

Dr Karol Kowalewski

Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku Filia w Elku

ORCID: 0000-0002-8894-1459

e-mail: karol.kowalewski@wsfiz.edu.pl

Skuteczny rozwój startupów jako wyzwanie dla współczesnego zarządzania

How to successfully develop a startup?
A challenge for modern management

Streszczenie

Artykuł ma charakter teoretyczno-analityczny. Jego głównym celem jest przedstawienie praktycznych uwag i sugestii, które prowadzą do doskonalenia procesów zarządczych występujących w innowacyjnych mikroprzedsiębiorstwach o ponadprzeciętnym tempie wzrostu. W pierwszej części artykułu ukazano specyfikę startupów oraz ich rolę w rozwoju gospodarczym. Następnie, bazując na obserwacjach własnych autora oraz zebranych raportach i innych źródłach wtórnych, przedstawiono największe błędy popełniane przez analizowane firmy. Na tej podstawie opracowano zestaw rekomendacji, które powinny przyczynić się do eliminacji wyróżnionych dysfunkcji i usprawnić proces zarządzania startupami.

Słowa kluczowe

startup, zarządzanie, rozwój

Abstract

The following paper is of a theoretical and analytical nature. Its main purpose is to present practical remarks and suggestions that lead to the improvement of management processes occurring in innovative micro-enterprises with above average rates of growth. The first part of the study outlines the specificity of startups and their role in economic development. Afterwards, relying on own observations and collected reports and other secondary sources, the author shows the biggest mistakes being made by the analyzed companies. On this basis, a set of recommendations has been developed which should contribute to the elimination of highlighted dysfunctions and improve the process of startups management.

Keywords

startup, management, development

JEL: O32

Wprowadzenie

W zbiorowości przedsiębiorstw startupy zajmują miejsce szczególne. Są to bowiem jednostki, które często wręcz samodzielnie potrafią stworzyć nowy rynek, a tym samym przyczynić się do kreowania i zaspokojenia potrzeb oraz wzrostu zatrudnienia i wydatków konsumpcyjnych w gospodarce. Zagadnienie ich rozwoju jest zatem warte specjalnej uwagi.

Specyfika działalności startupów sprawia jednak, że metody biznesowe sprawdzone na gruncie dużych firm o silnej pozycji rynkowej są w przypadku nowych, innowacyjnych mikroprzedsiębiorstw co najmniej niewłaściwe (Fuglewicz i Zjawiński, 2014). Jak trafnie zauważają S. Blank i B. Dorf (2013), startup nie jest małą wersją dużej firmy. Relatywnie wysokie ryzyko ich działania determinuje również to, że rozwinięcie startupu do postaci

dużej, stabilnej firmy udaje się tylko nielicznym przedsiębiorcom. Opierając się na badaniach N. Patela (2015) warto dodać, że aż dziewięć na dziesięć startupów upada.

Zarządzanie rozwojem startupu można więc uznać za zadanie szczególnie trudne. Z tego też względu należy prowadzić wszelkie prace badawcze, które mogą się przyczynić do lepszego poznania specyfiki ich funkcjonowania i rozwoju.

Niniejszy artykuł ma charakter teoretyczno-analityczny. Jego podstawowym celem teoriopoznawczym jest przedstawienie specyfiki startupów oraz ich roli w rozwoju gospodarczym. Z kolei celem praktycznym jest ukazanie uwag i sugestii, które prowadzą do doskonalenia procesów zarządczych występujących w analizowanych jednostkach. Główna hipoteza badawcza zakłada, że ze względu na lukę kwalifikacyjną charakteryzującą wielu wła-

ścicieli startupów oraz relatywnie dużą złożoność i trudność zarządzania startupem w procesie tym występuje szereg mankamentów, które ograniczają możliwości rozwojowe tych podmiotów.

Bazując na obserwacjach własnych autora oraz zebranych raportach i innych źródłach wtórnych, ukazano największe błędy popełniane przez analizowane przedsiębiorstwa. Na tej podstawie opracowano zestaw rekomendacji, które powinny przyczynić się do eliminacji wyróżnionych dysfunkcji i usprawnić proces zarządzania startupami.

Charakterystyka startupów i ich wpływ na gospodarkę

Zgodnie ze słownikiem biznesowym startupem jest przedsiębiorstwo znajdujące się w początkowej fazie rozwoju, w którym przedsiębiorca we własnym zakresie pozyskuje finanse na realizację swojego pomysłu, tworzy podstawy struktury organizacyjnej i inicjuje działalność operacyjną (www.businessdictionary.com, 2019). Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) uznaje za startup młodą firmę, która posiada już pewną strukturę i organizację, została stworzona z myślą o budowaniu nowych, innowacyjnych produktów lub usług w celu poszukiwania modelu biznesowego, który gwarantowałby jej rozwój, oraz znajduje się w fazie rozwojowej i aktywnie poszukuje nowych rynków (Wojas, Senecki, Spysz i Frączek, 2015). Członkowie fundacji Startup Poland definiują z kolei startup jako przedsięwzięcie, które ma potencjał bardzo szybkiego wzrostu dzięki przewadze technologicznej lub niszy rynkowej, która nie została jeszcze odkryta i zagospodarowana (Beauchamp, Kowalczyk, Skala i Ociepka, 2017).

Działalność startupów w nowych, czyli niezbadanych, obszarach rynku i adresowanie do nich innowacyjnej oferty sprawia, że jest to biznes obciążony wysokim ryzykiem niepowodzenia. Na ten aspekt zwraca uwagę E. Ries (2011), który określa startup jako przedsięwzięcie stworzone w celu wytworzenia nowych produktów i usług w warunkach ekstremalnej niepewności. W podobnym kontekście formułuje definicję N. Blumenthal, według którego startup to przedsiębiorstwo pracujące nad rozwiązaniem problemu, które nie jest oczywiste, a sukces tego przedsięwzięcia nie jest gwarantowany (www.forbes.com, 2019).

Interesującą koncepcję definicji startupu przedstawia A. Skala. Jej zdaniem należy odmiennie traktować startupy w początkowym stadium rozwoju od tych, które są już organizacjami dojrzałymi. Cechą szczególną startupu jest hiper-skalowalność, którą startup może uzyskać na dalszym etapie rozwoju dzięki zastosowaniu technologii automatyzu-

jących wybrane działania lub czynności w ramach swojej oferty rynkowej (Skala, 2017).

W literaturze przedmiotu stosunkowo najczęściej przywoływana wydaje się być definicja S. Blanka, który określa startup jako „organizację stworzoną w celu poszukiwania powtarzalnego i skalowalnego modelu biznesowego” (Blank, 2018). Kluczowym zagadnieniem, na które zwraca on uwagę, jest więc precyzyjne określenie wizji i strategii rozwoju startupu. W praktyce oznacza to zbudowanie modelu biznesowego, który musi być rzetelnie zweryfikowany w warunkach rynkowych i ujęty w postaci mierzalnej.

Do grona startupów nie powinno się z kolei zaliczać przedsiębiorstw, które prowadzą działalność opartą na imitacjach produktowych lub wchodzą na rynki od dawna obsługiwane. Za startup nie należy też uznawać przedsięwzięć zbyt ryzykownych, których rentowność jest bardzo wątpliwa, a sam biznes jest trudny do rynkowej weryfikacji i skalowania (Deloitte, 2016).

Startupy odróżniają się od pozostałych, tradycyjnych młodych przedsiębiorstw kilkoma cechami. W szczególności należy wymienić: oryginalność, wyższe ryzyko niepowodzenia oraz zdolność do ponadprzeciętnego rozwoju i zwrotu z inwestycji. Przedsiębiorstwa te tworzą ofertę unikatową, której nie ma jeszcze na rynku lub stanowi znaczące udoskonalenie oferty istniejącej, cechując się tym samym większą użytecznością z perspektywy odbiorców (por. Fontinelle, 2018). W zdecydowanej większości przypadków startupami są więc przedsiębiorstwa innowacyjne, które komercjalizują produkt mający cechy innowacji, a nawet wynalazku. Dlatego też startupy tworzą zwykle zupełnie nowe rynki zbytu (Beauchamp, Kowalczyk, Skala i Ociepka, 2017).

Według raportu prezentowanego przez organizację ExMertix w Polsce funkcjonuje blisko 3 tys. startupów (www.money.pl, 2019). Ich wpływ na życie gospodarcze i społeczne jest bardzo istotny i dość złożony. Wprawdzie unikalny i ryzykowny charakter tego rodzaju przedsięwzięć powoduje, że niewielka część z tych jednostek staje się dużymi przedsiębiorstwami, ale te z nich, którym udaje się osiągnąć dojrzałość, słusznie zasługują na miano kluczowych podmiotów gospodarki narodowej.

W kilku kwestiach oddziaływanie startupów na rozwój gospodarczy jest takie samo jak w przypadku innych, typowych i nowo powstałych przedsiębiorstw. Dominujący, innowacyjny profil działalności startupów sprawia jednak, że czynniki, poprzez które wywierają one wpływ na gospodarkę i postęp społeczny, są bardziej różnorodne niż w przypadku pozostałych grup przedsiębiorstw. Poniżej przedstawiamy główne kategorie obejmujące wpływ startupów na rozwój gospodarczy kraju (Deloitte, 2016).

Udział w tworzeniu PKB i nowych miejsc pracy

Startupy, jak wszystkie inne przedsiębiorstwa, przyczyniają się do tworzenia wartości dodanej, a tym samym do wzrostu PKB. Innowacyjny charakter działalności startupów sprawia, że wnoszą one twórczy wkład w proces produkcyjny oraz wzbogacają rynek nowymi produktami i usługami. Według raportu badawczego organizacji doradczo-consulthingowej Deloitte (2016) startupy, które osiągną w Polsce status *gazeli* wygenerują w 2023 roku łącznie (w sposób bezpośredni, pośredni i indukowany) ponad 2,2 mld zł wartości dodanej. Dynamiczny rozwój działalności startupów może więc skutecznie przyczyniać się do zwiększania PKB kraju, jak również do wzrostu zatrudnienia (rysunek 1).

Rysunek 1. Schemat oddziaływania startupów na rozwój gospodarczy kraju



Źródło: opracowanie własne.

Czołowe startupy w skali światowej to marki globalne, wyceniane na kilkadziesiąt miliardów dolarów i zatrudniające tysiące osób. Według rankingu stworzonego przez Business Insider istnieje obecnie osiem startupów, których wartość rynkowa przewyższa 10 mld dolarów (Hartmans, 2018). Liderem rankingu jest Uber, którego wartość szacuje się na 68 mld dolarów.

Warto dodać, że startupy to przedsiębiorstwa otwarte na międzynarodową wymianę handlową. Blisko połowa (48%) polskich startupów to eksporterzy. To wynik, który istotnie odbiega od ogólnopolskiej tendencji (dobra materialnie eksportuje zaledwie 4,4%, a usługi 1% polskich przedsiębiorstw).

Te startupy, które zdecydowały się na eksport, radzą sobie na zagranicznych rynkach bardzo dobrze (55% z nich realizuje za granicą ponad połowę swojego przychodu) (Beauchamp, Kowalczyk, Skala i Ociepka, 2017).

Zdecydowana większość startupów rozpoczyna wprowadzenie działalności jako małe przedsiębiorstwa, które zatrudniają kilka osób. Jednak te, które osiągną dojrzałość i pomyślnie przechodzą pierwszą fazę rozwoju, przekształcają się w solidnych pracodawców. Szacuje się, że do 2023 roku startupy wygenerują ponad 34 tys. nowych miejsc pracy (Deloitte, 2016).

Rozwój kapitału ludzkiego

Wpływ startupów na rynek pracy jest ważny nie tylko z punktu widzenia liczby zatrudnianych pracowników, ale również ich jakości. Miejsca pracy oferowane przez startupy wymagają zwykle wysokich kwalifikacji w nowych, dynamicznie rozwijających się branżach, jak technologia informacyjna, biotechnologia, nanotechnologia czy e-commerce. Obszary te są kluczowe w rozwijaniu gospodarki opartej na wiedzy i podnoszeniu jej międzynarodowej konkurencyjności. Startupy spełniają więc ważną rolę, stwarzając możliwości i perspektywy dla osób podejmujących kształcenie w kierunkach innowacyjnych i przyszłościowych dla rozwoju całej gospodarki. Specyfika pracy w startupie wymaga też od pracowników ciągłego doskonalenia się i podnoszenia kwalifikacji. Osoby zatrudnione w startupach uczą się więc kultury kształcenia ustawicznego, co w skali makro prowadzi do podniesienia poziomu kapitału ludzkiego w całym społeczeństwie. Warto też zauważyć, że zespół startupowy nierzadko ma charakter międzynarodowy, ponieważ ponad 1/4 startupów zatrudnia obcokrajowców (Beauchamp, Kowalczyk, Skala i Ociepka, 2017).

Generowanie dodatkowych dochodów gospodarstw domowych

Z tworzeniem miejsc pracy wiąże się kolejne zagadnienie oddziaływania startupów na stan gospodarki narodowej, a mianowicie generowanie dochodów gospodarstw domowych. Kreując przyrost zatrudnienia startupy przyczyniają się do wzrostu dochodu rozporządzalnego, co umożliwia zarówno zwiększanie wydatków konsumpcyjnych, jak i oszczędności osób pracujących w startupach, a także ich rodzin. Zgodnie z zasadami ruchu określonego kapitału w gospodarce, wzrost konsumpcji determinuje wzrost popytu, a to z kolei zachęca przedsiębiorców do wzrostu podaży, czyli

zwiększania produkcji, dając tym samym impuls do rozwoju gospodarczego. Większe oszczędności w gospodarce stanowią zaś kapitał niezbędny do wdrażania inwestycji.

Zasilanie finansów publicznych

Startupy, podobnie jak pozostałe podmioty gospodarcze, mają wpływ na sytuację finansów publicznych. Nawet jeżeli oddziaływanie to nie jest znaczące w przypadku początkujących startupów, wzrasta wraz z rozwojem przedsiębiorstwa i zwiększania skali jego działalności. Właściciele startupów muszą płacić podatki, opłacać składki ZUS czy płacić daniny publiczne na rzecz samorządów lokalnych, na terenie których prowadzą swoją działalność. W ten sposób przyczyniają się do finansowania wielu zadań budżetowych zarówno na szczeblu ogólnokrajowym, jak i lokalnym.

Efekty zewnętrzne innowacji tworzonych przez startupy

Startupy tworzą innowacyjne rozwiązania, które często są wykorzystywane (imitowane) przez inne przedsiębiorstwa, a nawet mogą stać się podstawą rozwoju zupełnie nowych branż lub linii produktów i usług. Pełniąc rolę rynkowego pioniera niejako „przecierają szlak” i testują swoje rozwiązania w realiach rzeczywistości gospodarczej. Nawet w sytuacji, gdy produkty startupów są objęte ochroną patentową, to i tak wskazują one innym przedsiębiorcom opłacalny kierunek działania. Dodatkowo, rozpowszechniona w środowisku startupowym kultura dzielenia się wiedzą przyspiesza ten proces i umożliwia włączenie się do niego kolejnych podmiotów. Należy bowiem pamiętać, że startupy podobnie jak inne przedsiębiorstwa nie mogą istnieć bez dostawców i kooperantów. Oddziaływanie startupów na rozwój gospodarki nie ogranicza się zatem jedynie do sektorów, w których startupy prowadzą swoją działalność operacyjną, ale obejmuje również tzw. sektory pokrewne i wspomagające.

Wzmocnienie kapitału społecznego

Rozwój startupów wymaga, w dużo większym stopniu niż w przypadku pozostałych jednostek gospodarczych, umiejętności nawiązywania relacji partnerskich, aktywności, mobilności, współpracy ze światem nauki¹ oraz tworzenia sieci zaufania. Kompetencje te są niezbędne, aby stworzyć odpowiedni zespół, pozyskać dofinansowanie czy nawiązać współpracę z ekspertem (mentorem) z określonej dziedziny. Dzięki temu społeczność startupow-

ców przyczynia się do upowszechniania postaw i zachowań będących przejawami wysokiego kapitału społecznego, co jest nieodzownym czynnikiem, ale i przejawem rozwoju gospodarczego.

Poprawa jakości życia i pracy

W wielu startupach powstają innowacyjne rozwiązania, które wpływają na ochronę i ratowanie ludzkiego zdrowia i życia. Inne przyczyniają się do poprawy stanu środowiska naturalnego. Kolejna grupa rozwiązań pozwala na usprawnianie procesów pracy, oszczędności czasowe i finansowe czy też lepsze administrowanie danymi, co wpływa na osiąganie wyższej produktywności pracy. Wiele produktów oferowanych przez startupy zwiększa komfort życia, stwarza nowe kanały komunikacji i poszerza dostęp do różnorodnych form rozrywki. Wprowadzie wszystkie powyższe rozwiązania trudno kwantyfikować, ale nie ulega wątpliwości, że determinują one poziom dobrobytu i stanowią ważny składnik rzeczywistości społeczno-gospodarczej.

Błędy w zarządzaniu startupem

Analiza praktycznej sfery działalności startupów pozwala wskazać na liczne mankamenty z obszaru zarządzania, które występują w tych podmiotach. Własne doświadczenia autora niniejszego artykułu, który był opiekunem takich jednostek w ramach projektu „Hub of Talents”, a obecnie pełni funkcję przewodniczącego Rady Programowej przy dyrektorze Parku Naukowo-Technologicznego w Elku, pozwalają na uporządkowanie i syntezę opisywanych błędów i niedostatków. Pomocne w tym zakresie okazały się także studia raportów i innych ogólnodostępnych prac badawczych obejmujących tematykę rozwoju innowacyjnych mikroprzedsiębiorstw. Poniżej zostaną wskazane najistotniejsze, w opinii autora artykułu, negatywne zjawiska w materii zarządzania cechujące działalność rodzimych startupów.

• Rozwijanie startupu jednoosobowo i niechęć do współpracy

Z raportu opracowanego przez Deloitte (2016) wynika, że blisko 64% polskich startupów to przedsiębiorstwa zatrudniające maksymalnie cztery osoby. Analiza działalności startupów z regionu północno-wschodniej Polski, przeprowadzona przez autora artykułu, dowodzi z kolei, że aż 49% z nich to spółki jednoosobowe. Trudno więc uznać, że rodzime startupy to przedsiębiorstwa zarządzane przez zespoły, a zatem można stwierdzić, że jednostki te tracą wszelkie atuty, które wynikają z myślenia grupowego i zespołowego rozwiązywania problemów. W dużym stop-



niu jest to konsekwencja określonego światopoglądu i sposobu działania założycieli startupów, którzy są nieufni wobec potencjalnych wspólników, partnerów biznesowych czy zewnętrznych ekspertów. Wynika to głównie z obawy przed kradzieżą pomysłu, utratą autonomii i niezależności, jak również z niechęci do dzielenia się przyszłym zyskiem. Efektem takiego zachowania jest jednak znaczące ograniczenie kreatywności wewnątrz spółki, co może prowadzić do wielu innych negatywnych zjawisk, na które zwrócono uwagę w dalszej części artykułu.

● **Nadmierna wiara w słuszność własnych założeń**

Działalność każdego startupu powinna się opierać na zweryfikowanym rynkowo modelu biznesowym. W zależności od przyjętej metodologii jego opracowywania mogą się nieco różnić elementy składowe modelu, ale nie zmienia to jego przeznaczenia, jakim jest określenie swistego „wzorca”, stanowiącego podstawę rozwoju przedsiębiorstwa (por. Bartczak, 2016). Kluczowym składnikiem modelu jest zdefiniowanie wartości, jaką startup chce oferować swoim klientom. Problem wielu startupów w początkowej fazie rozwoju sprowadza się do rzetelnego przygotowania takiego modelu oraz obiektywnej weryfikacji założeń co do realnego popytu. Badania prowadzone przez E. Griffitha (2014) na próbie ponad stu startupów wskazują, że niedoskonałości w tym zakresie są przyczyną upadku niemal co piątego (17%) startupu. Co więcej, głównym czynnikiem decydującym o porażce pomysłu biznesowego okazuje się być brak potrzeby rynkowej, czyli niedostosowanie oferty do preferencji odbiorców, co zostało ujawnione w 42% przypadków. Poważną barierą w rozwoju wielu startupów jest więc brak rzetelnego przetestowania koncepcji produktu, co wynika zwykle z braku konstruktywnej wymiany informacji z potencjalnymi klientami. Skutkuje to komercjalizacją rozwiązań, które jest niedopracowane i już na etapie wprowadzania na rynek generuje problemy (Fuglewicz i Zjawiński, 2014). Oznacza to, że przedsiębiorcy popełniają rażące błędy w kwestii weryfikacji założeń ujętych w modelu biznesowym i zamiast obiektywnie testować hipotezy opierają się raczej na własnej intuicji i naiwnej wierze w sukces, a nie na rzetelnych badaniach rynku. W tym miejscu warto również zwrócić uwagę na nieumiejętność wyciągania wniosków z popełnianych błędów. Właściciele startupów, które doznały rynkowej porażki, cechował upór i nieuzasadnione trwanie przy pierwszej wersji modelu biznesowego (por. Blank i Dorf, 2013). Pomimo niepokojących informacji płynących od klientów odrzucali oni tzw. pivot, czyli zwrot z obranej koncepcji działania i rozwoju.

● **Dobór nieodpowiednich pracowników**

Odnosząc się ponownie do wyników badań E. Griffitha (2014) należy zauważyć, że drugą co do częstotliwości (23%) przyczyną niepowodzeń startupów jest nieodpowiedni zespół. Własne doświadczenia i obserwacje autora artykułu potwierdzają tę prawidłowość. Wielu rodzimych przedsiębiorców dobiera współpracowników i wspólników na zasadzie znajomości, a nie łączenia różnorodnych kompetencji. W środowisku startupowym można również zauważyć przejawy nepotyzmu. Sytuację w analizowanym zakresie utrudniają także niedostatki na lokalnych rynkach pracy, przede wszystkim w kwestii możliwości zatrudniania specjalistów z nowych i szybko rozwijających się dziedzin wiedzy. W efekcie, na gruncie startupów dochodzi często do sytuacji wręcz absurdalnej. Ze specyfiki funkcjonowania startupu wynika bowiem, że jest to działalność innowacyjna i obciążona relatywnie dużym ryzykiem, która w wielu obszarach wymaga zachowań proaktywnych, pionierskich i kreatywnych, a do tego opartych na doskonałej wiedzy merytorycznej obejmującej istotę biznesu. W odniesieniu do opisywanych przedsiębiorstw nie jest jednak rzadkością sytuacja, w której rozwiązywaniem problemów rozwojowych startupu zajmują się osoby, które dopiero się tego uczą oraz nie mają w danej materii niemal żadnego doświadczenia i fachowej wiedzy (por. Beauchamp, Kowalczyk, Skala i Ociepka, 2017).

● **Nieumiejętne pozyskiwanie kapitału i planowanie finansowe**

Brak potrzebnych funduszy na rozwój przedsiębiorstwa to stała bolączka zdecydowanej większości początkujących przedsiębiorców. W tym zakresie startupy nie stanowią wyjątku. Można nawet stwierdzić, że w przypadku startupów zapotrzebowanie na środki finansowe jest dużo większe niż w odniesieniu do pozostałych przedsiębiorstw biznesowych. Wynika to z konieczności inwestowania relatywnie dużych kwot w początkowej fazie rozwoju przedsiębiorstwa na testowanie i udoskonalanie prototypów oraz marketing. Startupy mogą redukować barierę finansową na różne sposoby, a mianowicie zdobywając dotacje z funduszy publicznych i funduszy strukturalnych Unii Europejskiej, startując w konkursach celem pozyskania grantów, korzystając z crowdfundingu, zabiegając o fundusze Venture Capital i Private Equity, zwracając się o pomoc do aniołów biznesu czy wykorzystując działalność inkubatorów i akceleratorów przedsiębiorczości (por. Smus, 2014). Praktyka działalności polskich startupów dowodzi jednak, że powyższe opcje są wykorzystywane sporadycznie i nadal dominuje finansowanie ze środków własnych, co deklaruje 68% startupów (Beauchamp, Kowal-

czyk, Skala i Ociepka, 2017). Istniejąca sytuacja może wynikać z niewiedzy przedsiębiorców na temat zasad funkcjonowania wymienionych jednostek lub też braku zaufania do nich. W konsekwencji aż 65% właścicieli startupów podczas badania ankietowego wskazało, że najbardziej do rozwoju startupu potrzebują „pieniędzy” (Beauchamp, Kowalczyk, Skala i Ociepka, 2017). Ograniczenia finansowe prowadzą jednak do wielu niekorzystnych zjawisk, których wspólnym „mianownikiem” jest oszczędność. Przedsiębiorcy oszczędzają jednak często na tym, na czym nie powinni, czyli na badaniach rynku, doskonaleniu prototypów, zgłoszeniach patentowych, marketingu itd., co może skutkować istotnym zahamowaniem wzrostu przedsiębiorstwa, a nawet doprowadzić do jego upadku.

- **Brak spójnej wizji rozwoju między współnikami**

Startupy zakładane i zarządzane przez kilka osób mają przewagę nad przedsiębiorstwami jedno- i dwuosobowymi w zakresie zachowań twórczych, wymiany pomysłów, tworzenia sieci współpracy i rozwiązywania problemów. Projekty biznesowe prowadzone przez zespoły mają jednak również swoje słabości. Na szczególną uwagę w tym zakresie zasługuje kwestia braku jednomyślności co do strategii rozwoju i przyszłości startupu. Zmiany planów, konflikty czy różnice poglądów są oczywiście normalne dla każdego grona współników i nie muszą wywoływać negatywnych skutków dla całego przedsiębiorstwa. Są jednak takie decyzje i obszary funkcjonowania startupu, które mają kluczowy wpływ na jego byt, i w tym zakresie współnicy powinni być zgodni. Brak otwartości, niedostateczna wymiana informacji, kwestie ambicjonalne, jak również niedostateczny poziom planowania strategicznego mogą decydować o tym, że na pewnym etapie rozwoju startupu dochodzi do rozłamu między współnikami. W fazie zakładania spółki i inkubacji pomysłu biznesowego założycieli cechuje zwykle zgodność i jednolita wizja rozwoju firmy. Sytuacja zmienia się jednak w okresie wzrostu i stabilizacji kondycji finansowej startupu. Nie wszyscy współnicy muszą przejawiać chęci do dalszego rozwijania działalności. Wśród założycieli mogą pojawić się takie warianty działania, jak zbycie udziałów, a nawet sprzedaż spółki. Nie są to wprawdzie problemy, których nie da się rozwiązać, ale należy wówczas uwzględnić fakt, że wraz z odejściem współnika z przedsiębiorstwa ubywa również określony zakres wiedzy, kontaktów biznesowych, doświadczenia i kompetencji, co może stanowić istotne ograniczenie w sprawnym funkcjonowaniu startupu.

- **Nieprofesjonalny marketing**

Skuteczny rozwój startupu wymaga nie tylko kreatywności i specjalistycznej wiedzy technicz-

nej z zakresu wdrażanej innowacji, ale także określonych umiejętności zarządczych. Szczególną uwagę w tym obszarze należy zwrócić na marketing. Nietrafiona nazwa startupu, nieefektywna reklama, nierzetelne badania rynku, brak dostatecznej wiedzy o preferencjach klientów, zła strategia cenowa czy wybór nieodpowiednich kanałów dystrybucji to tylko niektóre przykłady błędów popełnianych przez założycieli startupów w obszarze marketingu. W efekcie rozwój przedsiębiorstwa może być istotnie spowolniony, pomimo dysponowania ofertą o ogromnej wartości dla klientów. Na etapie inkubacji pomysłu biznesowego często ma też miejsce nadmierna koncentracja na sprawach technologiczno-produktowych kosztem strategii marketingowej. Wielu przedsiębiorcom o wykształceniu technicznym brakuje umiejętności spojrzenia na oferowany produkt lub usługę z perspektywy nabywców, czyli zgodnie z orientacją marketingową. Mimo tych ograniczeń zwykle cechuje ich także niechęć do (płatnej) współpracy z profesjonalną agencją marketingową, co mogłoby stanowić rozwiązanie tego problemu.

- **Brak pasji i wytrwałości**

Rozwijanie innowacyjnego biznesu wymaga ponadprzeciętnego zaangażowania i pasji ze strony właściciela lub współników. Jest to szczególnie ważne w początkowej fazie rozwoju startupu. Autor artykułu miał jednak okazję osobiście poznać kilku założycieli takich przedsiębiorstw, którzy traktowali prowadzenie startupu jako zajęcie dorywcze, wykonywane niejako „w międzyczasie” pracy na etat lub innych zajęć. W konsekwencji, pomimo bardzo interesujących projektów biznesowych, ich startupy po dwóch latach od założenia nadal pozostają we wczesnej fazie inkubacji i trudno jest zakładać, że po dwóch kolejnych latach sytuacja istotnie się zmieni. Rozwijanie startupu wymaga od założycieli olbrzymiej determinacji, konsekwencji i wytrwałości, a przede wszystkim pasji, która przekłada się na silną motywację wewnętrzną i autentyczną chęć osiągania założonych celów. Brak powyższych cech skutkuje zaś marazmem i stagnacją, co wpływa na brak zauważalnych postępów, a to z kolei może prowadzić do niezadowolenia, utraty wiary w sukces i do rezygnacji z prowadzenia biznesu.

- **Niedostatki planowania strategicznego**

Błędy w zakresie zarządzania strategicznego ujawniają się już na etapie formułowania wizji startupu i dotyczą wielu różnorodnych zagadnień. Dość mocno zauważalny jest brak priorytyzacji (Sobczak i Dudycz, 2016), czyli umiejętności określania rangi poszczególnych celów oraz ich następstwa i gradacji, z czego powinien wynikać podział na cele strategiczne, taktyczne i ope-



racyjne. W efekcie dochodzi do nadmiernej koncentracji na celach krótkoterminowych kosztem ciągłego odraczania działań w obszarach o znaczeniu strategicznym. Wielu właścicielom startupów brakuje umiejętności ustalenia kluczowych czynników sukcesu i ogniskowania pracy właśnie w tych zakresach. Zamiast tego zauważalna jest tzw. pogoń za zyskiem oraz rozpraszenie się na zadaniach pobocznych i mało istotnych w kontekście rozwoju firmy. Kolejnym mankamentem jest brak realizmu w ocenie szans rynkowych, co jest konsekwencją braku lub niedostatków badania rynku. W szczególności należy zwrócić uwagę na niedocenywanie konkurencji substytucyjnej i konkurencji potencjalnej. Z obserwacji własnych autora wynika, że znaczące grono założycieli startupów wykazuje wręcz tendencję do arogancji i nadmiernej wiary w sukces własnego projektu, która nie jest jednak poparta względami obiektywnymi. Analizując działalność startupów znajdujących się w późniejszych fazach rozwoju należy też zauważyć, że część z nich ma problem z „płynnym” przejściem w etap stabilnego wzrostu (gospodarkapodkarpacka.pl, 2018). Rozwój przedsiębiorstwa wiąże się z koniecznością rozbudowy struktury organizacyjnej i zatrudniania nowych pracowników. Jest to etap, w którym następuje weryfikacja umiejętności menedżerskich i organizacyjnych założycieli. Jest to szczególnie trudny okres w działalności startupów jednoosobowych, ponieważ właściciel musi wówczas zaakceptować fakt uzależnienia losu przedsiębiorstwa od pracy innych osób, a nawet wyobrazić sobie okresowe jej funkcjonowanie bez swojej obecności (Norris, 2015). Tym samym jest to doskonały test dojrzałości menedżerskiej, który jednak nie zawsze jest zakończony pozytywnie przez właścicieli startupów.

Wnioski w zakresie doskonalenia procesu zarządzania startupem

Identyfikacja błędów w sztuce zarządzania startupem jest bardzo istotna w kontekście doskonalenia procesów zarządczych, ponieważ już sama eliminacja wyróżnionych wyżej mankamentów pozwoli menedżerom na znaczącą poprawę skuteczności zarządzania. Ważna jest także świadomość popełnianych błędów i ich skutków, a także gromadzenie wiedzy obejmującej te obszary decyzyjne i działania, w których najczęściej dochodzi do niepoprawności. W związku z tym poniżej przedstawiamy uwagi i zalecenia służące podnoszeniu skuteczności procesu rozwoju startupów, które korespondują z wyróżnionymi wcześniej ograniczeniami.

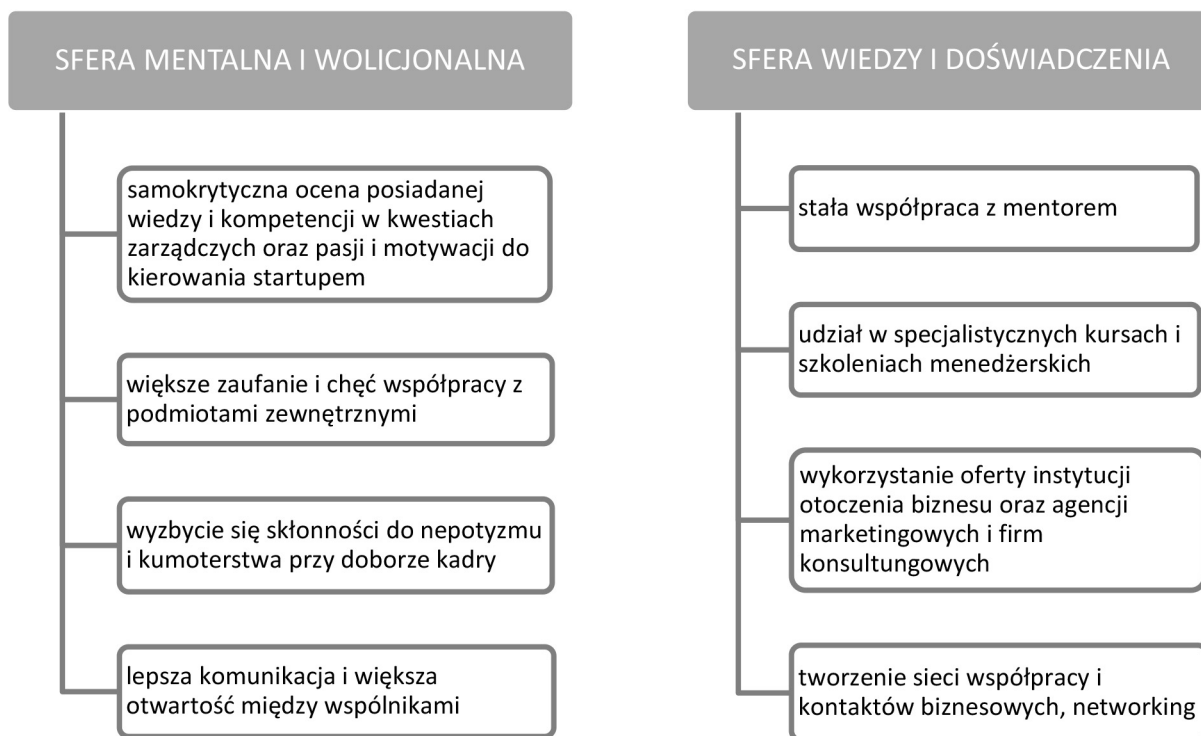
Na podstawie przeprowadzonych wyżej rozważań można stwierdzić, że zdecydowana większość wskazanych błędów wynika z przyczyn, które można zestawić w dwie ogólne grupy, zaprezentowane na rysunku 2. Niedoskonałości w sztuce zarządzania startupem są pochodną nieodpowiedniego podejścia mentalnego oraz braku odpowiedniej wiedzy i doświadczenia u osób kierujących przedsiębiorstwem.

Odnosząc się do rysunku 2 należy stwierdzić, że niedostatki fachowej wiedzy można często relatywnie łatwo uzupełnić lub też korzystać z usług płatnych specjalistów z określonej dziedziny, którzy mogą skutecznie zredukować niedobór doświadczenia wewnątrz przedsiębiorstwa. Nic nie zastąpi jednak braku odpowiedniego podejścia do prowadzenia innowacyjnego biznesu, czyli pasji, motywacji wewnętrznej, dobrej woli i zaangażowania ze strony właścicieli startupu. Posiadają oni zwykle specjalistyczną wiedzę w obszarze, który stanowi istotę pomysłu biznesowego, a także cechują się wysokim poziomem kreatywności i myślenia abstrakcyjnego. Nie są to jednak atrybuty, które przesądzą o powodzeniu rozwijanej firmy. Dlatego też założyciel lub wspólnicy startupu muszą mieć świadomość swoich ewentualnych ograniczeń w sferze cech mentalnych i charakterologicznych. Stąd bowiem wynikają — często niczym konkretnym nieuzasadnione — niechęć do współpracy z podmiotami zewnętrznymi, brak zaufania do współpracowników i kooperantów, przedsiębiorcza arogancja, upór, nadmierna pewność siebie czy niecierpliwość, które to czynniki rzutują negatywnie na funkcjonowanie startupu. Nieodpowiednie cechy psychiczne i wolicjonalne właściciela mogą skutecznie hamować rozwój przedsiębiorstwa. Nie wszyscy przedsiębiorcy wykazują predyspozycje mentalne do kierowania podmiotem gospodarczym. Z tego względu ważne jest stworzenie odpowiedniego zespołu zarządzającego startupem, pod kątem nie tylko uzupełniania i różnorodności kompetencji, ale również zasobów i cech psychicznych.

Rozwijając podjęty wątek należy dodać, że założyciele startupu muszą też wyzbyc się skłonności do pozyskiwania pracowników w oparciu o więzi rodzinne czy towarzyskie. Dobór kadry do młodego, innowacyjnego przedsiębiorstwa powinien opierać się wyłącznie na kryteriach merytorycznych, czyli posiadanych kompetencjach, potencjale rozwojowym i dopasowaniu osobowościowym. Wymaga to zwrócenia uwagi na właściwe przeprowadzenie procesu rekrutacji, a następnie selekcji nowych członków zespołu startupowego, których oprócz wiedzy specjalistycznej powinna wyróżniać kreatywność, otwartość, silna motywacja wewnętrzna oraz chęć współpracy i wymiany doświadczeń.

Osoby kierujące startupem muszą być także świadome poziomu swoich umiejętności menedżerskich.

Rysunek 2. Zalecenia w zakresie doskonalenia procesu zarządzania startupem



Źródło: opracowanie własne.

skich. Krytyczna samoocena w tym zakresie może często prowadzić do wniosku, że członkowie startupu posiadają wprawdzie szeroką wiedzę techniczną i znają rynek, ale nie mają wystarczającej praktyki w obszarze prowadzenia przedsiębiorstwa.

W tym miejscu ujawnia się istnienie drugiej grupy czynników hamujących rozwój startupu, czyli brak wiedzy i doświadczenia w zarządzaniu organizacją. W obecnych czasach niedostatek wiedzy z wielu dziedzin można stosunkowo szybko uzupełnić. Oferta kursów i szkoleń doskonalących z zakresu zarządzania jest bardzo bogata. Oczywiście jest jednak, że zupełnie inny wymiar ma brak doświadczenia menedżerskiego, którego już tak łatwo nabyć nie można. Dlatego zaleca się, aby osoby bez dostatecznej praktyki w kierowaniu startupem nawiązały współpracę z dużo bardziej doświadczoną osobą lub osobami, które mogłyby pełnić rolę swych mentorów.

Warunki takiej współpracy są sprawą indywidualną i wymagają zwykle negocjacji. Warto jednak mieć na uwadze fakt, że w samej tylko bazie PARP widnieje ponad stu mentorów specjalizujących się w rozwoju startupów (por. platformystartowe.gov.pl, 2018). Do tego należy dodać dużo większe grono branżowych ekspertów i naukowców. Dostęp do nich i nawiązanie współpracy może nie być dla przedsiębiorcy zadaniem łatwym, ale niezwykle pomocne w tym zakresie powinny być parki nauko-

wo-technologiczne, których działalność statutowa polega przecież na wspieraniu rozwoju firm innowacyjnych. Nie bez znaczenia w opisywanym zakresie jest również funkcjonowanie regionalnych i lokalnych agencji rozwoju. Zadaniem menora byłoby wskazywanie właściwej drogi rozwoju startupu oraz zwracanie uwagi na ewentualne błędy popełniane w działalności firmy. Na tej płaszczyźnie właściciele startupów mogą budować i rozwijać networking oraz sieć kontaktów biznesowych.

Niedostatki w określonych obszarach zarządzania należy z kolei zredukować poprzez korzystanie z usług jednostek, które się w tym specjalizują, czyli np. funduszy pożyczkowych, przedsiębiorstw konsultingowych, agencji marketingowych oraz innych instytucji okołobiznesowych. Dzięki ich wykorzystaniu startup powinien dysponować rzetelnie zweryfikowanym rynkowo modelem biznesowym, mieć określone główne czynniki sukcesu i strategię rozwoju, która powinna ujmować konkretne działania w zakresie badań rynku, pozyskiwania kapitału, pozycjonowania oferty i reklamy, strategii cenowej, systemu dystrybucji czy też zarządzania zespołem. W większości są to usługi o charakterze komercyjnym. Przedsiębiorcy muszą mieć jednak świadomość, że rozwój startupu wymaga profesjonalizmu i nadmierna oszczędność w kluczowych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa może przynieść przykre konsekwencje. Założyciele star-

tupu, którzy planują wykonać wszystko własnymi siłami, bo „oni wiedzą najlepiej” albo „tak będzie najtaniej”, popełniają duży błąd (Blank i Dorf, 2013). Szczególnie istotna w tym zakresie jest umiejętność opracowania elastycznego modelu biznesowego, który umożliwia, a nawet zakłada wprowadzanie znaczących korekt w zakresie opracowanej koncepcji produktu i działań rozwojowych na skutek informacji zwrotnych pochodzących z rynku.

Kwestia finansowa nie jest jednak jedyną barierą. Analizując wątek współpracy startupów z podmiotami zewnętrznymi ponownie należy wspomnieć o sferze mentalnej i wolicjonalnej. Osobom kierującym innowacyjną mikrofirmą często brakuje bowiem chęci i intencji współpracy. Na bazie wy-

znawanego systemu norm i wartości oraz określonego światopoglądu część z nich odrzuca po prostu taki kierunek działania. Tracą tym samym wszelkie korzyści, jakie można z takiej współpracy osiągnąć.

Niejednokrotnie brak motywacji i brak czasu są też dla założycieli startupów jedynymi przesłankami do rezygnacji z uczestnictwa w różnorodnych spotkaniach biznesowych oraz formach pogłębiania wiedzy i doskonalenia się. Właściciele startupów zdają się zapominać, że cechą szczególną ich biznesów jest innowacyjność, ponadprzeciętny wzrost, wysokie tempo zmian oraz relatywnie duże ryzyko działania, co sprawia, że to właśnie oni, z grona ogółu przedsiębiorców, powinni być najbardziej zainteresowani systematycznym pozyskiwaniem aktualnej i praktycznej wiedzy.

Przypisy/Notes

¹ Warto zauważyć, że 62% startupów współpracuje z uczelnią, a 51% indywidualnie z pracownikiem naukowym. Znacząco odbiega to od ogólnopolskiej tendencji (por. Beauchamp, Kowalczyk, Skala i Ociepka, 2017).

Bibliografia/References

- Bartczak, A. (2016). *Jak przygotować model biznesowy dla firmy starającej się o dotację?* Warszawa: PARP.
- Beauchamp, M., Kowalczyk, A., Skala, A. i Ociepka, T. (2017). *Polskie startupy. Raport 2017*. Warszawa: Fundacja Startup Poland.
- Blank, S. (2010). *What's a Startup? First Principles*. <https://steveblank.com>. (03.04.2018).
- Blank, S. i Dorf, B. (2013). *Podręcznik startupu. Budowa wielkiej firmy krok po kroku*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Deloitte. (2016). *Diagnoza ekosystemu startupów w Polsce*. Warszawa: Deloitte.
- Fontinelle, A. (2016). *What exactly is Startup?* <http://www.investopedia.com>. (03.04.2018).
- Fuglewicz, R. i Zjawiński, Ł. (2014). *Zarządzanie w startupie. Zasady organizacji i budowy zespołu*. Gdańsk: Agencja Rozwoju Pomorza.
- Griffith, E. (2014). *Why startups fail, according to their founders*, <http://fortune.com/2014/09/25/why-startups-fail-according-to-their-founders/> (04.04.2018).
- Hartmans, A. *Klub dziesięciu miliardów. Oto najdroższe startupy na świecie*, <https://businessinsider.com.pl> (04.04.2018).
- <http://platformystartowe.gov.pl/dla-mentorow/lista-mentorow?start=100> (29.03.2018).
- <http://www.businessdictionary.com/definition/startup.html> (22.03.2018).
- <https://www.forbes.com/sites/natalierobehmed> (22.03.2018).
- Jak pokonać bariery w rozwoju startupów? Najlepsze projekty w akceleratorze Idea Global*. <http://gospodarkapodkarpaska.pl/news/view/23440/jak-pokonac-bariery-w-rozwoju-startupow-najlepsze-projekty-w-akceleratorze-idea-global> (03.04.2018).
- Norris, D. (2015). *Startup w 7 dni*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Patel, N. (2015). *90% of Startups Fail: Here's What You Need To Know About The 10%*. <https://www.forbes.com/sites/neilpatel/2015/01/16/90-of-startups-will-fail-heres-what-you-need-to-know-about-the-10/> (03.04.2018).
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. London: Crown Business.
- Skala, A. (2017). Spiralna definicja startupu. *Przegląd Organizacji*, (9), 33–39. <https://doi.org/10.33141/po.2017.09.05>
- Skala, A. i Kruczkowska, E. (2016). *Polskie Startupy. Raport 2016*. Warszawa: Fundacja Startup Poland.
- Smus, T. (2014). Finansowanie start-upów w Polsce. *Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula*, (35), 220–228.
- Sobczak, R. i Dudycz, H. (2016). Determinanty sukcesu i porażki startupów internetowych. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska*, (2), 88–89.
- Wojtas, S., Senecki, A., Spysz, A. i Frączek M. (2015). *Katalog polskiego ekosystemu startupowego*. Warszawa: PARP.

Dr Karol Kowalewski

Doktor nauk ekonomicznych, pracownik naukowy Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku Filia w Elku. Autor dwóch monografii oraz ponad 50 artykułów i prac badawczych z zakresu przedsiębiorczości i zarządzania kadrami.

Dr Karol Kowalewski

PHD of economics, scientist worker at the WSFiZ in Białystok, branch in Elł. Author of two monographs and over 50 articles and research papers in the field of entrepreneurship and human resources management.