



Magdalena Andrejczuk

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

 <https://doi.org/0000-0003-1804-5453>

## Wyzwania definicyjne start-upów

**Abstract:** In recent years, with the development of entrepreneurship, a new concept has been coined — a start-up (or a startup). Because of the lack one common definition thereof, some questions emerge: Is any newly established company a start-up, or does this term refer only to companies from the branch/market sector of new technologies, or maybe there are other decisive requirements? The significance of this issue follows research and analysis of the entities are undertaken and also in the face of work on Prosta Spółka Akcyjna (a new legalform for economic entities of the discussed kind). The aim of the article is to present various ways of defining start-ups present in the subject literature, but also in various initiatives and activities organized in the start-up community. On this basis, an attempt is made to determine the boundary conditions of the concept of start-up and to characterize it.

**Key words:** start-up, definition, entrepreneurship

### Wstęp

W ostatnich latach wraz z rozwojem przedsiębiorczości pojawiło się nowe pojęcie „start-up” (alternatywna pisownia „startup”; ang. *start-up*). Jest to nazwa przedsięwzięcia, została rozpowszechniona w okresie rewolucji technologicznej i wciąż zyskuje na popularności.

Ze względu na brak jednoznacznie przyjętej definicji określenia „start-up” nasuwają się pytania: Czy start-up jest każdą nowo powstałą firmą, czy wyłącznie przedsiębiorstwem z branży nowych technologii? Jakie warunki musi spełnić podmiot, aby zostać zaliczonym do tego grona? Czy można wskazać na prawniczą lub inną konotację tego zagadnienia? Próba dopracowania znaczenia start-upu jest bardzo istotna ze względu na podejmowane badania i analizy podmiotów tego typu, a także w obliczu konsultacji i prac legislacyjnych związanych z wprowadzeniem

nowej nomenklatury — Prostej Spółki Akcyjnej (czyli *de facto* rozwiązania prawnego wprowadzającego formalnie do systemu prawnego tego typu przedsiębiorstwa). Celem artykułu jest przedstawienie różnych koncepcji definiowania start-upów, które obecne są w literaturze przedmiotu, ale również w różnego rodzaju inicjatywach i działaniach podejmowanych w środowisku start-upów. Na tej podstawie podjęta zostanie próba określenia warunków brzegowych pojęcia „start-up”.

## Geneza pojęcia „start-up”

Start-upy narodziły się wraz z trzecią rewolucją przemysłową (zob. Rifkin, 2012) oraz wytworzeniem się globalnej wioski cyfrowej (Lombard, 2009), a za ich ojczyznę uznaje się Dolinę Krzemową, czyli dzielnicę San Francisco w Kalifornii (Gromov, 2010). Dosłownie *start up* przetłumaczyć można jako ‘rozpoczęcie’ i dlatego start-upy dotyczą początkowego etapu formowania się przedsiębiorstwa.

Startupowymi pionierami byli Bill Hewlett i Dave Packard, którzy w 1939 roku jako 26-letni inżynierowie założyli w garażu w Palo Alto w Kalifornii firmę Hewlett-Packard. „Ten garaż jest symbolem narodzin ‘Doliny Krzemowej’. Założyciele zaszczytli ducha przedsiębiorczości i innowacyjności. HP stał się symbolem pomysłowości. Jest również znane z biznesowych zasad zawartych w ‘The HP Way’ [»Metoda HP«]. Strategia prowadzenia firmy — Metoda HP podkreśla:

- tworzenie technologicznego wkładu dla społeczeństwa,
- szacunek i możliwości dla pracowników,
- bycie odpowiedzialnym obywatelem w najbliższej społeczności,
- dochodowy wzrost jako środek do osiągnięcia wartości i celu” (Douma, Schreuder, 2008, s. 54).

Filozofia „Metody HP” została opisana w 1966 roku przez D. Packarda w książce *The HP Way: How Bill Hewlett and I Built Our Company* (Packard, Kirby, Lewis, 2006) i stała się inspiracją dla kolejnych założycieli start-upów. Dekadę po ukazaniu się książki w garażu w Los Altos w Kalifornii powstał start-up, który swoim rozwojem przerósł „Szarą Damę Doliny Krzemowej”. Steve Jobs, jeden z jego założycieli, często powoływał się na Hewlett-Packard, zaś drugi z założycieli Steve Woźniak wręcz pracował w HP w momencie pracy nad prototypem Apple I — jednego z pierwszych komputerów osobistych — podwalin pod współczesną firmę Apple (Isaacson, 2011, s. 98).

Wraz z rozwojem start-upów nie pojawiła się jednak odrębna dziedzina badająca tego typu przedsięwzięcia, szczególnie z naukowego punktu widzenia. W związku z tym brakuje opracowań kompleksowo definiujących te zjawiska. W bogatej literaturze tworzonej przez przedstawicieli tego środowiska, zwykle skierowanej do fundatorów, podejmowane są próby zdefiniowania start-upu. Często wiążą się jednak z opisywaniem modelu funkcjonowania tego typu przedsiębiorstw na bazie własnych doświadczeń i mają charakter poradnikowy. Jednocześnie środowisko

start-upów wykształciło własny język, którym określa pojęcia charakterystyczne dla tych przedsiębiorstw jak „ekosystem” czy „skalowalność” (ich wyjaśnienie znajdzie się w dalszej części artykułu).

Autorem jednej z najpopularniejszych definicji start-upu jest Steve Blank, który od wielu lat opisuje modele tego typu firm na swoim blogu (steveblank.com). Według niego “start-up jest tymczasową organizacją zaprojektowaną do poszukiwania powtarzalnego (ang. *repeatable*) i skalowalnego (ang. *scalable*) modelu biznesowego” (Blank, 2013). Oznacza zatem przedsięwzięcie, którego celem jest globalna ekspansja i rozwój na wielu rynkach, dlatego z kolei w *Podręczniku startupu...* mowa o triadzie: skalowalność, powtarzalność i rentowność (Blank, Dorf, 2013). Kryterium powtarzalności wskazuje na możliwość zastosowania danego modelu biznesowego na wielu różnych rynkach, w wielu regionach, finalnie zaś stworzenia produktu globalnego. Skalowalność wiąże się z osiągnięciem efektu skali — przy rosnącym zainteresowaniu klientów pozwala na utrzymanie wydajności i oferowanie produktu czy usługi coraz większemu gronu odbiorców. Uzupełnieniem tych celów jest osiągnięcie rentowności, czyli zysku, niezbędnego do dalszego rozwoju firmy.

Paul Graham określa „start-up jako przedsiębiorstwo, które zaprojektowane jest do szybkiego wzrostu (ang. *grow fast*). Rozpoczęcie działalności nie powoduje, że firma staje się start-upem. Podobnie jak działanie w zakresie technologii lub otrzymanie zewnętrznego finansowania” (Graham, 2012). Autor podkreśla, że cechą konstytutywną start-upu jest wzrost, który zdefiniować można w tym wypadku jako pochodną wspomnianej wcześniej skalowalności i powtarzalności. Poszukiwanie modelu biznesowego, który nie tyle odpowiada na istniejące potrzeby, ile kreuje nowe, uznać można za ważną cechę start-upów. W literaturze przedmiotu pojawia się również koncepcja, która wskazuje na to, że start-up jest jedynie etapem w rozwoju przedsiębiorstwa, którego celem jest milionowy przychód (przekształcenie się w *unicorn* — jednorożca, czyli firmę, której wartość wynosi 1 milion USD). Według tego podejścia start-up odnosi się do przedsięwzięć o wysokich ambicjach, ale jednocześnie będących we wczesnej fazie rozwoju (Rodriguez, 2015).

Eric Ries, twórca metody Lean Startup, czyli zbioru zasad konstytuujących start-up, definiuje go jako „ludzką instytucję stworzoną z myślą o budowaniu nowych produktów lub usług w warunkach skrajnej niepewności” (Ries, 2012, s. 28). Nazywając start-up „prawdziwie ludzkim przedsięwzięciem” jednocześnie wyklucza zarówno tradycyjną produkcję, jak i przełom technologiczny jako cechy start-upu, skupiając się na przywództwie i kapitale ludzkim. Zgodnie z jego koncepcją równie ważne jak definiowanie samego start-upu jest odpowiedzenie na pytanie, kim jest założyciel start-upu.

Agnieszka Skala proponuje na bazie przeglądu literatury autorską definicję start-upu, którą określa jako „spiralną definicję start-upu”: „[...] punktem wyjścia jest założenie, że cechami niezbędnymi, które musi spełniać organizacja, aby być start-upem, są: ograniczone zasoby wewnętrzne, niepewny lub nieistniejący popyt” (Skala 2017, s. 37). Kolejne cechy, które wymienia, to: szansa na dysrupcyjną sytuację rynkową i możliwość pozyskania znaczącego finansowania na etapie zaawansowanego rozwoju oraz wysoka zdolność operacyjna zespołu dla testowa-

nia modeli biznesowych, a także silne przywództwo. Za kluczową cechę start-upu Skala uznaje hiperskalowalność, czyli możliwość dynamicznego rozwoju w wielu segmentach na wielu rynkach (Skala, 2017, s. 38).

## Charakterystyka start-upów

W procesie definiowania start-upów ważnym elementem jest wskazanie na cechy charakterystyczne tego typu organizacji. Start-upy są bowiem przedsiębiorstwami, które mają pewne cechy konstytutywne odróżniające je od tradycyjnych przedsiębiorstw. Wynikają one ze specyfiki branży, w której działają, czyli nowych technologii, ale również z właściwości podmiotów związanych z ich celem — wprowadzeniem na rynek nowego lub zmodyfikowanego rozwiązania, produktu lub usługi. Rozwiązania te są często rezultatem inkorporacji pomysłu, wynalazku, patentu w ramach mikro i małych organizacji, a wręcz pojedynczych osób w odróżnieniu od wprowadzenia na rynek wariantu własnego produktu czy usługi lub akwizycji innego przedsięwzięcia.

Wyodrębnienie cech odzwierciedlających start-upy oparte zostało na analizie dwóch najpopularniejszych metod zarządzania start-upami. Pierwsza z nich to Customer Development (rozwój produktów skoncentrowany na kliencie), który został opisany w praktycznej instrukcji dla osób zakładających start-upy *Podręcznik startupu. Budowa wielkiej firmy krok po kroku* S. Blanka i B. Dorfa (2013). Druga metoda jest jedną z najpopularniejszych wśród start-upów i została opisana m.in. przez E. Riesa w książce *Metoda Lean Startup* (Ries, 2012). Wokół metody Lean Startup powstała wręcz społeczność (<http://leanstartup.pbworks.com/w/page/15765221/FrontPage> [dostęp: 28.02.2018]). Metoda ta oprócz grona entuzjastów ma również krytyków (por. Horowitz, 2010).

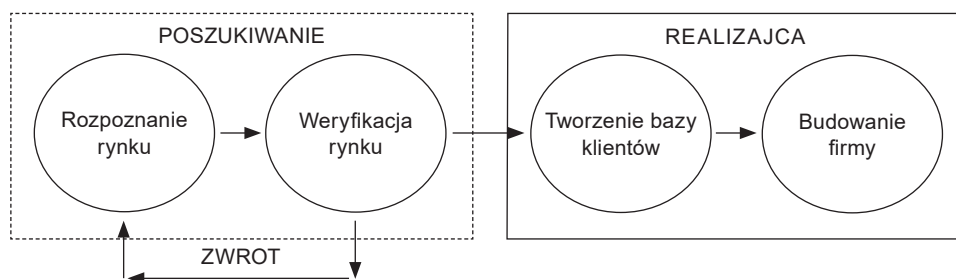
Ze względu na swoją formułę start-upy są przedsiębiorstwami obciążonymi większym niż tradycyjne organizacje ryzykiem działalności. „Startupy to przedsiębiorstwa utworzone z myślą o tym, by stawić czoła warunkom skrajnej niepewności” (Ries, 2012, s. 29). Z jednej strony podejmowane decyzje obciążone są wysokim stopniem odpowiedzialności, z drugiej model start-upu jest na tyle elastyczny, że sytuacja zmiany modelu lub niepowodzenia jest częścią kultury organizacyjnej.

Start-upy nastawione są na poszukiwanie skalowalnego i powtarzalnego modelu biznesowego. „Przedsiębiorca zakłada firmę w przekonaniu, że jego wizja już wkrótce zmieni świat na lepsze, a jemu uda się zbudować organizację generalizującą przychody ze sprzedaży liczone w setkach milionów, a może nawet w miliardach dolarów” (Blank, Dorf, 2013, s. 20). Start-upy dążą do rozwoju w jak największej skali, na różnych rynkach, szczególnie zagranicznych, gdyż wykorzystując nowe technologie o wiele łatwiej przenikają granice i mogą dotrzeć do szerokiego grona odbiorców.

Ciągła weryfikacja modelu biznesowego jest immanentnie związana ze start-upami. „Misją start-upu jest nieustępliwe poszukiwanie aspektów działalności, które

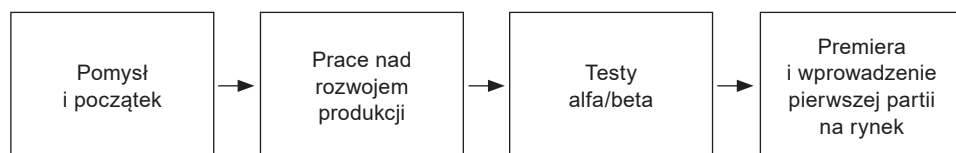
zostały negatywnie zweryfikowane w procesie poszukiwania. Przedsiębiorca stara się poddać testom szereg niesprawdzonych hipotez (przypuszczeń) dotyczących modelu biznesowego startupu” (Blank, Dorf, 2013, s. 24). W Metodzie Lean Startup mówi się o triadzie tworzenie—pomiary—uczenie się: „Podstawowa działalność startupu sprowadza się do przekształcenia pomysłów w gotowe produkty, obserwacji i pomiarów reakcji klienta oraz pozyskiwania informacji, które pozwolą stwierdzić, czy należy trwać w dotychczasowych działaniach czy wykonać zwrot” (Ries, 2012, s. 14).

W literaturze przedmiotu omówione są życia start-upu w ramach koncepcji przedstawionych na rysunkach 1—5 (Burnat-Mikosz i in., 2016, s. 14—16):



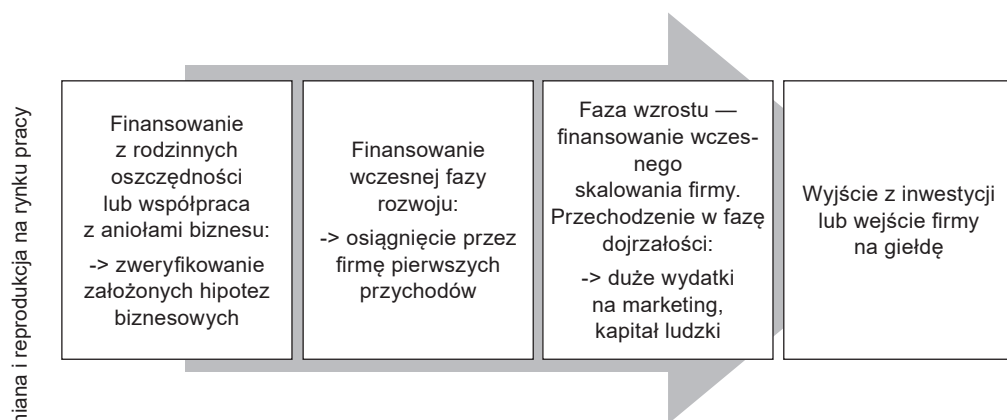
**Rys. 1.** Klientcki model rozwoju (*Customer Development Model*)

Oprac. M. Andrejczuk na podstawie Blank, Dorf, 2013, s. 99.



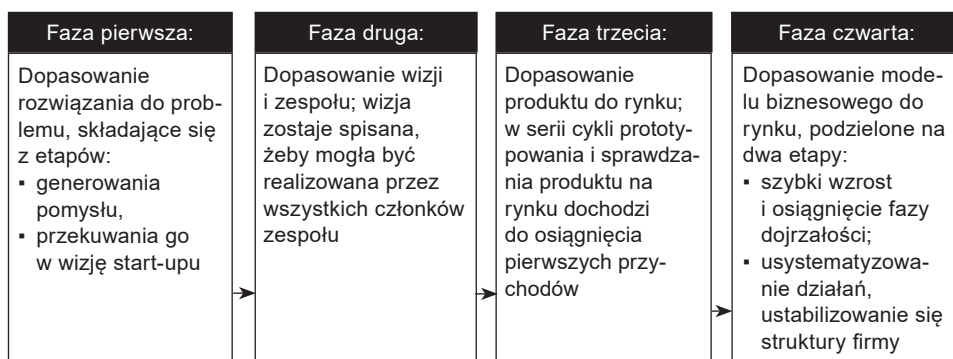
**Rys. 2.** Produktowy model rozwoju (*Product Development Model*)

Oprac. M. Andrejczuk na podstawie Blank, Dorf, 2013, s. 39.



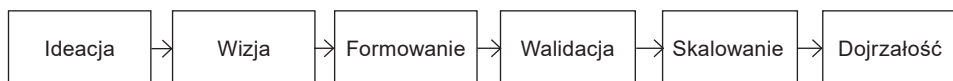
**Rys. 3.** Inwestycyjny model rozwoju

Oprac. M. Andrejczuk na podstawie Burnat-Mikosz i in., 2016, s. 14.



**Rys. 4.** Operacyjny model rozwoju

Oprac. na podstawie Burnat-Mikosz, Patorska i in., 2016, s. 15, za: <http://www.startupcommons.org/startupdevelopment-phases.html> [dostęp: 12.02.2018].



**Rys. 5.** Cykl życia start-upu według modelu badania „Diagnoza ekosystemu...”

Oprac. na podstawie Burnat-Mikosz i in., 2016, s. 16.

Jednak jednym z najbardziej rozpowszechnionych cykli życia start-upów jest model etapów rozwoju przedstawiony przez Fundację Startup Poland (Beauchamp, Kowalczyk, Skala, 2017, s. 35):

ETAP 1. PROBLEM-SOLUTION FIT, czyli formułowanie założeń modelu biznesowego i tworzenie zespołu.

ETAP 2. SOLUTION-PRODUCT FIT, czyli intensywne prace nad produktem, rejestracja firmy, prototypowanie, pierwsze przychody i/lub użytkownicy.

ETAP 3. PRODUCT-MARKET FIT, czyli stabilna sprzedaż i baza użytkowników, funkcjonujący model biznesowy.

ETAP 4. SCALING/EKSPANSJA, czyli szybko rosnąca liczba klientów i/lub użytkowników oraz przychodów.

Z poszukiwaniem modelu biznesowego wiąże się porażka. W kulturę start-upów wpisane jest niepowodzenie. „O sukcesie start-upu decyduje umiejętność wyciągania wniosków z własnych potknięć” (Blank, Dorf, 2013, s. 50). Jedną z zasad Lean Startup jest proces weryfikowalnego uczenia się. „[Startupy] powstają po to, aby się uczyć sposobów budowy rentownej firmy” (Ries, 2012, s. 14). Zwrot (ang. *pivot*) to naturalna sytuacja zmiany paradygmatu modelu przedsiębiorstwa.

Start-upy mają do wyboru następujące sytuacje pozycjonowania (Blank, Dorf, 2013, s. 506):

1. Wejście na istniejący rynek ze znacząco usprawnionym produktem/usługą, który może konkurować z wprowadzonymi już rozwiązaniami, tzw. wyraźną zmianą na lepsze, np. iPhone, który konkurował z istniejącymi smartfonami.
2. Wejście na nowy rynek, w którym wizja i możliwości są często radykalnie inne niż dotychczasowe rozwiązania, np. firma Airbnb w branży hotelarskiej wprowadziła system *peer-to-peer*, tzn. klient może być też usługodawcą.

3. Klonowanie modelu biznesowego. Sytuacja dotyczy wprowadzenia do kraju modelu, który funkcjonuje już w innych miejscach, ale z różnych względów nie może zostać zaimplementowany. Klonowaniem modelu biznesowego jest rosyjski serwis społecznościowy VK (WKontakcie), który jest w tym kraju bardziej popularny niż Facebook.
4. Resegmentacja rynku, czyli wprowadzenie niskokosztowego lub niszowego produktu. Przykładem jest serwis OLX (wcześniej Tablica.pl), pozwalający na wprowadzenie i wyszukiwanie darmowych ogłoszeń internetowych, w odróżnieniu od płatnego dla sprzedających serwisu Allegro.pl.

Właściwe środowisku start-upów jest bardzo prężnie rozwijające się otoczenie określane mianem ekosystemu. Ekosystem definiowany jest na podstawie koncepcji wspólnej puli zasobów (ang. *shared pool of resources*) jako zbiór instytucji znajdujących się w promieniu 100 km wokół punktu środkowego w danym regionie, z kilkoma wyjątkami opartymi na lokalnej rzeczywistości (Startup Genome, 2018, s. 222). W opracowaniach zwraca się uwagę na istotę tego typu instytucji jako ważnych elementów rozwoju start-upów (Marmer, 2012). Od 2011 roku przygotowywany jest również Global Startup Ecosystem Report (2017), który analizuje następujące elementy:

- kodyfikowanie funkcjonowania i ewolucji ekosystemów,
- kwantyfikacja czynników wpływających na ich wydajność,
- identyfikacja polityk publicznych i praktyk prywatnych, które mogą przyspieszyć wzrost.

Autorzy raportu zwracają uwagę na to, że „od dawna zakłada się, że sieci i połączenia są ważne w określaniu siły ekosystemów startowych. Próbowanie ilościowe było dobre, ale ograniczone przez dostępność danych” (Startup Genome, 2017, s. 21). Inaczej mówiąc, o jakości ekosystemu mówią sieci powiązań i wysoki kapitał społeczny, a nie tylko liczba aktywnych start-upów.

W skład ekosystemu wchodzi: programy rządowe oraz instytucje publiczne wspierające start-upy, programy akceleracyjne tworzone przez duże korporacje, ale również inwestorzy („aniołowie biznesu”), *venture capital*, fundusze inwestycyjne, akceleratory, inkubatory, stowarzyszenia i podmioty społeczeństwa obywatelskiego, w końcu zaś nieformalne inicjatywy oddolne, grupy towarzyskie, media i media społecznościowe.

W ekosystemie ważną kwestię zajmuje korelacja z dużymi firmami, która opiera się na tzw. *corporate venture capital* (CVC) — korporacyjnych środkach przeznaczonych na inwestycje w start-upy. Autorzy raportu, co znamienne — stworzonego na zlecenie dużej firmy PKN Orlen, pt. *Gra o innowacje* proponują: „[...] aby pogodzić dwa światy, warto stworzyć szklarnię — wyodrębnioną organizacyjnie, samodzielną jednostkę zajmującą się procesami rozwoju, rządzącą się własnymi zasadami. Dzięki zaangażowaniu specjalistów z organizacji i wykorzystaniu sieci kontaktów przedsiębiorstwa pomoże ona w skalowaniu dojrzałego już pomysłu innowacyjnego przy jednoczesnym zachowaniu stabilności w przedsiębiorstwie” (Krzemiński, Jerzemowski, Czyżewski, 2016, s. 22).



## Polska wersja start-upu

W trwającej w Polsce dyskusji na temat pojęcia „start-up” dominują definicje stworzone przez instytucje publiczne i programy zajmujące się tymi podmiotami. Można wręcz powiedzieć, że powstaje polska wersja start-upu wbrew jego globalnemu charakterowi. Dzieje się tak dlatego, że podmioty te są głównymi interesariuszami start-upów, tworząc otoczenie instytucjonalne.

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości proponuje definicję przygotowaną na potrzeby programu dotyczącego rozwoju e-biznesu w Polsce. „Pojęcie start-upu utożsamiane jest z nowym przedsięwzięciem realizowanym m.in. w branży informatycznej. Z założenia start-up powinien być tworzony z przeznaczeniem do prowadzenia biznesu, jednak nie jest konieczne, by przychody pojawiły się zaraz po rozpoczęciu działalności. Do określenia przedsięwzięcia mianem start-upu nie jest również konieczne, by opierało się ono na całkowicie nowym pomysle czy nowatorskiej, wcześniej nieodkrytej idei. [...] Celem utworzenia start-upu jest udowodnienie, przy zachowaniu stosunkowo niskiego poziomu zaangażowania kosztów, możliwości praktycznej realizacji pomysłu, na którym oparte ma być przedsięwzięcie. Ważna jest również możliwość funkcjonowania modelu biznesowego determinującego sposób pozyskiwania przychodu oraz potencjalna możliwość osiągnięcia sukcesu mierzonego kategoriami biznesowymi. Innowacyjnemu charakterowi pomysłu, na którym oparty jest start-up, przypisuje się szczególne znaczenie. Zastosowanie nowatorskiego rozwiązania lub usprawnienie znanych rozwiązań ma stanowić podstawę do szybkiego zdobywania rynku oraz tym samym szybkiego zwrotu zainwestowanego czasu i pieniędzy” (Sowiński, 2012, s. 4).

W ramach przygotowania raportu *Diagnoza ekosystemu startupów w Polsce*, który prezentuje wyniki badań ekosystemu start-upów w Polsce, została zaproponowana definicja start-upu opierająca się na przedmiotowym wyodrębnieniu zakresu działalności tych przedsiębiorstw, a więc reprezentacji takich sektorów gospodarki, jak: rozwiązania IT i wspieranie transformacji cyfrowej; technologie multimedialne i telekomunikacyjne; technologie dotyczące optymalizacji zużycia energii oraz odnawialnych źródeł energii; biotechnologie oraz technologie medyczne; nanotechnologie, technologie materiałowe oraz technologie przemysłowe (Burnat-Mikosz i in., 2016, s. 4). Związek z nowymi technologiami wskazuje również Fundacja Startup Poland, która cyklicznie bada polskie start-upy. „Start-upy najczęściej określają się jako producenci oprogramowania, którzy sprzedają w modelu SaaS i operują najchętniej w branżach: aplikacji mobilnych, handlu elektronicznego oraz usług internetowych” (Skala, Kruczkowska, Olczak, 2015, s. 7). Wśród cech konstytutywnych start-upów znajdują się również: niepewność, krótka historia (krótsza niż 10 lat) oraz sprawnie funkcjonujące otoczenie — ekosystem (Burnat-Mikosz i in., 2016).

W lutym 2016 roku wicepremier, minister gospodarki Mateusz Morawiecki opublikował „Plan na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju” (<http://www.mpit.gov.pl>). Zaproponowano w nim powstanie nowego typu spółki kapitałowej — prostej spółki



akcyjnej (PSA). Nowa forma spółki miałaby wprowadzić ułatwienia w pozyskaniu źródeł zewnętrznego finansowania jako typ pośredni pomiędzy spółką z ograniczoną odpowiedzialnością a spółką akcyjną. Takie rozwiązanie mogłoby znacznie ułatwić identyfikację przedsiębiorstw startupowych, ponieważ obecnie wśród zarejestrowanych firm w zbiorze REGON trudno wyodrębnić start-upy, a tym samym prowadzić wśród nich badania czy monitorować tego typu przedsięwzięcia.

Dokładnie dwa lata później w ramach przygotowanego przez Ministerstwo Rozwoju pakietu „100 zmian dla firm — Pakiet ułatwień dla przedsiębiorców” zaproponowano uregulowanie nowego typu spółki kapitałowej (PSA). W uzasadnieniu do nowelizacji znajduje się wyjaśnienie: „Impulsem do rozważania potrzeby wprowadzenia do polskiego porządku prawnego nowego typu spółki kapitałowej była analiza otoczenia prawnego funkcjonowania w Polsce tzw. startupów, czyli przedsięwzięć realizowanych najczęściej w obszarze nowych technologii, w warunkach dużej niepewności rynkowej, będących na etapie poszukiwania powtarzalnego i skalowalnego modelu biznesowego. [...] Środowiska związane z działalnością typu start-up wskazują na szereg problemów, które ograniczają rozwój tego typu przedsięwzięć. Chodzi przede wszystkim o trudności w rozpoczynaniu działalności gospodarczej, w pozyskiwaniu kapitału czy w likwidacji spółek w razie niepowodzenia przedsięwzięcia” (<http://legislacja.rcl.gov.pl/projekt/12311555> [dostęp: 15.05.2018]). PSA ma być rozwiązaniem w przypadku rozpoczęcia działalności w formie spółki kapitałowej i korzystania z ograniczonej odpowiedzialności w obliczu wyboru pomiędzy spółką z ograniczoną odpowiedzialnością (spółka z o.o.) a spółką akcyjną (S.A.). Jednocześnie jednak, jak wskazują autorzy zmian legislacyjnych, pomimo że propozycja zapewnić ma odpowiednią elastyczność i swobodę działania, np. umożliwić wydawanie akcji w zamian za know-how lub pracę czy uelastyczyć struktury organizacyjne, nie jest ona skierowana wyłącznie do przedsiębiorstw zdefiniowanych tu jako start-upy. Trudno zatem przewidywać, że wprowadzenie PSA ureguje prawnie definicję start-upu, równocześnie nie pozwoli na monitoring liczby typu przedsiębiorstw pomimo rejestracji w KRS.

W *Raporcie o sytuacji mikro i małych firm w roku 2015* start-upy utożsamiane są z nową firmą rozpoczynającą działalność gospodarczą, która dzięki doskonałym i innowacyjnym pomysłom biznesowym ma możliwość skutecznego konkutowania na rynku oraz działalności przez okres nie dłuższy niż 3 lata. To bardzo szerokie podejście pozwala na porównanie cech właściwych start-upom oraz nowo powstałym firmom. Autorzy *Raportu o sytuacji mikro i małych firm...* szacują, że co miesiąc w Polsce zakładanych jest 20—25 tys. firm (Kierzkowski, red., 2016). Start-upów działających w dziedzinie nowych technologii jest zdecydowanie mniej, według szacunków Fundacji Startup Poland liczba ta oscyluje wokół 3 tys. podmiotów.

Tradycyjnie rozumiana firma w porównaniu do start-upu ma linearny cykl życia, co oznacza, że porażka równoważna jest z zakończeniem działalności. W przypadku start-upu cykl życia jest bardziej złożony, powszechnym etapem jest tzw. zwrot lub kontynuacja prac (ang. *pivot*). Polega on na weryfikacji modelu

biznesowego i wprowadzeniu istotnych zmian do funkcjonowania firmy. Proces ten opisany jest w literaturze startupowej jako nowe otwarcie: „[...] dla startupu jest to albo początek, albo koniec. Tak naprawdę jednak dla większości firm jest to koniec początku. To właśnie w tym momencie należy uznać, że bliżej nieokreślony pomysł w swojej początkowej wersji przeradza się w skalowalną i rentowną firmę. [...] Nadszedł zatem czas na szczerą ocenę, czy zmodyfikowane hipotezy stanowią dobry punkt wyjścia do rozpoczęcia testów na szeroką skalę, które prowadzi się na etapie weryfikacji rynku” (Blank, Dorf, 2013, s. 338).

Co warte odnotowania, autorzy międzynarodowego raportu dotyczącego ekosystemu start-upów szacują, że tradycyjna mała firma ma dosyć duże szanse na sukces w pierwszych dwóch latach działalności — w granicach 75%. „Z kolei jeśli założysz start-up, będziesz miał świetny pomysł, zespół i produkt, a plany będą na tyle obiecujące, że pozyskasz inwestora VC, to wciąż masz 75% szans na porażkę” (The Global Startup Ecosystem Ranking, 2015). Badania przeprowadzone w 2007 roku w Polsce przez Józefa Chmiela potwierdzają tę tezę. Wskaźnik przetrwania na rynku mikro i małych przedsiębiorstw wyniósł w pierwszym roku działalności 60%, zaś w ciągu czterech lat zmniejszył się do 30%. Jest on również relatywnie stały (Chmiel, 2007).

## Podsumowanie

Start-up jest pojęciem, które ma liczne, nieusystematyzowane desygnaty, można jednak znaleźć wspólne cechy tego przedsiębiorstwa, m.in.: duże ryzyko związane z działalnością, reprezentacja branż związanych z nowymi technologiami czy pochodnymi nowych technologii oraz cecha konstytutywna — poszukiwanie modelu biznesowego. Szczególną właściwością przedsiębiorstw typu start-up jest również nieciągła forma rozwoju, oparta na cyklu życia start-upu, zawierająca możliwości zwrotu, czyli zmiany modelu działania.

Start-upy najczęściej, redukcynijnie, zaliczane są do sektora gospodarki cyfrowej, „koncentrują swoją działalność w dziedzinie zastosowań technologii informatycznych i internetu, dziedziny, której wkład do rozwoju współczesnej gospodarki jest ogromny” (Cieślik, 2016). Kultura start-upów charakteryzuje się dużym ryzykiem, często związanym z koniecznością podejmowania szybkich decyzji. Jest to równocześnie kultura respektująca porażkę jako lekcję i stymulant do rozwoju, poprawy. Start-upy są bardzo zorientowane na cel — osiągnięcie sukcesu, co powoduje, że podejmują dużo prób, podejść, aby ten cel osiągnąć.

Kultura start-upów oparta jest na relacjach, często związanych z koniecznością prezentacji swojego projektu przed inwestorami. Przedsięwzięcia te charakteryzuje też większa mobilność, otwartość, a przede wszystkim szeroka, często ponadnarodowa, ze względu na wiele wariantów językowych dostępność usług i produktów. Dzięki budowaniu relacji z klientami i konsumentami start-upy mają możliwość

wprowadzania częstych zmian w projektach, w tym udoskonaleń. Model funkcjonowania start-upów opiera się również na tym, że często prototypy są szybko przedstawiane na rynku, w przypadku sukcesu możliwy jest rozwój projektów, zaś porażka nie wyklucza kolejnych prób z nowymi projektami (Sowiński, 2012).

W związku z tym wyzwaniem pozostaje przygotowanie jednolitej definicji start-upów, bazującej zarówno na międzynarodowym doświadczeniu, jak i na polskim kontekście. W toku przeprowadzonej analizy autorka artykułu proponuje następujące rozumienie pojęcia „start-up” jako definicję średniego zasięgu. Start-up jest to przedsięwzięcie, którego celem jest ukonstytuowanie się modelu biznesowego w innowacyjnej działalności prowadzonej w zakresie nowych technologii. Z proponowanej definicji wynikają następujące wnioski:

- start-up nie musi być formalnie założonym przedsiębiorstwem, jeśli jest na etapie prototypowania i tworzenia struktur organizacyjnych, dąży jednak do tej formy działalności;
- start-up jest etapem rozwoju przedsiębiorstwa w procesie konstytuowania się, czyli wykształcenia i sformalizowania stałego modelu biznesowego, z tego względu może zmieniać i udoskonalać swoją formę działalności;
- start-up reprezentuje branże nowych technologii lub pochodnych nowych technologii, co wyklucza każde nowe przedsięwzięcie czy pomysł;
- innowacyjna działalność start-upu jest wyróżnikiem start-upów wśród grona nowo powstałych firm, jednakże warto zwrócić uwagę na to, że ze względu na ambiwalentny stosunek do pojęcia „innowacyjność” trudności może rodzić jednoznaczne określenie, czy spełniony jest ten warunek; poza tym wprowadzenie tej przesłanki wyłącza wszystkie próby, które mają charakter wyłącznie imitacji, albo też jest kopią analogicznych rozwiązań, np. sklep internetowy marki odzieżowej; nie dyskredytuje to jednak tego typu rozwiązań, chociaż zawęża grono start-upów do poszukiwania innowacji.

Ze względu na prowadzone przez autorkę artykułu badania, rosnącą liczbę analiz, badań i artykułów powstających w tym obszarze, a przede wszystkim dynamiczne zmiany zachodzące w branży start-upów przyjąć należy, że zaproponowana definicja i jej warunki brzegowe mogą być poddane krytyce i ewaluacji.

Podsumowując, start-upy są podmiotami, które ze względu na dynamikę rozwoju, innowacyjność, skorelowanie z działalnością badawczo-rozwojową i możliwość ekspansji zagranicznej mogą stanowić ważny element rozwoju polskiej gospodarki. Firmy te są jednocześnie obciążone dużym ryzykiem działalności, pokusą modelu imitacji zamiast innowacji, jak również dużą konkurencyjnością ze strony przedsiębiorstw z innych regionów, szczególnie z Doliny Krzemowej. Dlatego tym bardziej powinna powstać spójna metodologia określająca warunki brzegowe, które miałyby spełnić te podmioty, aby definicyjnie można było uznać je za start-upy. Istotne jest to przede wszystkim ze względu na rosnącą liczbę publicznych programów wsparcia, a także inicjatyw biznesowych.

## Bibliografia

- Andrejczuk M., Jałukowicz T., 2016: *Startup as Type of Enterprise Within the Debate on the Capitalism in Poland*. “Warsaw Forum Of Economic Sociology”, Vol. 6, Nr 2(12).
- Beauchamp M., Kowalczyk A., Skala A., 2017: *Polskie startupy. Raport 2017*. Warszawa: Fundacja Startup Poland.
- Blank S., 2013: *Why the Lean Start-Up Changes Everything*. “Harvard Business Review”, May.
- Blank S., Dorf B., 2013: *Podręcznik startupu. Budowa wielkiej firmy krok po kroku*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Burnat-Mikosz M. i in., 2016: *Diagnoza ekosystemu startupów w Polsce*. Warszawa: Deloitte, <http://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/zarzadzania-procesami-i-strategiczne/articles/innowacje/startup-ankieta2016-2.html> [dostęp: 15.02.2018].
- Chmiel J., 2007: *Raport o stanie sektora MSP w Polsce w latach 2005—2006*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP).
- Cieślik J., 2016: *Start-upy: tak, ale przedsiębiorcze*. „Rzeczpospolita”, 3 lipca.
- Douma S., Schreuder H., 2008: *Economic Approaches to Organizations*. London: Pearson Education.
- Graham P., 2012: *Startup Equals Growth, in Graham's Essays on entrepreneurship*. September, <http://www.paulgraham.com/growth.html> [dostęp: 12.02.2018].
- Gromov G., 2010: *Don Hoefler is credited with coining the phrase: 'Silicon Valley'*. 3 October, [http://www.netvalley.com/silicon\\_valley/Don\\_Hoefler\\_coined\\_the\\_phrase\\_Silicon\\_Valley.html](http://www.netvalley.com/silicon_valley/Don_Hoefler_coined_the_phrase_Silicon_Valley.html). [dostęp: 12.02.2018].
- Horowitz B., 2010: *The Case for the Fat Startup*, oryginalnie opublikowany na portal ‘All Things Digital’ 17 marca 2010, <https://a16z.com/2010/03/17/the-case-for-the-fat-startup/> [dostęp: 28.02.2018].
- Isaacson W., 2011: *Steve Jobs*. Kraków: Insignis Media.
- Kierzkowski T., red., 2016: *Raport o sytuacji mikro i małych firm w roku 2015. Firmy rozpoczynające działalność gospodarczą*. Warszawa: Bank Pekao SA.
- Krzemiński B., Jerzemowski P., Czyżewski A., 2016: *Gra o innowacje*. Warszawa: PKN Orlen.
- Lombard D., 2009: *Globalna wioska cyfrowa. Drugie życie sieci*. Warszawa: Wyd. MT Biznes.
- Marmar M., 2012: *Transformational Entrepreneurship: Where Technology Meets Societal Impact*. “Harvard Business Review Digital Articles”, Vol. 4, Nr 23, s. 2—5.
- Packard D., Kirby D., Lewis K., 2006: *The HP Way: How Bill Hewlett and I Built Our Company*. New York: HarperCollins Publishers.
- Ries E., 2012: *Metoda Lean Startup*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Rifkin J., 2012: *Trzecia rewolucja przemysłowa*. Warszawa: Wydawnictwo Sonia Draga.
- Rodriguez S., 2015: *The Real Reason Everyone Calls Billion-Dollar Startups 'Unicorns'*, International Business Times. IBT Media Inc. Retrieved, <https://www.ibtimes.com/real-reason-everyone-calls-billion-dollar-startups-unicorns-2079596> [dostęp: 12.02.2018].
- Skala A., 2017: *Spiralna definicja startupu*. „Przegląd Organizacji”, T. 9, s. 33—39.
- Skala A., Kruczkowska E., 2016: *Polskie startupy. Raport 2016*. Warszawa: Fundacja Startup Poland.

- Skala A., Kruczkowska E., Olczak M., 2015: *Polskie start-upy. Raport 2015*. Warszawa: Fundacja Startup Poland.
- Sowiński R., 2012: *W czym tkwi siła amerykańskich start-upów?* Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP).
- Startup Genome, 2017: *Global Startup Ecosystem Report*. <https://startupgenome.com/report2017> [dostęp: 28.02.2018].
- The Global Startup Ecosystem Ranking, 2015: *Compass*. <http://startuppoland.org/knowledge/> [dostęp: 12.02.2018].
- <http://leanstartup.pbworks.com/w/page/15765221/FrontPage> [dostęp: 28.02.2018].
- <http://startuppoland.sugester.pl/> [dostęp: 30.04.2016].