządzanie jako zestaw działań skierowanych na zasoby organizacji. Do tych działań zalicza się planowanie, podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie ludźmi oraz kontrolowanie (Griffin, 1999).

Istota zarządzania opiera się na tym, że wszelkie organizacje, również turystyczne - duże, małe, te nastawione na przynoszenie zysku, bądź te które nie stawiają sobie takiego celu, korzystają z pewnej kombinacji zasobów ludzkich, finansowych, rzeczowych i informacyjnych do osiągnięcia swoich zadań. Zasoby te lub nakłady uzyskiwane są na ogół z otoczenia organizacji (Michałowski, Ryś, 2007).

Korzystając z istoty i procesu zarządzania można sformułować ogólne pojęcie zarządzania w turystyce. Mianowicie, zarządzanie w turystyce stanowi kompleksowe zarządzanie obejmujące politykę turystyczną, prognozowanie i planowanie w turystyce, strategię oraz zarządzanie strategią turystyczną, wszelkie systemy informacji turystycznej łącznie z elementami marketingu, których celem jest poprawa jakości usług i minimalizacja kosztów funkcjonowania turystyki. Poprzez zarządzanie w turystyce można rozumieć także zestaw działań, obejmujący planowanie oraz podejmowanie decyzji w szeroko rozumianej gospodarce turystycznej, organizowanie i przewodzenie tj. kierowanie ludźmi. Działania te skierowane są na zasoby organizacji turystycznej (rzeczowe, ludzkie, finansowe, przyrodnicze, informacyjne) i wykorzystywane z zamiarem osiągnięcia celów tych organizacji w sposób sprawny i skuteczny (Michałowski, & Ryś, 2007).

Właściwe zarządzanie działaniem systemu turystyki jako całości za pomocą parametrów oraz instrumentów ekonomicznych jest możliwe tylko wtedy, wówczas właściwie rozumie się istotę turystyki jako zjawiska gospodarczego, ale również społecznego. Jeśli rozumie się przez to wyłącznie obsługę ruchu turystycznego, świadczenie i sprzedaż dóbr turystycznych, czy realizację ujawniającego się popytu lub potrzeb na rynku turystycznym prowadzi to do znacznego zawężenia i uproszczenia problemu. Sektor turystyczny nie może być bowiem rozpatrywany z pominięciem dziedzin, które są z nim związane lub pozostają pod jego wpływem (Molenda, & Kruhlaya, 2017).

5. Model efektywnego zarządzanie atrakcjami turystycznymi

W skład modelu efektywnego zarządzania atrakcjami turystycznymi wchodzi trzy grupy czynników: czynniki determinujące sposób zarządzania atrakcjami turystycznymi, wyznaczniki efektywnego zarządzania oraz narzędzia zarządzania, ich charakterystyka znajduje się w poniższej tabeli. Do najważniejszych czynników determinujących sposób zarządzania atrakcjami turystycznymi należą: stopień konkurencyjności otoczenia, profil odwiedzających, kategoria własności (samorządowe, prywatne, organizacji non-profit) i roczny obrót. Aby ocenić przydatność przyjętego sposobu zarządzania, bezwarunkowe jest określenie rzetelnych i trafnych wskaźników. Do najważniejszych wskaźników można zaliczyć: wartość atrakcji dla odwiedzających, poziom zadowolenia, frekwencję w atrakcji, jakość doświadczeń uzyskiwanych w atrakcji, a także – w przypadku przedsięwzięć komercyjnych – zysk uzyskiwany przez atrakcję. Narzędzia stosowane w zarządzaniu atrakcjami w znaczącym stopniu będą zależne od czynników determinujących sposób zarządzania. Wśród nadrzędnych wskazać należy zebranie informacji o formach aktywności odwiedzających, monitorowanie ich zachowań, rozwój nowych produktów oraz szkolenia personelu (Nowacki, 2014).

Tabela 3. Czynniki efektywnego zarządzania atrakcjami turystycznymi

Czynniki determinujące sposób zarządzania atrakcjami turystycznymi	Wskaźniki efektywnego zarządzania	Narzędzia zarządzania atrakcjami turystycznymi
- Konkurencyjne otoczenie - Kategoria własności - Profil i zachowania odwiedzających - Typ atrakcji - Roczny obrót - Kompetencje menadżerów i personelu - Możliwości rozwoju produktu atrakcji - Indywidualny charakter zasobu - Liczba interesariuszy	- Wartość dla odwiedzających - Frekwencja (liczba odwiedzających) - Zadowolenie i doświadczenia odwiedzających - Generowany zysk lub poziom rentowności - Cele edukacyjne - Cele społeczne - Cele fundatora (organizatora) - Stan i autentyczność posiadanych zasobów - Uznanie w sektorze turystycznym	- Zbieranie danych o aktywności odwiedzających - Monitorowanie zachowań odwiedzających - Szkolenia personelu i menadżerów w celu rozwijania potrzebnych umiejętności - Zaangażowanie w sektorze publicznym/prywatnym - Rozwój specyficznych narzędzi zarządzania ruchem odwiedzających - Zidentyfikowanie cech indywidualnych atrakcji lub przewagi konkurencyjnej - Korzystanie z dobrych praktyk i benchmarkingu - Współpraca zarówno wewnątrz, jak i poza sektorem atrakcji turystycznych - Dywersyfikacja i rozwój nowych produktów

Źródło: (Nowacki, 2014)

6. Główne problemy zarządzania w turystyce

Współczesna turystyka napotyka wiele problemów. Jednym z nich jest konfrontacja z postępującym procesem globalizacji oraz równowagą popytu i podaży. Ten problem dotyka niemal każdej destynacji na świecie i wpływa na wiele obszarów zarządzania w turystyce. Główne problemy jakości zarządzania w przestrzeni turystycznej zostały zaprezentowane w tabeli 4.

Tabela 4. Główne problemy zarządzania w turystyce

Tematyka	Trendy w zarządzaniu i kierunki rozwoju atrakcji turystycznych
Sytuacja na rynku czasu wolnego	Wzrastająca podaż w warunkach malejącego i sezonowego popytu. Rosnąca konkurencja w wydatkach na spędzanie czasu wolnego i zmianach w zachowaniu w czasie wolnym
Zarządzanie osobami odwiedzającymi atrakcje	Większa potrzeba wrażliwości na odmienną kulturę. Zarządzanie różnorodnością kulturową i wzajemnym oddziaływaniem na siebie odwiedzających. Zarządzanie ruchem odwiedzających (konfliktem, kolejkami, zatłoczeniem).
Infrastruktura i formy aktywności oferowane osobom odwiedzającym	Większa różnorodność i stałe „odświeżanie atrakcji”. Włączanie do atrakcji turystycznych infrastruktury dla biznesu. Udogodnienia i oferta różnorodnych form aktywności dla rodzin z dziećmi. Infrastruktura i oferta różnorodnych form aktywności dla gości zagranicznych. Zapewnienie równowagi pomiędzy technologią a interakcjami społecznymi w ofercie różnorodnych form aktywności na terenie atrakcji.

	Wpływ czynników klimatycznych na infrastrukturę atrakcji i oferowane formy aktywności.
Szkolenie i zarządzanie zasobami ludzkimi	Prowadzenie szkoleń w zakresie języków obcych i kontaktów międzykulturowych. Wzrost umiejętności obchodzenia się z ludźmi i znajomości atrakcji turystycznych wśród personelu atrakcji.
Ceny, inwestycje i zasoby finansowe	Elastyczność w ustalaniu ceny wstępu. Zmiany w zasobach finansowych. Zmniejszenie źródeł finansowania ze środków publicznych. Zwiększenie potrzeby uzyskania wartości i dywersyfikacji oferowanego produktu. Nierównowaga w sektorze w zakresie finansowania w odniesieniu do dotacji, opłat wstępu i wsparcia zewnętrznego. Wzrost cen niektórych atrakcji turystycznych.
Marketing	Udoskonalone metody marketingowe. Bardziej precyzyjnie zidentyfikowany rynek docelowy i rynki niszowe. Ostrożność w sprzedaży większej ilości produktu niż to jest fizycznie możliwe. Promocja wydarzeń i unikalnych cech atrakcji.
Struktura zarządzania i organizacja	Współpraca z innymi atrakcjami i podmiotami gospodarki turystycznej. Ograniczone umiejętności zarządzania dziedzictwem i personelu, skutkujące nieefektywnym zarządzaniem. Duża liczba interesariuszy (i sprzecznych celów) w wielu miejscach.

Źródło: (Nowacki, 2014)

7. Zarządzanie strategiczne w sektorze turystycznym

Zarządzanie strategiczne poszerza rozumienie zarządzania. Na zarządzanie strategiczne składa się kompleksowy ciągły proces zarządzania, który jest nastawiony na formułowanie oraz wdrażanie skutecznych strategii, mający sprzyjać wyższemu stopniowi zgodności organizacji (podmiotu) i jej otoczenia oraz osiągnięciu celów strategicznych. Koniecznym staje się zrozumienie składowych strategii, poszczególnych szczebli, a także rozróżnienie między formułowaniem i realizacją strategii. Innymi słowy zarządzaniem strategicznym nazwiemy proces skierowany na formułowanie i wdrażanie strategii, który sprzyja wyższemu stopniowi zgodności organizacji z jej otoczeniem oraz osiągnięciu celów strategicznych. W odniesieniu do turystyki możemy określić adekwatną definicję zarządzania strategicznego - jest to proces zarządzania, który opiera się na formułowaniu i wdrażaniu strategii, sprzyjających stopniowi zgodności organizacji, instytucji i różnych podmiotów w turystyce z ich otoczeniem oraz służą osiągnięciu celów strategicznych. Ten rodzaj jest w hierarchii zarządzania najbardziej wpływowy, wynika to między innymi z celu, który leży u podstaw funkcjonowania tego kierunku zarządzania turystyką: potrzeba formułowania zrównoważonego rynku turystycznego oraz istnienia warunków do jego realizacji. Analizując rynek turystyczny z punktu widzenia turysty należy stwierdzić, iż istotnymi składnikami są udostępnione na danym obszarze walory turystyczne, takie jak ścieżki, szlaki turystyczne, wyciągi, budowle zabytkowe. Dla zwolenników uprawiania turystyki kwalifikowanej i campingowej kluczowym elementem świadczenia usług jest dostępna oferta sieci placówek handlowych oraz zakładów naprawczych sprzętu turystycznego. Warunkiem funkcjonowania

systemu świadczenia usług jest zatem budowa wielu obiektów i urządzeń. Jest to zatem wyjściowy i najważniejszy kierunek zarządzania strategicznego - powiązanego z kształtowaniem warunków dla funkcjonowania zrównoważonego rynku turystycznego (Michałowski, & Ryś, 2007).

8. Zarządzanie marketingowe w sektorze turystycznym

Zarządzanie marketingowe nawiązuje do działań zgodnych z filozofią marketingu, a jego stosowanie jest podstawą rozwoju turystyki w gminie. Zarządzanie marketingowe związane jest z wprowadzeniem do zarządzania, w tym również turystycznego, marketingu. Skuteczność takiego rozwiązania zależy od jakości bazy i struktur w systemie tego zarządzania, a także motywacji jego uczestników, ogólnej sytuacji w otoczeniu i techniki pracy menadżera, jak również kapitału jakim on dysponuje. Nowoczesne zarządzanie marketingowe oznacza, że należy zbadać, czy znajdują się nabywcy na dane dobra (walory) podmiotu turystycznego. Jeżeli analiza przeprowadzonych badania wykaże, że takie potencjalne możliwości istnieją, wtedy rozpoczyna się proces przygotowania, planowania, inwestowania, oferowania i wytwarzania. Zarządzanie marketingowe zasadniczo należy powiązać z następującymi fazami:

1. Badania i analiza organizacji turystycznej wraz z otoczeniem.
2. Opracowanie celu i koncepcji organizacji.
3. Kształtowanie oraz zorganizowanie działań w jednostce turystycznej i otoczeniu.
4. Realizacja usług turystycznych.
5. Kontrola organizacji turystycznej
6. Ewentualne dostosowanie zmian do przemian otoczenia.
7. Stosowanie programów oszczędnościowych (Ratajczak, 2017).

9. Zarządzanie promocją jako istotny rodzaj zarządzania marketingowego w turystyce

Promocja, obok produktu, dystrybucji oraz ceny to podstawowy element marketingu. Promocja jest to marketingowe oddziaływanie na klientów i potencjalnych nabywców, która polega na dostarczaniu informacji, argumentacji oraz obietnic i zachęty, skłaniających do kupowania zaoferowanych produktów, a także wytwarzających pozytywną opinię o przedsiębiorstwach przemysłowych, handlowych i usługowych. Promocja w turystyce ma na celu przekazanie informacji potencjalnym turystom o atrakcjach danego regionu turystycznego, jego walorach przyrodniczych i kulturowych, obiektach sportowo-

rekreacyjnych oraz obiektów hotelarskich. Do najczęściej stosowanych instrumentów z zakresu działalności promocyjnej w turystyce można zaliczyć reklamę (Niedziółka, 2017).

10. Zarządzanie zasobami ludzkimi w turystyce

Zarządzanie zasobami ludzkimi to jeden z ważniejszych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa w każdej branży. Jednak najwyraźniej ten problem uwydatnia się w sektorach usługowych, takich jak turystyka, gdzie personel ma decydujący wpływ na to, z jakimi wrażeniami klient wraca z wyjazdu. Z tego powodu zarządzanie personelem to funkcja, która ma kluczowe znaczenie, ponieważ to głównie od niej zależy konkurencyjność przedsiębiorstwa turystycznego.

Najlepsze przedsiębiorstwa turystyczne, szczególnie te o luksusowym charakterze kładą ogromny nacisk na doskonalenie i zaangażowanie pracowników wszystkich szczebli, traktując to jako jeden z podstawowych sposobów na kreację wizerunku i wyróżnienie się na tle konkurencyjnych usługodawców (Pender, & Sharpley, 2008).

Zarządzanie zasobami ludzkimi można rozpatrywać w różnych wymiarach: instrumentalnych, funkcjonalnym i instytucjonalnym. Wymiar instrumentalny polega na wyborze właściwych technik oraz metod przyczyniających się z rozwiązywania zaistniałych problemów personalnych w przedsiębiorstwie. Natomiast, wymiar funkcjonalny ukierunkowany jest na organizowanie poszczególnych czynności i zadań w procesy tworzenia wartości. Z kolei wymiar instytucjonalny polega na określeniu ról podmiotów, które są uprawnione do podejmowania decyzji personalnych.

Osiągnięcie sukcesu przez przedsiębiorstwo turystyczne może zostać zrealizowane poprzez wykorzystanie do tego właściwych narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi, takich jak pozyskanie odpowiednich pracowników, podtrzymywanie ich chęci do wykonywania obowiązków, szkolenie ich oraz motywowanie (Molenda, & Kruhlaya, 2017).

11. Zakończenie

Zarządzanie turystyką powinno cechować się umiejętnością aktywizowania turystyki poprzez jej wzrost i rozwój (aspekt ilościowy i jakościowy), jak również oddziaływania na branżę współpracującą. W dużej mierze wpływają na to decyzje proturystyczne administracji rządowej oraz jej polityka względem sektora gospodarki. Skuteczne zarządzanie sektorem turystycznym nie może się odbywać z pominięciem dziedzin, które są z nim związane lub pozostają pod jego wpływem. Warto podkreślić, iż zatrudnieni pracownicy stanowią bardzo ważny zasób, gdyż stanowią część aktywów przedsiębiorstwa i w coraz większym stopniu

decydują o przewadze konkurencyjnej organizacji na rynku, stąd bardzo ważne jest umiejętne zarządzanie tym zasobem. Przegląd literatury w zakresie badań atrakcji turystycznych wskazuje na konieczność wdrożenia efektywnych metod zarządzania w połączeniu z metodami badań sposobów zarządzania. Stosowanie tych metod może oddziaływać zarówno na podniesienie jakości produktu turystycznego atrakcji jak i jednocześnie poziomu zadowolenia osób odwiedzających atrakcje, ale także podnieść poziom przychodów generowanych przez atrakcje.

Bibliografia

1. Gajewska, M. (2009). Logistyczne ujęcie zarządzania przedsiębiorstwem turystycznym, *Logforum*, 2, 2-8.
2. Griffin, R. W. (1999). *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
3. Kiełbasiewicz-Drozdowska, I., Siwiński, W. (Ed.) (2001). *Zarys rozwoju refleksji teoretycznej nad problematyką rekreacji*. Poznań: AWF.
4. Michałowski, K., Ryś, J. (2007). Wybrane elementy zarządzania turystyką. *Turystyka i Rekreacja*, 3, 77-83.
5. Molenda, M., Kruhlaya, M. (2017). Zarządzanie zasobami ludzkimi w sektorze turystycznym. *Przegląd Prawno-Ekonomiczny*, 39, 301-312.
6. Niedziółka, A. (2017). *Zarządzanie strategiczne i marketingowe w turystyce kulturowej na obszarach wiejskich powiatu nowotarskiego*. Warszawa: SGGW.
7. Nowacki, M. (2014). Zarządzanie atrakcjami turystycznymi w świetle aktualnych badań. *Turistica*, 31, 32-44.
8. Pender, L., Sharpley, R. (2008). *Zarządzanie turystyką*. Warszawa: PWE.
9. Ratajczak, M. (2017). *Turystyka i Rozwój Regionalny. Przedsiębiorczość – doświadczenia europejskie*. Warszawa: SGGW.
10. GUS. *Rocznik Statystyczny RP GUS 2018*, Retrieved from: https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5515/2/18/1/rocznik_statystyczny_rzeczypospolitej_polskiej_2018_.pdf [17.06.2020].
11. Anszperger, A. *Turystyka wschodzącym działem gospodarki narodowej*. Retrieved from: http://www.mikroekonomia.net/system/publication_files/983/original/6.pdf?1315227137 [15.04.2020].
12. UNTWO. *Globalne i regionalne wyniki turystyki*. Retrieved from: <https://www.unwto.org/global-and-regional-tourism-performance> [09.04.2020].
13. POT. *Opinie o Polsce 2018* Retrieved from: <https://www.pot.gov.pl/pl> [15.04.2020].
14. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 692/2011 z dnia 6 lipca 2011 r. w sprawie europejskiej statystyki w dziedzinie turystyki i uchylające dyrektywę Rady 95/57/WE.

Dane autorów:

Magdalena Królczyk, Klaudia Kuć
 Studentki
 Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
 Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości
 Instytut Zarządzania,
 Rachunkowość i Controlling

ROZDZIAŁ 13

Zabezpieczenie płynności finansowej – przegląd źródeł informacji i narzędzi do weryfikacji kontrahentów

Urszula Wojtas

1. Wprowadzanie

Z punktu widzenia przedsiębiorstw mianem kontrahentów określa się zarówno dostawców, jak i odbiorców, czyli kluczowych podmiotów należących do tzw. mikrootoczenia przedsiębiorstwa. Ze względu na fakt, iż podmioty mikrootoczenia określają warunki funkcjonowania przedsiębiorstw i rozwoju w danym sektorze lub obszarze rynku należy poświęcić im szczególną uwagę.

Niniejszy artykuł dotyczy problematyki wpisującej się zarówno w obszary działalności prosperujących start-up'ów, jak i korporacji z wieloletnim doświadczeniem na rynku, mianowicie weryfikacji kontrahentów w kontekście wiarygodności finansowej. Współpraca z nierzetelnym kontrahentem ma bowiem istotny wpływ na kondycję firmy, od naruszenia umów sprzedaży, problemów z płynnością finansową, po niewypłacalność prowadzącą nawet do bankructwa. Dlatego przed nawiązaniem współpracy warto sięgać po narzędzia oceny wiarygodności, co może uchronić firmę przed nieuczciwym kontrahentem i zminimalizować ryzyko utraty wierzytelności. W związku z powyższym celem artykułu jest zaprezentowanie dostępnych źródeł informacji o kontrahentach i stosowanych narzędzi oceny wiarygodności przy podkreśleniu skali problemu odroczonej płatności i niewypłacalnych partnerów biznesowych.

2. Od kredytu kupieckiego do zatorów płatniczych

W budowaniu pozycji konkurencyjnej na rynku niezbędne jest nieustanne analizowanie otoczenia. Jednakże przedsiębiorstwa coraz częściej pojmują konkurencyjność, jako mierzenie się z firmami działającymi w danej branży i warunkują ją głównie czynnikami zewnętrznymi. Należy pamiętać, że również czynniki wewnętrzne w dużej mierze kształtują pozycję firmy na rynku, a należą do nich m.in. poziom kapitału własnego, sposób zarządzania, polityka sprzedaży, czy też postawy biznesowe w kwestii skłonności do podejmowania ryzyka (Duda, 2013). W związku z powyższym niewątpliwie ważnym elementem wysokiej pozycji rynkowej jest odpowiedni tworzenie polityki handlowej

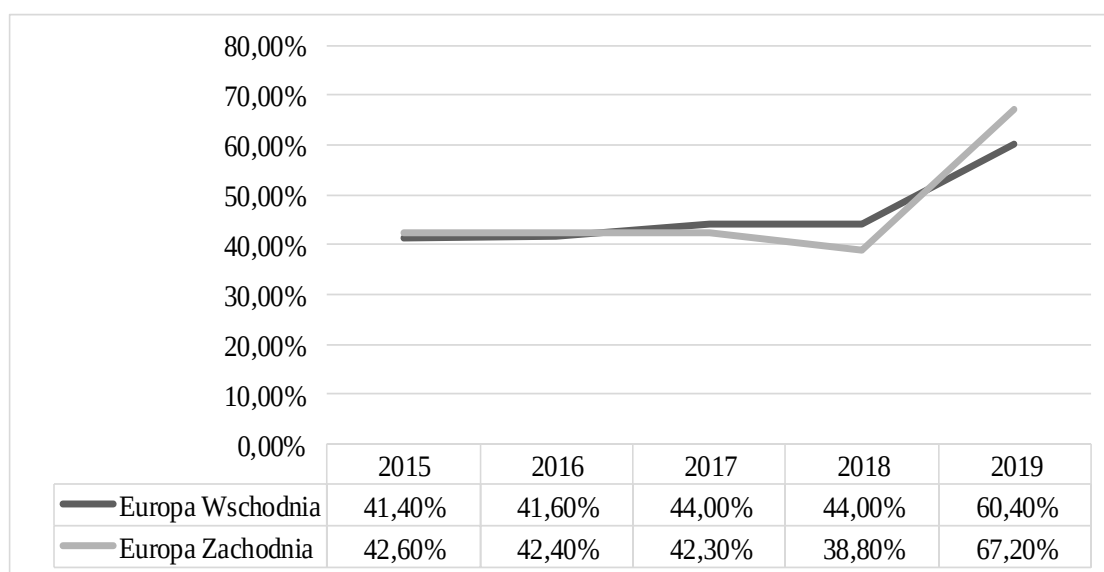
w stosunku do kontrahentów. Z konkurencyjną polityką handlową wiąże się oferowanie kredytów kupieckich i wydłużania terminów płatności, będących również podstawą efektywnego zarządzania płynnością finansową (Grzywacz, & Cieplińska, 2018).

W zależności od tendencji w branży elastyczność w określaniu terminów płatności jest nieodłącznym elementem zapewniającym sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Negocjując warunki sprzedaży wiele przedsiębiorstw oferuje kredyt kupiecki zwany również kredytem handlowym, polegającym na odroczeniu płatności większym niż wynikającym z czynności manipulacyjnych (Michalski, 2013). Charakteryzuje się dostępnością głównie dla stałych kontrahentów powodując swego rodzaju lojalność wobec dostawcy towaru lub usługi. Udzielanie kredytu kupieckiego wiąże się z zaufaniem i więzią z kontrahentem, ponieważ zwykle nie wymaga specjalnych zabezpieczeń. Kredytowanie kontrahentów ma wiele korzyści, do których można zaliczyć (Grzywacz & Cieplińska, 2018):

- optymalizowanie płynności finansowej,
- wzrost przychodów ze sprzedaży,
- redukcja kosztów związanych z finansowaniem bieżącej działalności,
- budowanie więzi i lojalności między uczestnikami transakcji.

Skalę rozpowszechnienia kredytu kupieckiego prezentuje wykres 1 opierający się na sprzedaży B2B w Europie Wschodniej i Europie Zachodniej.

Wykres 1. Procentowy udział udzielonych kredytów kupieckich w sprzedaży B2B w Europie Wschodniej i Zachodniej w latach 2015-2019



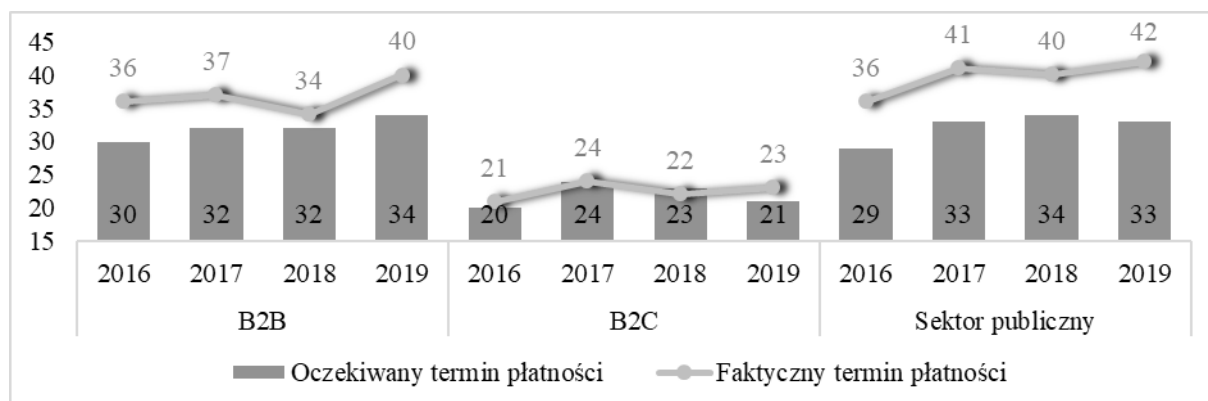
Źródło: opracowanie własne na podstawie (Atradius Payment Barometer, 2019)

W raporcie Atradius Payment Barometer z 2019 dla Europy Wschodniej zbadano 1516 przedsiębiorstw z Polski, Czech, Węgier, Słowacji, Turcji, Bułgarii i Rumunii, natomiast dla Europy Zachodniej 2770 przedsiębiorstw z Austrii, Belgii, Danii, Francji, Niemiec, Grecji, Irlandii, Włoch, Hiszpanii, Szwecji, Szwajcarii, Holandii i Wielkiej Brytanii. Według raportu Atradius Payment Barometer istotny wzrost udzielonych kredytów kupieckich w roku 2019 jest spowodowany chęcią utrzymania popytu krajowego i zwiększenia konkurencyjności na rynkach zagranicznych (Atradius Payment Barometer, 2019).

Ze względu na fakt powstawania należności wraz z udzieleniem kredytu kupieckiego, kredytowanie poza korzyściami wiąże się z ryzykiem kredytowym, kosztami finansowania należności oraz kosztami zarządzania nimi. Nabywcy towarów i usług zobowiązani do zapłaty w odroczonym terminie po otrzymaniu dostawy mogą stać się niewypłacalni po tym czasie lub nie posiadać wystarczających środków już w momencie dostawy. Praktyka gospodarcza pokazuje również, że kontrahenci prowadzą politykę regulowania płatności dopiero po kolejnym wezwaniu do zapłaty. Skutkami takich sytuacji są opóźnienia w płatnościach mogące przerodzić się w problem zatorów płatniczych.

Zatory płatnicze pojawiają się w sytuacji nagromadzenia się zadłużeń i przenoszenia ich na kolejnych kontrahentów. Utrzymujący się stan niewypłacalności kontrahenta sprawia, że strona oferująca kredyt kupiecki sama również może doświadczyć problemów z płynnością finansową, stać się niewypłacalna i tym samym nie będzie mogła regulować swoich zobowiązań wobec dostawców, pracowników czy instytucji finansowych. Według badań przeprowadzonych przez Intrum Justicia w 29 europejskich krajach i danych zebranych od blisko 12 000 przedsiębiorców (osób określających się jako prezesi, dyrektorzy zarządzający, szefowie działów finansowych itp.) wzrasta potrzeba przeciwdziałania zatorom płatniczym. Badania te, zawarte w European Payment Report 2019 pokazały, iż wśród przedsiębiorstw poddanych analizie 61% z nich zostało zmuszonych zaakceptować termin płatności dłuższy niż akceptowalny. Ponadto, analizowany raport wykazał, że aż 50% badanych przedsiębiorstw obserwuje celową zwłokę w dokonaniu płatności (Intrum Justicia, 2019). Na wykresie zaprezentowane zostały średnie europejskie tendencje w oferowanych terminach płatności w zestawieniu z faktycznymi terminami.

Wykres 2. Średnie oczekiwane terminy płatności w Europie w zestawieniu z faktycznymi w latach 2016-2019



Źródło: opracowanie własne na podstawie (Intrum Justicia, 2019)

Pojedyncze zdarzenia nieuregulowanych płatności tworzą swego rodzaju efekt domina wywołujący negatywne skutki zarówno ekonomiczne jak i społeczne mogą doprowadzić w najgorszym wypadku nawet do upadłości przedsiębiorstwa. Mechanizm powstawania ryzyka utraty płatności przedstawia rysunek 1.

Rysunek 1. Mechanizm utraty płynności



Źródło: opracowanie własne

W związku z powszechnością stosowania kredytów kupieckich pojawia się realne zagrożenie dla przedsiębiorstw. Aby uniknąć negatywnych skutków liberalnej polityki handlowej istotne jest weryfikowanie kontrahentów przed podjęciem transakcji, a podczas trwającej współpracy aktywne monitorowanie należności oraz nadzór nad ich spłatą (Grzywacz, & Cieplińska, 2018).

3. Źródła informacji o kontrahentach

Znaczenie wywiadu gospodarczego różni się w zależności od kultury i historii kraju. W praktyce polskiej jest ono niewielkie pomimo dużej ilości źródeł informacji o kontrahentach. Dzięki dostępności do źródeł przedsiębiorstwa mają możliwość zebrać dane potrzebne do określenia wiarygodności partnerów biznesowych przed zawarciem transakcji (Szemliński, 2015). Niniejszy rozdział poświęcony jest najważniejszemu źródłu informacji o kontrahentach.

Najistotniejszym, a zarazem najbardziej popularnym powszechnym źródłem informacji o podmiotach gospodarczych jest Krajowy Rejestr Sądowy. „KRS” jest zintegrowaną, jawną bazą danych prowadzoną w systemie teleinformatycznym przez sądy rejonowe składającą się z trzech odrębnych rejestrów (Dz. U. 1997 Nr 121 poz. 769, 2019):

- rejestru przedsiębiorców,
- rejestru stowarzyszeń, innych organizacji społecznych i zawodowych, fundacji oraz publicznych zakładów opieki zdrowotnej,
- rejestru dłużników niewypłacalnych.

Powszechnie udostępniane rzetelne informacje Krajowego Rejestru Sądowego zapewniają istotne dla obrotu gospodarczego dane takie jak zapisy o zaległościach podatkowych i celnych, zaległościach wobec ZUS oraz wierzycielach i wysokości niespłaconych wierzytelności. Ponadto informacje w zakresie analizy ryzyka nieterminowej spłaty należności można znaleźć w rejestrach państwowych takich jak:

- Centralna Ewidencja i Informacja o Działalności Gospodarczej, zawierająca informacje o przedsiębiorcach prowadzących działalność w Polsce,
- Powszechny Elektroniczny System Ewidencji Ludności, gromadzący podstawowe dane identyfikujące tożsamość oraz status administracyjny osób fizycznych,
- rejestry sądowe posiadające Wydział Gospodarczy ds. Upadłościowych i Naprawczych zajmujący się prowadzeniem postępowań upadłościowych i restrukturyzacyjnych oraz w przedmiocie orzeczenia zakazu prowadzenia działalności,
- biała lista podatników VAT, na której dokonuje się sprawdzenia czy kontrahent jest zarejestrowany jako czynny podatnik VAT.

Wymienione rejestry stanowią jawne i bezpłatne źródło informacji o kontrahentach służące w celu ich weryfikacji. Dzięki zebranych w nich danych, możliwe jest zapewnienie wyższego stopnia bezpieczeństwa prowadzonych transakcji. Oprócz rejestrów gwarantujących bezpłatne

przeglądanie danych przedsiębiorcy poszukujący informacji o partnerze biznesowym mogą szukać pomocy w komercyjnych biurach informacji gospodarczej, czy giełdach wierzytelności (Szemliński, 2015).

Biura informacji gospodarczej są pośrednikami w upowszechnianiu informacji gospodarczych na temat nierzetelnych kontrahentów. Zadaniem tych instytucji jest łagodzenie zjawiska zatorów płatniczych i nieściągalnych należności poprzez udzielanie kompleksowych informacji o podmiotach gospodarczych. Biura te funkcjonują w oparciu o Ustawę o udostępnianiu informacji gospodarczych i wymianie danych gospodarczych, która reguluje rodzaj udostępnianych danych, w których znajdują się m.in. zobowiązania pieniężne, czy posłużenie się podrobionym lub cudzym dokumentem (Dz. U. 2010 Nr 81 poz. 530, 2019). Samo pojęcie informacji gospodarczej definiowane jest jako zbiór informacji o kwocie zaległości, dacie jej powstania, dacie wysłania wezwania do zapłaty, czy etapie jej egzekwowania. Do biur informacji gospodarczej należą między innymi:

- Krajowy Rejestr Długów Biuro Informacji Gospodarczej S.A.,
- Biuro Informacji Gospodarczej InfoMonitor,
- Rejestr Dłużników ERIF Biuro Informacji Gospodarczej S.A.,
- Krajowe Biuro Informacji Gospodarczej,
- Krajowa Informacja Długów Telekomunikacyjnych.

Oprócz biur informacji gospodarczej weryfikacji kontrahentów można dokonać również na giełdach wierzytelności, na których publikowane są ogłoszenia sprzedaży wierzytelności. Przedsiębiorstwa borykające się z odzyskaniem pieniędzy mogą samodzielnie wystawić niezobowiązującą ofertę sprzedaży danej wierzytelności i w ten sposób rozwiązać problem zatorów płatniczych. Dzięki upublicznionym w ten sposób informacjom można bardzo łatwo sprawdzić, czy potencjalny wspólnik jest dłużnikiem, jednak ze względu na to, iż na polskim rynku funkcjonuje kilkadziesiąt giełd wierzytelności należy sięgnąć po dodatkowe źródło, jakim jest Baza Giełd Wierzytelności. Jest to serwis integrujący dane z giełd wierzytelności w jednym raporcie dostępnym w czasie rzeczywistym.

Wszystkie źródła, które gwarantują rzetelną informację pozwalającą zapewnić przedsiębiorstwu bezpieczeństwo współpracy z wiarygodnym kontrahentem są cennym zasobem. Bez posiadania wiedzy o partnerze nie ma możliwości na podjęcie trafnych decyzji i bardzo łatwo jest wejść na drogę prowadzącą do utraty płynności finansowej. Wymienione rejestry państwowe i komercyjne firmy udostępniające kluczowe dane należą do zewnętrznych źródeł informacji. Warto jednak sięgnąć po ocenę wewnętrzną

przedsiębiorstwa, do której służy analiza finansowa sprawozdań. Tabela 1 przedstawia wskaźniki finansowe służące ocenie kondycji firmy.

Tabela 1. Zestawienie wskaźników finansowych istotnych przy ocenie kondycji firmy

Obszar analizy	Wskaźniki finansowe
Płynność	Bieżąca płynność finansowa, szybka płynność finansowa, natychmiastowa płynność finansowa
Rentowność	Rentowność sprzedaży, rentowność operacyjna sprzedaży, rentowność aktywów, rentowność operacyjna aktywów, rentowność kapitału własnego
Finansowanie	Ogólna sytuacja finansowa, struktura majątku i kapitału, pokrycie aktywów trwałych kapitałem stałym, zdolność obsługi zadłużenia, pokrycie zobowiązań nadwyżką finansową, okres spłaty zadłużenia, zdolności kredytowe
Zadłużenie	Zadłużenie ogólne, zadłużenie kapitału własnego, zadłużenie krótkoterminowe, zadłużenie długoterminowe
Sprawność	Produktywność majątku, cykl konwersji zapasów, cykl należności, cykl regulowani zobowiązań, cykl konwersji gotówki, cykl kapitału obrotowego netto, rotacja

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Górecka, 2018)

Przy analizie kondycji finansowej firmy warto szukać pomocy w wywiadowniach gospodarczych, które swoją działalność opierają na śledzeniu zmian zachodzących w strukturze bilansu czy rachunku zysków i strat danej firmy na przestrzeni lat. Wywiadownie są w stanie określić maksymalną wysokość kredytu kupieckiego, który może zostać udzielony danemu kontrahentowi.

Mankamentem analizy finansowej i opieraniu się na informacjach ze sprawozdań finansowych jest fakt, iż sprawozdania udostępniają jedynie przedsiębiorstwa podlegające ustawie o rachunkowości, a dodatkowo wątpliwa jest ich aktualność ze względu na ich okresowy charakter. Wyjątek stanowią spółki giełdowe, które mają ustawowy obowiązek ogłaszania bieżących i okresowych raportów finansowych. Spółek giełdowych jest jednak w Polsce niewiele.

4. Nowoczesne narzędzia oceny wiarygodności

Globalizacja i dynamiczny rozwój branży technologii informacyjnej wniosły niezwykle cenne narzędzia do codziennej weryfikacji kontrahentów i stanowią wartość dodaną całego sektora finansowego. Natychmiastowy dostęp do informacji umożliwił podejmowanie właściwej oceny ryzyka kredytowego związanego ze współpracą z nierzetelnym kontrahentem (Rogowski, & Turek, 2011). Poza samą szeroką dostępnością danych postęp naukowo-techniczny wiąże się z automatyzacją procesów. W krajach rozwiniętych automatyzacja, a co za tym idzie robotyzacja stały się nieodłącznym elementem w procesie pozyskiwania informacji o potencjalnych kontrahentach. Rozwój technologii pozwolił na wyeliminowanie procesów powtarzalnych, a w związku z tym szybszą i efektywniejszą ocenę wiarygodności partnerów biznesowych.

Aby lepiej zrozumieć działanie nowoczesnych narzędzi informatycznych należy rozpocząć od zdefiniowania podstawowego przedmiotu będącego w centrum uwagi automatyzacji, a mianowicie procesu biznesowego (*Business Process*, BP). Proces biznesowy to ułożony chronologicznie, logiczny ciąg zadań (sekwencja działań) wykonywanych w toku pracy przedsiębiorstwa (Mamrot & Stachowicz, 2015). Inaczej mówiąc, BP to zbiór skorelowanych czynności mających na celu realizację określonego celu biznesowego, a co za tym idzie jest on sterowany poprzez strategię organizacji. W ramach procesu biznesowego można wyróżnić zarówno czynności manualne, jak i automatyczne, które mogą być wspierane przez system przepływu pracy (*workflow*) (Wyrcza, 2010).

Stworzenie systemu obiegu informacji opartego na procesach biznesowych stanowi nie małe wyzwanie dla organizacji, jednak jest równocześnie szansą w budowaniu przewagi konkurencyjnej. Podejmowanie szybkich decyzji zarówno dotyczących oceny kontrahentów, jak i ogółem wszystkich decyzji biznesowych opiera się na podstawie uporządkowanych zasobów danych. Do analizy i tworzenia raportów na podstawie zebranych informacji powstały narzędzia klasy analizy biznesowej (*Business Intelligence*, BI) (Hauke, 2017). BI rozumiany jest jako system informatyczny zapewniający integrację danych i umożliwiający ich składowanie dzięki Hurtowni Danych. System ten realizuje zaawansowane analizy na podstawie przetworzonych danych oraz umożliwia generowanie raportów często w postaci łatwych do przyswojenia przez odbiorcę infografik, wykresów czy tabel (Wyrcza, 2010).

Aby w pełni wykorzystać możliwości *Business Intelligence* i innych narzędzi analitycznych firmy coraz częściej wdrażają sztuczną inteligencję (*Artificial Intelligence*, AI). Pod tym pojęciem kryje się zaawansowana automatyzacja procesów oparta na tworzeniu modeli inteligentnych zachowań, które wdraża się w programach komputerowych. Poprzez inteligentne zachowania rozumie się zdolność do samodzielnej adaptacji do zmiennych warunków, podejmowania decyzji czy uczenie maszynowe (Różanowski, 2007). Sektor finansowy jest jednym z tych sektorów, u których można zaobserwować bardzo szybki rozwój sztucznej inteligencji. Nowe technologie nabierają coraz większego znaczenia nie tylko dla procesów weryfikacji kontrahentów, ale także w procesach inwestycyjnych, doradztwie finansowym, obsłudze klienta, czy sprzedaży (CFA Society Poland, 2019). Samo uczenie maszynowe wywołuje rewolucyjne zmiany ze względu na możliwość zastosowania w różnych dziedzinach – od oceny zdolności kredytowej, do prewencji oszustwa poprzez sprawdzanie zgodności z przepisami, dzięki funkcji wykrywania nietypowych wzorców transakcji.

Połączeniem cech sztucznej inteligencji oraz analizy biznesowej jest zrobotyzowana automatyzacja procesów biznesowych (*Robotic Process Automation*, RPA). Polega ona na zastosowaniu inteligentnego oprogramowania odwzorowującego zadania wykonywane przez ludzi, prowadzącego do zaoszczędzenia czasu i wysiłku zmarnowanego na wykonywanie powtarzalnych zadań (Gąsiorek, 2019).

Z globalnego badania Deloitte z 2018 roku wynika, że 53% z badanych przedsiębiorstw rozpoczęło pracę z wykorzystaniem RPA (Deloitte, 2018). Według raportu Grand View Research z 2020 roku wartość globalnego rynku RPA wzrosła o 33,6% w ciągu najbliższych 7 lat, a jego wartość w 2019 roku wyceniana jest na 1,1 miliarda USD (Grand View Research, 2020).

Jeden z raportów PwC ukazuje korzyści płynące ze stosowania narzędzia RPA (PwC, 2017):

- korzyści ekonomiczne poprzez redukcję kosztów działalności oraz osiągnięcie wysokich zwrotów z inwestycji,
- odciążenie pracowników od wykonywania monotonnych czynności, dzięki pracy robota trwającej 24 godziny na dobę przy niewielkim nadzorze,
- poprawa jakości i kontroli poprzez eliminację ryzyka popełnienia błędów i dokładniejszą analizę procesów lub danych,
- elastyczna realizacja pozwalająca na badanie potencjału RPA na różnych płaszczyznach.

Oczywiście tak jak każde rozwiązanie *Robotic Process Automation* posiada również wady. Z pozoru idealny świat sztucznej inteligencji stworzonej przez człowieka posiada wiele niedoskonałości. Pierwszą z nich są wysokie koszty wdrożenia, których ponoszenie rozpoczyna się w fazie przygotowywania firmy na wprowadzanie nowych technologii. Mowa tutaj nie o zaawansowanym sprzęcie technicznym, ponieważ RPA nie wymaga takowych, ale o uporządkowaniu procesów biznesowych. Automatyzacja wymaga zdefiniowania kryteriów i architektury procesu, który obejmie mechanizm RPA (Wróblewska i in. 2018). Dodatkowo wdrożenie zrobotyzowanej automatyzacji procesów wymaga wynajęcia zewnętrznych konsultantów do pracy nad procesami lub zatrudnienia programistów specjalizujących się w tym systemie, których ilość na polskim rynku jest ciągle niewielka.

W kontekście weryfikacji kontrahentów narzędzie to umożliwia automatyzację pobierania informacji gospodarczych z wielu źródeł równocześnie i przekazywania zintegrowanych danych w postaci raportu. Ponadto wysoki potencjał automatyzacji posiadają procesy analizy płatności składające się z monitorowania, a także przypominania

kontrahentom o zbliżających się płatnościach. W sferze controllingu RPA może znaleźć zastosowanie przy analizie sprawozdań finansowych, polegającej na obliczaniu wskaźników i porównywaniu ich na przestrzeni lat oraz wykrywaniu odchyleń (*digitalworkforce*).

5. Podsumowanie

Ogromnym ryzykiem podczas prowadzenia działalności gospodarczej jest niewątpliwie utrata należności spowodowana niewypłacalnością lub nieuczciwością kontrahenta. Jednak aby pozostać konkurencyjnym na rynku, przedsiębiorstwa bardzo często darzą kredytem zaufania i zgadzają się na odraczanie płatności. Stosowanie kredytów kupieckich ma swoje zalety w postaci budowania lojalności kontrahentów, co ułatwia budowanie sieci kontaktów biznesowych oraz atrakcyjności na rynku, co z kolei prowadzi do wzrostu sprzedaży w długiej perspektywie. Ryzyko stanowi powstawanie zatorów płatniczych w sytuacji, gdy nie jest możliwe uregulowanie płatności w wyznaczonym terminie.

W celu uniknięcia współpracy z nierzetelnym kontrahentem przeprowadza się jego weryfikację. Dzięki opisanym źródłom pozyskiwania informacji gospodarczej analitycy są w stanie sprawdzić status prawny, zadłużenie, sytuację finansową lub kondycję firmy. Oprócz analityków do sprawdzania wiarygodności kontrahentów poprzez analizowanie informacji pomocne okazują się również nowoczesne technologie. Dzięki wykorzystaniu automatyzacji i robotyzacji procesów firmy mogą znacznie efektywniej wyszukiwać niezbędne do danego procesu informacje. Wdrażanie wysokich technologii informacyjnych daje możliwość do częstszej weryfikacji partnerów biznesowych, a tym samym stanowić lepszą ochronę przed utratą należności.

Weryfikacja kontrahentów powinna być procesem regularnie wykonywanym podczas prowadzenia działalności. W tym celu istnieje wiele źródeł i narzędzi przedstawionych w artykule, co oznacza, że przy niewielkim wysiłku można uchronić firmę przed problemami z płynnością finansową.

Bibliografia

1. Atradius Payment Practices Barometer (2019). *Eastern Europe: trade credit risk expected to rise, as economic growth loses steam.*
2. Atradius Payment Practices Barometer (2019). *Western Europe: financial stability at risk for businesses across Western Europe?*
3. CFA Society Poland (2019). *Przyszłość sektora finansowego ewolucje i rewolucje.*
4. Deloitte (2018). *The robots are ready. Are you? Untapped advantage in your digital workforce.*

5. Digital Workforce. *Intelligent Automation Solutions in Finance and Accounting* Retrieved from: <https://digitalworkforce.com/intelligent-automation-solutions/rpa-finance-and-accounting/>, [5.06.2020].
6. Duda, J. (2013). Rola i znaczenie innowacji w budowaniu pozycji konkurencyjnej polskich MSP. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 786: Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 64/1*, 555-568.
7. Gąsiorek, P. (2019). Zrobotyzowana Automatyzacja Procesów - szansa czy zagrożenie. In A. Prędkie, (Ed.) *Zastosowania narzędzi analitycznych w ekonomii, finansach i zarządzaniu*, Kraków, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
8. Górecka, K. (2018). Źródła informacji wykorzystywane w systemie wczesnego reagowania w przedsiębiorstwach. *Studia i prace Kolegium zarządzania i finansów, Zeszyt Naukowy Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie nr 163*, 143-164.
9. Grand View Research (2020). *Robotic Process Automation Market Size, Share & Trends Analysis Report By Type (Software, Service), By Application (BFSI, Retail), By Organization, By Service, By Deployment, By Region, And Segment Forecasts, 2020 – 2027*.
10. Grzywacz, J., Cieplińska, D. (2018). Kredyt kupiecki w skutecznym zarządzaniu należnościami przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Płocku. Nauki Ekonomiczne, tom 28*, 165-182.
11. Hauke, K. (2017), Business Intelligence w zarządzaniu procesowym w jednostkach samorządu terytorialnego na poziomie gminy, *Studia Informatica Pomerania nr 1/2017 (43)*, 35-48.
12. Intrum Justicia (2019). *European Payment Report*.
13. Mamrot, S., Stachowicz, M. (2015). Wdrożenie zintegrowanych elektronicznych usług informacyjnych na przykładzie poradników przedsiębiorcy, udostępnianych poprzez Punkt Kontaktowy w Polsce. *Czasopismo Logistyka nr 4*, 33-37.
14. Michalski, G. (2013). *Płynność finansowa w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
15. PwC (2017). *Robotic Process Automation przygotowuje firmę na wyzwania przyszłości*.
16. Rogowski, W., Turek, J (2011). Standardy zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie. In S. Kasiewicz (Ed.), *Zarządzanie zintegrowanym ryzykiem przedsiębiorstwa w Polsce*, Warszawa, Wolters Kluwer.
17. Różanowski, K. (2007). Sztuczna inteligencja: rozwój, szanse i zagrożenia. *Zeszyty Naukowe Warszawskiej Wyższej Szkoły Informatyki nr 2*, 109-135.
18. Szepliński, J. (2015). Znaczenie białego wywiadu w zachowaniu płynności finansowej w polskich przedsiębiorstwach sektora MSP - zarys problemu. *Bezpieczeństwo: teoria i praktyka: czasopismo Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego 9/4*, 93-102.
19. Ustawa z dnia 20 sierpnia 1997 r. o Krajowym Rejestrze Sądowym, Dz. U. 1997 Nr 121 poz. 769.
20. Ustawa z dnia 9 kwietnia 2010 r. o udostępnianiu informacji gospodarczych i wymianie danych gospodarczych, Dz. U. 2010 Nr 81 poz. 530.
21. Wróblewska, A. i in. (2018). Robotic Process Automation of Unstructured Data with Machine Learning. W: Ganzha, M. i in. *Position Papers of the 2018 Federated Conference on Computer Science and Information Systems. ACSIS, Vol. 16*, 9–16.
22. Wyrzyca, S. i in. (2010). *Informatyka Ekonomiczna, podręcznik akademicki*. Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Dane autora:

Urszula Wojtas

Student

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości

Instytut Zarządzania,

Rachunkowość i Controlling

Polska

