

# Uwarunkowania funkcjonowania start-upów

Kluczowe aspekty, determinanty i perspektywy  
rozwoju start-upów

Paweł Gajewski, Magdalena Rzemieniak



# Uwarunkowania funkcjonowania start-upów

Kluczowe aspekty, determinanty i perspektywy  
rozwoju start-upów



# START-UP

**Rada Naukowa Wydawnictwa Politechniki Lubelskiej**

**Przewodnicząca:**

Agnieszka Rzepka

**Dyrektor CINT:**

Katarzyna Weinper

**Przedstawiciele dyscyplin naukowych Politechniki Lubelskiej:**

Marzenna Dudzińska

Małgorzata Franus

Arkadiusz Gola

Beata Kowalska

Grzegorz Komarzyniec

Jarosław Latański

Tomasz Lipecki

Zbigniew Łagodowski

Lucjan Pawłowski

Natalia Przesmycka

Halina Rarot

Magdalena Rzemieniak

Arkadiusz Syta

**Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej:**

Magdalena Chołojczyk

Karolina Famulska-Ciesielska

Katarzyna Pełka-Smętek

# **Uwarunkowania funkcjonowania start-upów**

**Kluczowe aspekty, determinanty i perspektywy  
rozwoju start-upów**

Paweł Gajewski, Magdalena Rzemieniak



WYDAWNICTWO  
POLITECHNIKI  
LUBELSKIEJ

Lublin 2025



## R E C E N Z E N C I :

dr hab. **Iwona Chomiak-Orsa**, prof. UEW, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

dr hab. inż. **Lilla Knop**, prof. PŚ, Politechnika Śląska

## A U T O R Z Y :

dr inż. **Paweł Gajewski**, ORCID: 0000-0002-1770-582X

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie – ROR: <https://ror.org/015h0qg34>

dr hab. inż. **Magdalena Rzemieniak**, prof. PL ORCID: 0000-0002-9805-495X

Politechnika Lubelska – ROR: <https://ror.org/024zjzd49>

Redaktor prowadzący: **Magdalena Chołojczyk**

Korekta językowa: **Natalia Witek-Dąbrowska, Elżbieta Nazaruk**

Skład i łamanie: **Katarzyna Pełka-Smętek**

Projekt graficzny serii: **Łukasz Maj**

Ilustracja na okładce i stronie przedtytułowej wygenerowana przez dr. inż. Pawła Gajewskiego za pomocą sztucznej inteligencji.

Publikacja wydana za zgodą **Rektora Politechniki Lubelskiej**

**ISBN:** 978-83-7947-629-9 (wersja drukowana)

**ISBN:** 978-83-7947-630-5 (wersja elektroniczna)

**DOI:** 10.35784/9788379476305

**Wydawca:** Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej  
[www.wpl.pollub.pl](http://www.wpl.pollub.pl)  
ul. Nadbystrzycka 36C, 20-618 Lublin  
tel. (81) 538-46-59



WYDAWNICTWO  
POLITECHNIKI  
LUBELSKIEJ

Książka udostępniona jest na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa – na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0)

**Nakład:** 50 egz.

# Spis treści

|                                                                                   |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Wstęp</b>                                                                      | 9   |
| <b>1. Start-upy w otoczeniu rynkowym regionalnym oraz krajowym</b>                | 13  |
| 1.1. Definicje start-upów w świetle badań literaturowych                          | 13  |
| 1.2. Przedsięwzięcia start-upowe a przedsiębiorczość                              | 27  |
| 1.3. Przedsiębiorczość a innowacyjność start-upowa                                | 55  |
| <b>2. Potencjał sektora MSP dla rozwoju regionalnego i krajowego</b>              | 67  |
| 2.1. Znaczenie przedsiębiorczości start-upowej dla gospodarki                     | 67  |
| 2.2. Sektor małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce regionalnej i lokalnej | 76  |
| 2.3. Sektor MSP w województwie lubelskim                                          | 82  |
| <b>3. Aspekty rozwoju start-upów</b>                                              | 89  |
| 3.1. Start-upy w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw                       | 89  |
| 3.2. Stymulacja wzrostu gospodarczego w świetle działalności start-upów           | 95  |
| 3.3. Zakresy działalności start-upów                                              | 102 |
| <b>4. Etapy cyklu życia start-upów</b>                                            | 111 |
| 4.1. Cykl życia start-upu                                                         | 111 |
| 4.2. Uwarunkowania przetrwania i rozwoju start-upów                               | 124 |
| 4.3. Determinanty rozwoju przedsięwzięć start-upowych                             | 130 |
| <b>5. Start-upy w Polsce w 2023 r.</b>                                            | 155 |
| 5.1. Lokalizacja przedsięwzięć start-upowych w Polsce                             | 155 |
| 5.2. Start-upy w Polsce a wpływ artificial intelligence                           | 159 |
| 5.3. Zakres działalności przedsięwzięć start-upowych w Polsce                     | 165 |
| <b>Podsumowanie</b>                                                               | 169 |
| <b>Bibliografia</b>                                                               | 173 |



**Uwarunkowania funkcjonowania start-upów.****Kluczowe aspekty, determinanty i perspektywy rozwoju start-upów**

We współczesnych gospodarkach uwagę skupia się na znaczeniu przedsiębiorczości. Obecnie przedsiębiorczość przyjmuje formę przedsięwzięć start-upowych. Wyróżniają się one na tle tradycyjnych, nowych przedsiębiorstw wieloma cechami, a w szczególności oryginalnością prowadzonej działalności, wyższym ryzykiem niepowodzenia, a także zdolnością do gwałtownego rozwoju i uzyskania znacznego zwrotu z inwestycji. Start-upy wywierają istotny, a zarazem złożony wpływ zarówno na życie gospodarcze, jak i społeczne. Celem poznawczym opracowania jest usystematyzowanie istniejącej wiedzy w obszarze przedsięwzięć start-upowych. W tym celu dokonano systematycznego przeglądu literatury dotyczącej tematyki start-upowej. Prezentacja wyników analizy badań literaturowych przeprowadzonych metodą *desk research* ma za zadanie przygotowanie teoretyczne do drugiego etapu badań empirycznych.

**Słowa kluczowe:** start-upy, przedsiębiorczość, determinanty rozwoju start-upów

**Determinants of start-ups.****Key aspects, determinants and prospects for the development of start-ups**

In modern economies, attention is given to the importance of entrepreneurship. Nowadays, start-up ventures are a form of entrepreneurship. Start-ups are distinguished from traditional new businesses by a number of characteristics, in particular, the originality of their activities, the higher risk of failure, as well as their ability to grow rapidly and earn a significant return on investment. They have a significant yet complex impact on both economic and social life. The cognitive purpose of the study is to systematize existing knowledge in the area of start-up ventures. To this end, a systematic review of the literature on start-up topics was carried out. The presentation of the results of the literature analysis conducted by the *desk research* method is intended to prepare theoretically for the second stage of empirical research.

**Keywords:** start-ups, entrepreneurship, determinants of start-up development





# Wstęp

We współczesnych gospodarkach coraz więcej uwagi poświęca się znaczeniu i funkcji przedsiębiorczości. Przedsiębiorczość regularnie przedstawiana jest jako idea pozwalająca wprowadzać istotne zmiany w gospodarkach krajów<sup>1</sup>. Zainteresowanie nią ciągle wzrasta, prowadzonych jest coraz więcej badań dotyczących jej wpływu na różne dziedziny życia społecznego, jak również funkcjonowanie gospodarek regionalnych, narodowych i światowych. Coraz mocniej doceniana jest działalność przedsiębiorstw w zakresie regulacji systemów gospodarczych krajów za pośrednictwem tworzenia nowych miejsc pracy, wpływów do budżetu czy rozwoju gospodarczego<sup>2</sup>.

Obecnie podmioty rynkowe zmuszone są kierunkować swoje działania na innowacyjność. Gospodarka globalna wymusza wręcz na przedsiębiorstwach podejmowanie ryzyka i maksymalizację wykorzystywania szans pojawiających się w konsekwencji powstawania nowych rynków i produktów. W takich okolicznościach ogromne znaczenie mają przede wszystkim innowacyjne pomysły, które umożliwiają odkrywanie nowatorskich zastosowań dla rozwiązań już istniejących na rynku lub też są podstawą do pojawiania się zupełnie nowych, zapewniających najwyższy poziom satysfakcji klienta.

---

<sup>1</sup> P. Gajewski, *Determinanty przeżywalności start-upów w województwie lubelskim*, niepublikowana rozprawa doktorska, UMCS, Lublin 2022, s. 9.

<sup>2</sup> B. Glinka, S. Gudkova, *Przedsiębiorczość*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 53–55.

We współczesnych czasach sukces osiągają przedsiębiorstwa, które potrafią przede wszystkim dostrzec potrzebę wprowadzania zmian, samodzielnie potrafią je wprowadzić i co istotne – potrafią umiejętnie je wykorzystać.

W warunkach nowej gospodarki działania podejmują organizacje nowego typu będące w początkowym etapie rozwoju. Wdrażają one innowacyjne produkty lub usługi oraz poszukują odpowiedniego modelu biznesowego. Formami współczesnej przedsiębiorczości, stającej naprzeciw wyzwaniom związanym z rozwojem technologii, postępującą globalizacją, informatyzacją i cyfryzacją czy wzrostem znaczenia zasobów niematerialnych<sup>3</sup>, takich jak wiedza i informacja, są przedsięwzięcia start-upowe<sup>4</sup>.

Start-upy wyróżniają się na tle tradycyjnych, nowych przedsiębiorstw wieloma cechami, a w szczególności oryginalnością prowadzonej działalności, wyższym ryzykiem niepowodzenia, a także zdolnością do gwałtownego rozwoju i uzyskania znacznego zwrotu z inwestycji. Wywierają one istotny, a zarazem złożony wpływ zarówno na życie gospodarcze, jak i społeczne. Podobnie jak pozostałe przedsiębiorstwa, oddziałują na tworzenie wartości dodanej, a zarazem na wzrost PKB<sup>5</sup>. Poprzez prowadzenie innowacyjnej działalności znacznie wzbogacają rynek nowatorskimi pomysłami skutkującymi twórczymi produktami bądź usługami. Start-upy są także źródłem nowych miejsc pracy, stwarzają możliwości rozwoju dla osób chcących poszerzać kompetencje i doskonalić swoje umiejętności. W efekcie prowadzą do rozwoju gospodarki opartej na wiedzy, podniesienia poziomu kapitału ludzkiego oraz wzrostu międzynarodowej konkurencyjności. Zwiększenie zatrudnienia przyczynia się do generowania dodatkowego dochodu w gospodarstwach domowych i umożliwia zwiększenie wydatków konsumpcyjnych. Z kolei wzrost konsumpcji wpływa pozytywnie na popyt i zwiększenie produkcji, skutkując stopniowym rozwojem gospodarczym. Tak start-upy, jak i inne podmioty gospodarcze, poprzez opłacanie podatków, składek itp. wpływają także na finanse publiczne. Efekt ten może być nieznaczny w przypadku początkujących start-upów, natomiast zwiększa się wraz z ich rozwojem. Wprowadzanie innowacyjnych idei nie tylko przyczynia się do rozwoju nowych branż, ale i realnie wpływa na jakość życia. Wiele

---

<sup>3</sup> M. Rzemieniak, *Zarządzanie niematerialnymi wartościami przedsiębiorstw*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2013, s. 9–10.

<sup>4</sup> A. Lipińska, *Metody zarządzania organizacjami typu startup w zmiennym otoczeniu*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Zarządzanie ryzykiem i zmianami w organizacji: monografia*, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2015, s. 291–300.

<sup>5</sup> M. Burnat-Mikosz i in., *Diagnoza ekosystemów startupów w Polsce*, Deloitte Polska, Warszawa 2016, s. 51–52, 85.

start-upów bazuje na badaniach prowadzonych w sektorze ochrony zdrowia czy środowiska. Opracowane rozwiązania technologiczne mogą w znaczny sposób przyczynić się do poprawy komfortu życia i są istotnym czynnikiem osiągnięcia dobrobytu<sup>6</sup>.

Jak podaje literatura, przedsięwzięcia start-upowe charakteryzują się bardzo niskim współczynnikiem przeżywalności, a wskaźniki niepowodzeń start-upów oscylują nawet wokół 90%<sup>7</sup>. Pomimo stale rosnącego zainteresowania tą tematyką, wciąż nie odnaleziono recepty na sukces, a uzyskane dotąd odpowiedzi dostarczają niekompletnych informacji. Rozbieżności definicyjne, różny sposób charakteryzowania start-upów, brak wyjaśnienia zaobserwowanych zjawisk, skłoniły autorów do podjęcia problematyki start-upów. Istniejąca luka w wiedzy dotyczącej wewnętrznych determinant wpływających na rozwój start-upów, nie tylko w ujęciu ogólnym, ale także w podziale na poszczególne etapy cyklu życia oraz branże działalności, jak również niedostatek badań o charakterze regionalnym, stanowią punkt wyjścia do zgłębienia tej tematyki i prowadzenia dalszych badań.

Celem poznawczym niniejszej pracy jest usystematyzowanie istniejącej wiedzy w obszarze przedsięwzięć start-upowych. Aby go zrealizować dokonano systematycznego przeglądu literatury dotyczącej tematyki start-upowej. Prezentacja wyników analizy badań literaturowych przeprowadzonych metodą *desk research* ma za zadanie przygotowanie teoretyczne do drugiego etapu badań empirycznych. Wyniki badań na źródłach wtórnych są pierwszym etapem prac badawczych nad determinantami przeżywalności start-upów.

Tematykę omówiono w pięciu rozdziałach. W pierwszym zaprezentowano istotę start-upów z ukazaniem ich innowacyjnego charakteru, przedstawiono ich wpływ na gospodarkę regionalną i krajową, jak również wskazano na ich miejsce w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw (MSP). Rozdział drugi poświęcony jest charakterystyce potencjału sektora małych i średnich przedsiębiorstw dla rozwoju regionalnego i krajowego. W rozdziale trzecim zaprezentowano aspekty rozwoju przedsięwzięć start-upowych, poczynając od definiowania przedsięwzięć start-upowych i zakresów ich działalności w świetle literatury przedmiotu. Rozdział trzeci zawiera także analizę stymulacji wzrostu gospodarczego spowodowanego przez start-upy. Rozdział czwarty

---

<sup>6</sup> K. Kowalewski, *Skuteczny rozwój startupów jako wyzwanie dla współczesnego zarządzania*, Journal of Marketing and Market Studies 27(10), Warszawa 2020, s. 14–16.

<sup>7</sup> J. Camberato, *2019 Small business failure rate: startup statistics by industry*, <https://www.nationalbusinesscapital.com/blog/2019-small-business-failure-rate-startup-statistics-industry/> (dostęp: 14.08.2020).

dotyczy analizy cykli życia start-upów. W rozdziale tym poruszono także problematykę przetrwania start-upów, wskazując na możliwe przyczyny niepowodzeń. W rozdziale piątym zaprezentowano wyniki analizy start-upów w Polsce w 2023 r., z uwzględnieniem ich lokalizacji i kluczowych branż start-upowych. Dopełnieniem tego rozdziału jest analiza szeroko rozumianego wpływu AI na rozwój przedsięwzięć start-upowych. Zakończenie stanowi podsumowanie pracy, zaprezentowano w nim wnioski płynące z badania, ograniczenia oraz rekomendacje, wskazano także dalsze kierunki badań.

# 1. Start-upy w otoczeniu rynkowym regionalnym oraz krajowym

## 1.1. Definicje start-upów w świetle badań literaturowych

Wraz z trzecią rewolucją przemysłową, rozwojem przedsiębiorczości oraz powstaniem globalnej wioski cyfrowej narodziły się start-upy, a za ich ojczyznę uważa się Dolinę Krzemową (San Francisco, Kalifornia, USA)<sup>1, 2, 3</sup>. Pojęcie start-up nie ma jednoznacznej definicji i jest przedmiotem dyskusji pomiędzy naukowcami, instytucjami otoczenia biznesu oraz przedsiębiorcami<sup>4</sup>. Wraz z rozwojem przedsięwzięć start-upowych nie powstała jeszcze odrębna dziedzina zajmująca się badaniem tego typu działalności, dlatego też brakuje dokładnych opracowań, które w kompleksowy sposób mogłyby je opisać. Pomimo tego w literaturze można znaleźć wiele prób określenia tego zjawiska<sup>5</sup>. Już sama pisownia terminu jest niejednolita i budzi wątpliwości. Słowo *start-up*

---

<sup>1</sup> J. Rifkin, *Trzecia rewolucja przemysłowa*, Wydawnictwo Sonia Draga, Warszawa 2012.

<sup>2</sup> D. Lombard, *Globalna wioska cyfrowa. Drugie życie sieci*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2009.

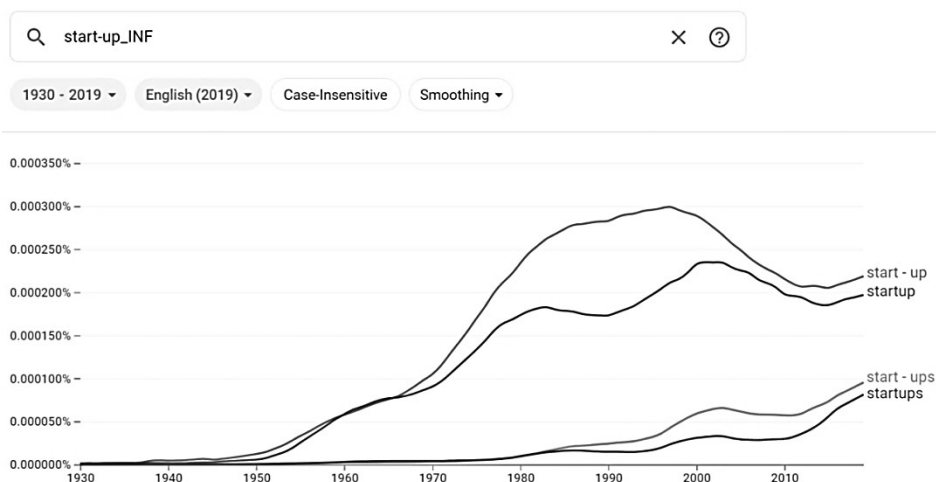
<sup>3</sup> G. Gromov, *Don Hoefler is credited with coining the phrase: Silicon Valley*, [https://www.netvalley.com/silicon\\_valley/Don\\_Hoefler\\_coined\\_the\\_phrase\\_Silicon\\_Valley.html](https://www.netvalley.com/silicon_valley/Don_Hoefler_coined_the_phrase_Silicon_Valley.html) (dostęp: 18.12.2018).

<sup>4</sup> S. Breschi, J. Lassébie, C. Menon, *A portrait of innovative start-ups across countries*, Technology and Industry, OECD Publishing, Paris 2018.

<sup>5</sup> M. Andrejczuk, *Wyzwania definicyjne start-upów*, Górnośląskie Studia Socjologiczne. Seria Nowa 11, 2020, s. 55.

pochodzi z języka angielskiego i oznacza uruchamianie, rozpoczęcie<sup>6</sup>, dlatego też przedsięwzięcia te są często łączone z początkowymi etapami formowania przedsiębiorstw. W literaturze polskiej i zagranicznej używane naprzemiennie są dwie formy: *start-up* i *startup*. W publikacjach anglojęzycznych, jak wskazuje Google Books Ngram Viewer, nieznacznie częściej używana jest pisownia *start-up*. Rycina 1 przedstawia wykres wygenerowany w narzędziu Google, ilustrujący trend występowania słów kluczowych *start-up* i *startup* w książkach zdigitalizowanych w ramach programu Google Books<sup>7</sup>.

#### Google Books Ngram Viewer



**Ryc. 1.** Częstotliwość występowania fraz *start-up* i *startup* w literaturze anglojęzycznej w latach 1930–2019

Źródło: Google Books Ngram Viewer, <https://books.google.com/ngrams> (dostęp: 25.11.2020).

W języku polskim, zarówno w słowniku ortograficznym PWN, jak i zgodnie z sugestią językoznawcy i leksykografa M.T. Bańko, za poprawną formę została uznana pisownia *start-up*, wraz z jej pełną odmianą<sup>8, 9</sup>. Słowo to nie

<sup>6</sup> J. Linde-Usiekiewicz (red.), *Wielki słownik polsko-angielski PWN Oxford*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.

<sup>7</sup> Google Books Ngram Viewer, <https://books.google.com/ngrams/info> (dostęp: 25.11.2020).

<sup>8</sup> Słownik języka polskiego, *start-up*, <https://sjp.pwn.pl/poradnia/haslo/start-up;14228.html> (dostęp: 10.10.2020).

<sup>9</sup> E. Polański, *Wielki słownik ortograficzny PWN z zasadami pisowni i interpunkcji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016.

uległo jeszcze spolszczeniu, w związku z czym taka wersja ortograficzna została przyjęta na potrzeby niniejszej pracy.

Problematyczne okazuje się również zdefiniowanie pojęcia start-upu<sup>10</sup>. Z uwagi na brak formalnego określenia jego cech dystynktywnych, definicja tego terminu nie jest jednoznaczna i pozostaje w literaturze przedmiotu dość rozmyta. Wydaje się zatem niezbędne zebranie i usystematyzowanie wiedzy na temat definiowania podmiotów typu start-up, w celu możliwości ich identyfikacji na rynku i wyznaczenia jednoznacznych kryteriów wyboru grupy badawczej. Kryteria te pozwoliłyby na zwiększenie ilości badań prowadzonych przez naukowców oraz ich ujednolicenie na potrzeby głębszych analiz. Bardzo często konkretna definicja start-upu jest przyjmowana na potrzeby konkretnego badania, co jest zrozumiałe, ponieważ musi w tym przypadku określić sztywne ramy analizy oraz zapewnić porównywalność przedsięwzięć nim objętych<sup>11</sup>.

Na przestrzeni czasu słowo start-up zmieniało swoje znaczenie. Początkowo określało każdy nowy podmiot gospodarczy wchodzący na rynek<sup>12</sup>, jednak sukcesywnie pojęcie to uległo zawężeniu w kierunku przedsięwzięć ambitnych, dynamicznych i technologicznych, a za początek tych zmian uważa się lata 70. XX wieku<sup>13</sup>. Po raz pierwszy termin ten w nowym znaczeniu został użyty w artykule magazynu „Forbes” z 1976 r., gdzie poruszono temat o „nie-modnych biznesach inwestujących w start-upy z obszaru elektronicznego przetwarzania danych”<sup>14</sup>. Rok później tygodnik „Business Week” odnosił się do „Inkubatora dla start-upów, funkcjonujących szczególnie w szybko rozwijających się obszarach związanych z wysoką techniką”<sup>15, 16</sup>. W obu tych przypadkach słowo start-up zostało użyte w kontekście biznesu związanego z zaawansowaną technologią. Z upływem czasu różnego typu podmioty były mylnie zaliczane

---

<sup>10</sup> S. Wojtas i in., *Katalog Polskiego Ekosystemu Startupowego*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2015, s. 6.

<sup>11</sup> M. Andrejczuk, *Wyzwania definicyjne...*, s. 54–55.

<sup>12</sup> J. Simpson, E. Weiner, *Oxford English Dictionary*, Oxford University Press, Oxford 1989.

<sup>13</sup> A. Skala, *Startupy. Wyzwanie dla zarządzania*, Wydawnictwo edu-Libri, Kraków–Legionowo 2018, s. 24.

<sup>14</sup> K. Sun, *In and Around Language: What's Up with 'Startup'?*, <https://www.thecrimson.com/article/2011/11/17/startup-language-idea/> (dostęp: 19.08.2019). *cit. per: The ... unfashionable business of investing in startups in the electronic data processing field*, Forbes 15.09.1976, s. 6/2.

<sup>15</sup> K. Sun, *In and Around Language: What's Up with 'Startup'?*, <https://www.thecrimson.com/article/2011/11/17/startup-language-idea/> (dostęp: 19.08.2019). *cit. per: An incubator for startup companies, especially in the fast-growth, high-technology fields*, Business Week 05.08.1977.

<sup>16</sup> H. Lebreton, *When was the word "start-up" first used?*, <https://www.startup-book.com/2016/05/22/when-was-the-word-start-up-first-used/> (dostęp: 11.10.2020).

do grona start-upów, a jak wiadomo nie każde nowo powstałe przedsięwzięcie można określać tym mianem. Start-upem może być przedsięwzięcie działające już wiele lat na rynku, ale wciąż poszukujące swojego modelu biznesowego. Te rozbieżności, niejednoznaczne definiowanie i brak konkretnych ram tego typu przedsięwzięć doprowadziły do częstego nadużywania pojęcia start-up, co jest wciąż obecne zarówno w literaturze, jak i praktyce gospodarczej<sup>17</sup>.

Potrzeba określenia spójnej definicji jest również związana z odpowiednim lokowaniem różnego rodzaju funduszy i środków. W ramach projektu 1.1.2 „Rozwój start-upów w Polsce Wschodniej, Polska Wschodnia”, organizowanego przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, podmioty składające wnioski rekrutacyjny musiały spełnić następujący warunek zawarty w regulaminie: „Mikroprzedsiębiorstwa i małe przedsiębiorstwa w formie spółki kapitałowej (przepisy kodeksu spółek handlowych), które pozytywnie zakończyły program inkubacji innowacyjnego pomysłu w ramach poddziałania 1.1.1 POPW, tj. utworzyły produkt lub usługę w oparciu o opracowany i zweryfikowany rynkowo model biznesowy oraz otrzymały pozytywną rekomendację animatora Platformy Startowej. Miejsce realizacji projektu musi znajdować się na terytorium co najmniej jednego województwa makroregionu Polski Wschodniej<sup>18</sup>.

Urząd Miasta Lublina traktuje przedsiębiorczość start-upową w szerokim ujęciu: „jako młode przedsiębiorstwo we wczesnym etapie funkcjonowania”, a warto dodać, że miasto nakierowane jest na wspieranie ekosystemu przedsiębiorczości, co zostało zawarte w strategii rozwoju Lublina 2013–2020<sup>19</sup>. Informacja ta została uzyskana w trakcie rozmowy z zastępcą dyrektora Wydziału Strategii i Obsługi Inwestorów w Lublinie.

Aktualnie nie funkcjonuje jednoznaczna definicja start-upu, aczkolwiek w ostatnim czasie najczęściej pod tym pojęciem rozumie się przedsięwzięcia we wczesnym stadium rozwoju<sup>20</sup>. Poniższa tabela numer 1 przedstawia

---

<sup>17</sup> P. Kubiński, E. Ropuszyńska-Surma, *Rola instytucji otoczenia biznesu w kreowaniu sieci współpracy i rozwoju przedsiębiorstw typu start-up*, Organizacja i Zarządzanie, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej 103, 2017, s. 114.

<sup>18</sup> Program Operacyjny Polska Wschodnia, <https://www.polskawschodnia.gov.pl/nabory/11-platformy-startowe-dla-nowych-pomyslow-112-rozwoj-startupow-w-polsce-wschodniej/> (dostęp: 30.07.2018).

<sup>19</sup> M. Sagan i in., *Strategia rozwoju Lublina na lata 2013–2020*, Urząd Miasta Lublin Wydział Strategii i Obsługi Inwestorów, Lublin 2013, s. 53–61.

<sup>20</sup> A. Zelek, *Nowoczesna inżynieria finansowa dla firm start-up w Polsce w latach 2009–2012 – raport z badań screeningowych*, Zachodniopomorska Szkoła Biznesu w Szczecinie, Szczecin 2013, s. 7.



zestawienie różnych definicji start-upu zaproponowanych przez naukowców, praktyków, przedsiębiorców, inwestorów oraz instytucje i ich przedstawicieli.

**Tabela 1.** Zestawienie definicji start-upu oraz sposobów określania przedsięwzięć start-upowych

| Autor                                                      | Rok publikacji | Definicja                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| C. Christensen                                             | 1997           | To organizacje, które tworzą przełomowe innowacje <sup>21</sup>                                                                                                                                                                              |
| M. Kakati                                                  | 2003           | Organizacja tymczasowa, która wykorzystuje zaawansowaną technologię do tworzenia innowacyjnych produktów lub usług <sup>22</sup>                                                                                                             |
| S. Chorev,<br>A. Andreson                                  | 2006           | To organizacja będąca na wczesnym etapie rozwoju <sup>23</sup>                                                                                                                                                                               |
| M. Andreessen                                              | 2007           | Podmiot poszukujący idealnego dopasowania produktu i rynku <sup>24</sup>                                                                                                                                                                     |
| M. Song,<br>K. Podoitsyna,<br>H. van Der Bij,<br>J. Halman | 2007           | Przedsięwzięcie, które tworzy przełomowe innowacje, charakteryzuje się niską przeżywalnością i jest zorientowane na rynek <sup>25</sup>                                                                                                      |
| F. García-Muiña,<br>J. Navas-López                         | 2007           | Przedsięwzięcie poszukujące modelu biznesowego i tworzące nowe produkty lub usługi w niepewnych warunkach <sup>26</sup>                                                                                                                      |
| A. Damodaran                                               | 2009           | Organizacja o wysokim potencjale wzrostu na wczesnym etapie rozwoju, którą charakteryzuje brak historii, niska przeżywalność, niewielkie dochody bądź ich brak, zależność od kapitału obcego oraz znaczne ryzyko niepowodzenia <sup>27</sup> |
| E. Gimmon,<br>J. Levie                                     | 2010           | Dynamiczna i elastyczna organizacja, która ewoluuje wraz z rynkiem <sup>28</sup>                                                                                                                                                             |

<sup>21</sup> C. Christensen, *The innovator's dilemma: when new nechnologies cause great firms to fail*, Harvard Business School Press, Boston 1997, s. 22.

<sup>22</sup> M. Kakati, *Success criteria in high-tech new ventures*, Technovation 23(5), 2013, s. 447–457.

<sup>23</sup> S. Chorev, A. Anderson, *Success in Israeli high-tech startups: critical factors and process*, Technovation 26(2), 2006, s. 162–174.

<sup>24</sup> M. Andreessen, *The Only Thing that Matters*, [http://pmarchive.com/guide\\_to\\_startups\\_part4.html](http://pmarchive.com/guide_to_startups_part4.html) (dostęp 18.12.2018).

<sup>25</sup> M. Song i in., *Success factors in new ventures: a meta analysis*, Journal of Product Innovation Management 25(1), 2007, s. 7–27.

<sup>26</sup> F. Garcia-Muiña, J. Navas-López, *Explaining and measuring success in new business: the effect of technological capabilities on firm results*, Technovation 27(1–2), 2007, s. 30–46.

<sup>27</sup> A. Damodaran, *Valuing young start-up and growth companies: estimation issues and valuation challenges*, Stern School of Business, New York University, 2009, s. 84.

<sup>28</sup> E. Gimmon, J. Levie, *Founder's human capital, external investment, and the survival of new high-technology ventures*, Research Policy 39(9), 2010, s. 1214–1226.

**Tabela 1.** Zestawienie definicji start-upu oraz sposobów określania przedsięwzięć start-upowych, cd.

| Autor                                | Rok publikacji | Definicja                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E. Ries                              | 2011           | To ludzka instytucja stworzona z myślą o budowaniu nowych produktów lub usług w warunkach skrajnej niepewności <sup>29</sup>                                                                                                                                    |
| S. Fong                              | 2011           | To przedsiębiorstwo będące w początkowej fazie cyklu życia, do jego podstawowych wyzwań należy zabezpieczenie środków finansowych na przetrwanie i dalszy rozwój, a także zdobycie uznania wśród klientów dla swoich produktów <sup>30</sup>                    |
| S. Blank, B. Dorf                    | 2011           | To tymczasowa organizacja zajmująca się poszukiwaniem skalowalnego, powtarzalnego i rentownego modelu biznesowego <sup>31</sup>                                                                                                                                 |
| N. Wasserman                         | 2012           | Podmiot, który podąża za szansą rynkową bez względu na posiadane zasoby <sup>32</sup>                                                                                                                                                                           |
| P. Graham                            | 2012           | Przedsiębiorstwo, które zaprojektowane jest do szybkiego wzrostu. Start-upem nie jest każda nowo powstała działalność w zakresie technologii. Otrzymanie zewnętrznego celowego finansowania nie świadczy, że dane przedsięwzięcie jest start-upem <sup>33</sup> |
| P. Criscuolo, N. Nicolaou, A. Salter | 2012           | Innowacyjne przedsiębiorstwo działające na rynku krócej niż 5 lat w obszarze wysokich technologii bądź technologii internetowych <sup>34</sup>                                                                                                                  |
| V. Spyros, T. Nickolaos              | 2012           | Organizacja tymczasowa wykorzystująca zaawansowaną technologię w celu stworzenia innowacyjnego produktu bądź usługi <sup>35</sup>                                                                                                                               |
| L. Bursiak                           | 2013           | Organizacja we wczesnej fazie rozwoju (do 5 lat), korzystająca z finansowania zewnętrznego <sup>36</sup>                                                                                                                                                        |

<sup>29</sup> E. Ries, *The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*, Random House, Inc., New York 2011, s. 27–29.

<sup>30</sup> S. Fong, *Strategic management accounting of social networking site service company in China*, Journal of Technology Management in China 6(2), 2011, s. 128–129.

<sup>31</sup> S. Blank, B. Dorf, *The startup owner's manual. The step-by-step guide for building a great company*, KandS Ranch, Inc. Publishers, California 2012, s. 16–17.

<sup>32</sup> N. Wasserman, *The founder's dilemmas: anticipating and avoiding the pitfalls that can sink a startup*, Princeton University Press, New Jersey 2012, s. 6.

<sup>33</sup> P. Graham, *Startup equals growth*, in *Graham's Essays on entrepreneurship*, <http://www.paulgraham.com/growth.html> (dostęp: 18.12.2018).

<sup>34</sup> P. Criscuolo, N. Nicolaou, A. Salter, *The elixir (or burden) of youth of youth? Exploring differences in innovation between start-ups and established firms*, Research Policy 41(2), 2012, s. 319.

<sup>35</sup> J.S. Vliamos, N.G. Tzeremes, *Factors influencing entrepreneurial process and firm startups: evidence from central Greece*, Journal of the Knowledge Economy 3(3), 2012, s. 250–264.

<sup>36</sup> L. Bursiak, *Diagnoza i pozycjonowanie sytuacji finansowej firm start-up oraz spółek z rynku Newconnect w roku 2011*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse. Rynek finansowe. Ubezpieczenia (59), 2013, s. 49–58.

**Tabela 1.** Zestawienie definicji start-upu oraz sposobów określania przedsięwzięć start-upowych, cd.

| Autor                                 | Rok publikacji | Definicja                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| D. Kariv                              | 2013           | Przedsiębiorstwo znajdujące się w początkowej fazie rozwoju, wykorzystujące nowoczesne, innowacyjne rozwiązania technologiczne <sup>37</sup>                                                                                                                                                                                                       |
| G. Festel, M. Wuermseher, G. Cattaneo | 2013           | Małe i średnie przedsiębiorstwa oparte na technologii o wysokim prawdopodobieństwie sukcesu, którym brakuje środków finansowych niezbędnych do stworzenia solidnego modelu biznesowego z powodu ograniczonego doświadczenia organizacji i małej liczby pracowników, wymagających finansowania zewnętrznego w celu utrzymania wzrostu <sup>38</sup> |
| A. Gemzik-Salwach                     | 2014           | Nowo powstała organizacja wdrażająca innowacje, której działalności towarzyszy podwyższony poziom ryzyka <sup>39</sup>                                                                                                                                                                                                                             |
| P. Thiel, B. Masters                  | 2014           | To organizacja tworząca nowe rozwiązania <sup>40</sup>                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| M.K. Čalopa, J. Horvat, M. Lalić      | 2014           | Nowe przedsiębiorstwo o dużym potencjale wzrostu w fazie rozwoju i badań rynkowych, związane z zaawansowanymi technologicznie projektami <sup>41</sup>                                                                                                                                                                                             |
| K. Łuczak                             | 2014           | Przedsiębiorstwo będące na wczesnym etapie rozwoju nieposiadające stabilnego i trwałego modelu biznesowego <sup>42</sup>                                                                                                                                                                                                                           |
| J. Cieślík                            | 2014           | Organizacja technologiczna przeznaczona do szybkiej sprzedaży <sup>43</sup>                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| C. Giardino                           | 2014           | Nowe przedsiębiorstwo o dużej niepewności w zakresie rynku i wprowadzanej technologii, bez historii operacyjnej <sup>44</sup>                                                                                                                                                                                                                      |

<sup>37</sup> D. Kariv, *Start-up and small business life*, [w:] E.G. Carayannis (red.), *Encyclopedia of creativity, invention, innovation and entrepreneurship*, Springer Science, New York 2013, s. 1734–1742.

<sup>38</sup> G. Festel, M. Wuermseher, G. Cattaneo, *Valuation of early stage high-tech startup companies*, *International Journal of Business* 18(3), 2013, s. 216–231.

<sup>39</sup> A. Gemzik-Salwach, *Wykorzystanie metody Dave'a Berkusa do analizy potencjału rozwojowego firm start-up w Polsce*, *Acta Universitatis Lodzensis, Folia Oeconomica* 300(2), 2014, s. 111–122.

<sup>40</sup> P.A. Thiel, B. Masters, *Zero to one: notes on startups, or how to build the future*, Crown Publishing Group, New York 2014, s. 16–17.

<sup>41</sup> M.K. Čalopa, J. Horvat, M. Lalić, *Analysis of financing sources for start-up companies*, *Management* (19), 2014, s. 19–44.

<sup>42</sup> K. Łuczak, *Rachunkowość innowacji na przykładzie przedsiębiorstw określanych mianem start-up*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse. Rynki Finansowe. Ubezpieczenia* 830(70), 2014, s. 82.

<sup>43</sup> J. Cieślík, *Przedsiębiorczość, polityka, rozwój Przedsiębiorczość, polityka, rozwój*, Sedno, Warszawa 2014, s. 39–40.

<sup>44</sup> C. Giardino i in., *What do we know about software development in startups?*, *IEEE Software* 31(5), 2014, s. 28–32.

**Tabela 1.** Zestawienie definicji start-upu oraz sposobów określania przedsięwzięć start-upowych, cd.

| Autor                                                 | Rok publikacji | Definicja                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| P. Konopka, E. Roszkowska                             | 2015           | Podmiot bez historii działalności operacyjnej <sup>45</sup>                                                                                                                                                       |
| B. Glinka, J. Pasieczny                               | 2015           | Nowo tworząca się organizacja, która określa i testuje swoje założenia biznesowe <sup>46</sup>                                                                                                                    |
| T. Kollmann, Ch. Stöckmann, J. Linstaedt, J. Kensbock | 2015           | Przedsięwzięcie działające mniej niż 10 lat, generujące wysoce innowacyjne technologie bądź modele biznesowe, mające lub dążące do znacznego wzrostu pracowników oraz wzrostu sprzedaży <sup>47</sup>             |
| R. Thiranagama, K. Edirisinghe                        | 2015           | Przedsięwzięcie będące w początkowej fazie rozwoju <sup>48</sup>                                                                                                                                                  |
| L. Bergset, K. Fichter                                | 2015           | Przedsięwzięcie wizjonerskie, pomysłowe, przedsiębiorcze, obejmujące technologie zorientowane na klienta <sup>49</sup>                                                                                            |
| M. Krejci, W. Strielkowski, I. Cabelkova              | 2015           | Przedsiębiorstwa wschodzące i tymczasowe z potencjałem do szybkiego wzrostu i skalowalności, których model biznesowy oparty jest o innowacje i technologię <sup>50</sup>                                          |
| S. Rodriguez                                          | 2015           | To etap w rozwoju organizacji, której celem jest przekształcenie się w przedsiębiorstwo, którego wartość wynosi 1 mln USD. To przedsięwzięcie o wysokich ambicjach będące we wczesnej fazie rozwoju <sup>51</sup> |

<sup>45</sup> P. Konopka, E. Roszkowska, *Zastosowanie metody UTA do wspomagania podejmowania decyzji o finansowaniu startupów działalności gospodarczej*, Optimum Studia Ekonomiczne 3(75), 2015, s. 138–153.

<sup>46</sup> B. Glinka, J. Pasieczny, *Tworzenie przedsiębiorstwa: szanse, realizacja, rozwój*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2015, s. 11.

<sup>47</sup> T. Kollmann i in., *European Startup Monitor 2015*, [https://europeanstartupmonitor.com/fileadmin/presse/download/esm\\_2015.pdf](https://europeanstartupmonitor.com/fileadmin/presse/download/esm_2015.pdf) (dostęp: 18.12.2018).

<sup>48</sup> R. Thiranagama, K. Edirisinghe, *Factors affecting small business startup of engineers and accountants in Sri Lanka*, NSBM Business and Management Journal 6(1), 2015, s. 84–107.

<sup>49</sup> L. Bergset, K. Fichter, *Green start-ups – a new typology for sustainable entrepreneurship and innovation research*, Journal of Innovation Management 3(3), 2015, s. 118–144.

<sup>50</sup> M. Krejci, W. Strielkowski, I. Cabelkova, *Factors that influence the success of small and medium enterprises in ICT: a case study from the Czech Republic*, Business: Theory and Practice 16(2), 2015, s. 304–315.

<sup>51</sup> S. Rodriguez, *The real reason everyone calls billion-dollar startups 'Unicorns'*, International Business Times, IBT Media INC, <https://www.ibtimes.com/real-reason-everyone-calls-billion-dollar-startups-unicorns-2079596> (dostęp: 18.12.2018).

**Tabela 1.** Zestawienie definicji start-upu oraz sposobów określania przedsięwzięć start-upowych, cd.

| Autor                                   | Rok publikacji | Definicja                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| M. Laszuk                               | 2016           | To przedsiębiorcze przedsięwzięcie, będące w fazie poszukiwania i testowania na rynku swojego modelu biznesowego i oferowanych wartości, najczęściej finansowane ze środków alternatywnych do sektora bankowego z uwagi na trudności w oszacowaniu rzeczywistego ryzyka <sup>52</sup>                                                                                                               |
| J. Krysztofiak-Szopa                    | 2016           | Młoda organizacja, która dzięki przewadze technologicznej lub nieodkrytej niszy rynkowej ma potencjał szybkiego wzrostu <sup>53</sup>                                                                                                                                                                                                                                                               |
| E. Autio                                | 2016           | Przedsiębiorstwo do 6 lat, silnie zorientowane na rozwój, które przeznacza co najmniej 15% swoich kosztów operacyjnych na działalność badawczo-rozwojową <sup>54</sup>                                                                                                                                                                                                                              |
| O. Mohout,<br>M. Kiemen                 | 2016           | Podmioty hiperskalowalne <sup>55</sup>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| A. Skala                                | 2017           | Spiralna definicja start-upu; na początku funkcjonowania start-up to działalność, która charakteryzuje się niepewnym lub nieistniejącym popytem oraz skrajnie ograniczonymi zasobami wewnętrznymi podmiotu. Start-up na zaawansowanym etapie rozwoju to przedsięwzięcie, które eksploatuje sytuację dysrupcji na rynku, dzięki której osiąga hiperskalowalność i wysoką wycenę spółki <sup>56</sup> |
| A. Prohorovs,<br>J. Bistrova,<br>D. Ten | 2018           | Tymczasowe lub wschodzące przedsięwzięcie, którego model biznesowy oparty jest na technologii i innowacyjności, charakteryzujące się potencjałem do szybkiego wzrostu i skalowalności <sup>57</sup>                                                                                                                                                                                                 |
| S. Breschi,<br>J. Lassébie,<br>C. Menon | 2018           | Innowacyjne, technologiczne przedsiębiorstwo, podejmujące najtrudniejsze wyzwania cywilizacyjne, tj. źródła energii, wykluczenie społeczne, zrównoważony rozwój <sup>58</sup>                                                                                                                                                                                                                       |

<sup>52</sup> M. Laszuk, *Przedsięwzięcia typu start-up*, [w:] A. Kałowski, J. Wysocki (red.), *Start-up a uwarunkowania sukcesu. Wymiar teoretyczno-praktyczny*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2017, s. 25.

<sup>53</sup> J. Krysztofiak-Szopa, *Budujemy Silny Ekosystem Startupów w Polsce*, [https://www.senat.gov.pl/gfx/senat/userfiles/\\_public/k9/komisje/2017/kgni/materialy/startup\\_poland\\_-\\_posiedzenie\\_senackiej\\_komisji\\_gospodarki\\_narodowej.pdf](https://www.senat.gov.pl/gfx/senat/userfiles/_public/k9/komisje/2017/kgni/materialy/startup_poland_-_posiedzenie_senackiej_komisji_gospodarki_narodowej.pdf) (dostęp: 18.12.2018).

<sup>54</sup> E. Autio, *Entrepreneurship support in Europe: trends and challenges for EU policy*, Imperial College Business School, London 2016, s. 6.

<sup>55</sup> O. Mohout, M. Kiemen, *A critical perspective to exponential organizations and its hyper scalability*, [http://mixel.be/files/pdf/Critical-to-exponential\\_preprint.pdf](http://mixel.be/files/pdf/Critical-to-exponential_preprint.pdf), (dostęp: 15.03.2019).

<sup>56</sup> A. Skala, *Spiralna definicja startupu*, Przegląd Organizacji. Miesięcznik Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa 9(932), 2017, s. 38.

<sup>57</sup> A. Prohorovs, J. Bistrova, D. Ten, *Startup success factors in the capital attraction stage: founders' perspective*, Journal of East-West Business 25(1), 2018, s. 1–26.

<sup>58</sup> S. Breschi, J. Lassébie, C. Menon, *A portrait...*

**Tabela 1.** Zestawienie definicji start-upu oraz sposobów określania przedsięwzięć start-upowych, cd.

| Autor                                  | Rok publikacji | Definicja                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| M. Chrzanowski, P. Zawada              | 2018           | To innowacyjne przedsiębiorstwo znajdujące się w początkowej fazie rozwoju (tj. do 5 lat istnienia), działające w obszarze wysokich technologii, bądź dla którego szeroko pojęte przetwarzanie danych, informacji i wiedzy stanowi kluczowy element skalowalnego modelu biznesowego <sup>59</sup>                |
| B.Y. Kim, H. Kim, Y. Jeon              | 2018           | Przedsięwzięcie otwarte na ciągłe inwestycje, zorientowane na rynek i osiągnięcie celu <sup>60</sup>                                                                                                                                                                                                             |
| K. Matuszczyk                          | 2019           | To przedsiębiorstwo znajdujące się w pierwszych fazach rozwoju, zatem mające krótką historię istnienia – do 5 lat, lecz aktywnie szukające nowych rynków, dzięki którym mogłoby rozszerzyć swoją działalność, a także osiągnąć sukces w krótkim czasie, bez ponoszenia dużych nakładów finansowych <sup>61</sup> |
| N. Petrů, M. Pavlák, J. Polák          | 2019           | Skalowalna działalność o niskich kosztach przyrostowych i znacznym potencjale na wzrost w krótkim okresie <sup>62</sup>                                                                                                                                                                                          |
| K. Hale                                | 2019           | Przedsiębiorstwo zaprojektowane lub stworzone z myślą o bardzo szybkim rozwoju <sup>63</sup>                                                                                                                                                                                                                     |
| J. Konsek-Ciechońska                   | 2019           | Organizacja tworząca nowe produkty lub usługi w warunkach wysokiej niepewności i poszukująca modelu biznesowego, który pozwoli na rozwój biznesu <sup>64</sup>                                                                                                                                                   |
| J. Melegati, F. Kon                    | 2020           | Przedsięwzięcie charakteryzujące się wysokim ryzykiem porażki, posiadające unikalną wartość, rozwijające się w kierunku, który jest pożądanym przez klienta <sup>65</sup>                                                                                                                                        |
| J. Santisteban, D. Mauricio, O. Cachay | 2020           | Start-up to małe, dynamiczne, elastyczne przedsięwzięcie wysokiego ryzyka, które ma odtwarzalny i skalowalny model biznesowy oraz dostarcza innowacyjne produkty bądź usługi <sup>66</sup>                                                                                                                       |

<sup>59</sup> M. Chrzanowski, P. Zawada, *Otwarte innowacje i ich wykorzystanie w przedsiębiorstwach typu start-up*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2018, s. 51.

<sup>60</sup> B. Kim, H. Kim, Y. Jeon, *Critical success factors of a design startup business*, Sustainability 10(9), 2981, 2018, s. 2–3.

<sup>61</sup> K. Matuszczyk, *Niepoważne kariery za poważne pieniądze? Blaski i cienie kariery w startupach – przełomowe zmiany na rynku pracy w Polsce*, Warszawa 2019, s. 7.

<sup>62</sup> N. Petrů, M. Pavlák, J. Polák, *Factors impacting startup sustainability in the Czech Republic*, Innovative Marketing 15(3), 2019, s. 1–15.

<sup>63</sup> K. Hale, *How to evaluate startup ideas?*, <https://www.ycombinator.com/library/6e-how-to-evaluate-startup-idea> (dostęp: 25.11.2020).

<sup>64</sup> J. Konsek-Ciechońska, *Startup companies, challenges in Poland*, Knowledge International Journal 30(6), 2019, s. 1621–1626.

<sup>65</sup> J. Melegati, F. Kon, *Early-stage software startups: main challenges and possible answers*, [w:] A. Nguyen-Duc i in. (red), *Fundamentals of Software Startups*, Springer Nature, Cham 2020, s. 129–143.

<sup>66</sup> J. Santisteban, D. Mauricio, O. Cachay, *Critical success factors for technology-based startups*, International Journal of Entrepreneurship and Small Business 42(4), 2021, s. 399.

**Tabela 1.** Zestawienie definicji start-upu oraz sposobów określania przedsięwzięć start-upowych, cd.

| Instytucja                       | Rok publikacji | Definicja                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PwC (PricewaterhouseCoopers)     | 2013           | Przedsiębiorstwo wysokiego wzrostu <sup>67</sup>                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Komisja Europejska               | 2014           | Podmiot działający w obszarze przedsiębiorczości technologicznej, na rynku cyfrowym <sup>68</sup>                                                                                                                                                                                                                                      |
| Ewing Marion Kauffman Foundation | 2015           | Przedsiębiorstwa zorientowane na innowacje lub organizacje zatrudniające od maksymalnie jednego roku co najmniej jedną osobę niebędącą współnikiem <sup>69</sup>                                                                                                                                                                       |
| Komisja Europejska               | 2016           | Przedsiębiorstwa typu start-up często łączą duże możliwości techniczne z szybkim wzrostem, dużą zależnością od innowacyjności produktowej, procedurami i finansowaniem, uważnym śledzeniem nowych rozwiązań technologicznych oraz szerokim zastosowaniem innowacyjnych modeli biznesowych oraz często wspólnych platform <sup>70</sup> |
| OECD                             | 2016           | Innowacyjne przedsiębiorstwo, które poszukuje rozwiązania pojawiających się problemów lub stawiające nowe wymagania poprzez opracowywanie nowego modelu biznesowego <sup>71</sup>                                                                                                                                                      |
| Global Entrepreneurship Monitor  | 2016           | Przedsięwzięcie będące na etapie przygotowania, samodzielnie zarządzane przez założycieli <sup>72</sup>                                                                                                                                                                                                                                |
| Business Dictionary              | 2017           | Wczesne stadium w cyklu życia przedsiębiorstwa, w którym przedsiębiorca przechodzi ze stadium pomysłu do etapu pozyskiwania finansowania, ustanawiania podstawowej struktury biznesowej oraz inicjowania działalności operacyjnej i sprzedaży <sup>73</sup>                                                                            |

<sup>67</sup> PricewaterhouseCoopers (PwC), *The startup economy. How to support tech startups and accelerate Australian innovation*, <https://www.malcolmturnbull.com.au/assets/PwC-Google-The-startup-economy-2013.pdf> (dostęp: 04.04.2019).

<sup>68</sup> European Commission, *Startup Europe: Ecosystem of opportunities 2014*, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/policies/startup-europe> (dostęp: 18.12.2018).

<sup>69</sup> Fairlie R., Morelix A., Tareque I., *The Kauffman Index. Startup activity. National trends 2017*, Ewing Marion Kauffman Foundations, <https://ssrn.com/abstract=2613479>, (dostęp: 18.12.2018).

<sup>70</sup> Komisja Europejska, *Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Przyszli liderzy Europy: inicjatywa na rzecz przedsiębiorstw typu start-up i przedsiębiorstw scale-up*, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/pl/TXT/?uri=CELEX:52016DC0733> (dostęp: 18.12.2019).

<sup>71</sup> OECD, *Startup América Latina 2016: Construyendo un futuro innovador, Estudios del Centro de Desarrollo*, OECD Publishing, Paris 2016, <https://doi.org/10.1787/9789264265141-es> (dostęp: 18.12.2018).

<sup>72</sup> Global Entrepreneurship Monitor, *GEM Global Report 2016*, <http://gemconsortium.org/report> (dostęp: 11.02.2020).

<sup>73</sup> Business Dictionary, <http://www.businessdictionary.com/definition/startup.html> (dostęp: 31.07.2018).

**Tabela 1.** Zestawienie definicji start-upu oraz sposobów określania przedsięwzięć start-upowych, cd.

| Instytucja                                         | Rok publikacji | Definicja                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fundacja Startup Poland                            | 2017           | Przedsięwzięcie, które spełnia przynajmniej jeden z trzech warunków: zalicza się do sektora gospodarki cyfrowej, przetwarzanie informacji lub pochodne technologie stanowią kluczowy element jego modelu biznesowego oraz tworzy nowe rozwiązania technologiczne w obszarze IT/ICT <sup>74</sup> |
| International Institute for Management Development | 2018           | Przedsięwzięcie będące na początkowym etapie, posiadające potencjał rynkowy, utworzone przez założycieli i zespół <sup>75</sup>                                                                                                                                                                  |
| Światowe Forum Biznesu                             | 2018           | Wschodzące, innowacyjne przedsiębiorstwa technologiczne <sup>76</sup>                                                                                                                                                                                                                            |
| Bank Światowy                                      | 2018           | Nowo powstałe przedsięwzięcie, w pierwszej fazie rozwoju <sup>77</sup>                                                                                                                                                                                                                           |
| Deutscher Startup Monitor                          | 2018           | Przedsiębiorstwa mające mniej niż 10 lat, planowany wzrost liczby pracowników, posiadające wysoki poziom innowacji w swoich produktach/usługach, modelach biznesowych i/lub technologiach <sup>78</sup>                                                                                          |
| Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP)   | 2019           | Młode przedsiębiorstwo, które jest na początkowym etapie budowania biznesu. Zostało stworzone z myślą o nowych innowacyjnych produktach, usługach, metodach pracy lub nowych rynkach. Jego celem jest poszukiwanie modelu biznesowego, który gwarantowałby mu rozwój <sup>79</sup>               |

<sup>74</sup> M. Beauchamp, A. Kowalczyk, A. Skala, *Polskie Startupy. Raport 2017*, Startup Poland, Warszawa 2017, s. 36.

<sup>75</sup> International Institute for Management Development, *IMD startup competition*, <https://www.imd.org/imd-startup-competition/startup-competition/> (dostęp: 25.11.2020).

<sup>76</sup> T.A. Leopold, V.S. Ratcheva, S. Zahidi, *The Future of Jobs Report 2018*, Center for the New Economy and Society, World Economic Forum, Geneva 2018, <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2018> (dostęp: 25.11.2020).

<sup>77</sup> V. Mulas i in., *Tech startup ecosystem in West Bank and Gaza. Findings and recommendation*, The World Bank Group, Washington D.C. 2018, <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/715581526049753145/tech-startup-ecosystem-in-west-bank-and-gaza-findings-and-recommendations> (dostęp: 25.11.2020).

<sup>78</sup> T. Kollmann, *Deutscher Startup Monitor 2018*, s. 18, <https://deutscherstartupmonitor.de/fileadmin/dsm/dsm-18/files/Deutscher%20Startup%20Monitor%202018.pdf> (dostęp: 21.11.2019).

<sup>79</sup> M. Nieć, *Raport Startupy w Polsce 2019*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2019, s. 19.



**Tabela 1.** Zestawienie definicji start-upu oraz sposobów określania przedsięwzięć start-upowych, cd.

| Kraj     | Definicja                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Włochy   | Przedsięwzięcie, które działa krócej niż 4 lata, osiąga roczny dochód poniżej 5 mln EUR, nie wypłaca dywidend, opracowuje i sprzedaje wysoko zaawansowany technicznie produkt lub usługę, nie powstało w wyniku podziału innego przedsiębiorstwa, wydzielenia jego części bądź też sprzedaży jego części lub całości. Aby dane przedsiębiorstwo mogło zostać uznane za innowacyjne, musi spełnić co najmniej jedno z następujących wymagań: przeznaczać co najmniej 15% wydatków na badania i rozwój, zatrudniać pracowników, z których przynajmniej 1/3 ma doktorat lub odbywa studia doktoranckie, opcjonalnie zatrudniać pracowników, z których 2/3 ma dyplom wyższej uczelni (master), mieć patent, licencję na patent lub być twórcą programu komputerowego |
| Estonia  | Podmiot gospodarczy, który koncentruje się na rozwoju powtarzalnego, innowacyjnego modelu biznesowego o dużym potencjale globalnego wzrostu, przez co przyczynia się do rozwoju środowiska przedsiębiorczości                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Holandia | Przedsiębiorstwo posiadające innowacyjny pomysł, którego produkt lub usługa są wytwarzane przy użyciu nowych technologii. Wejście w drugą fazę rozwoju przedsiębiorstwa, fazę scale-up, to osiągnięcie intensywnego wzrostu, który pozwala zatrudniać co najmniej dziesięcioro pracowników w momencie startu. Organizacja wprowadzająca innowacje, która wykazuje średni roczny wzrost zatrudnienia i sprzedaży na poziomie 20% przez 3 kolejne lata                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Niemcy   | Młoda organizacja o stażu rynkowym krótszym niż 10 lat, ukierunkowana na osiąganie szybkiego wzrostu obrotów, która wprowadza innowacje w zakresie produktu, stosowanych technologii, lub modelu biznesowego                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Tajwan   | Przedsięwzięcie, które prowadzi zarejestrowaną działalność gospodarczą nie dłużej niż 5 lat i spełnia następujące wymagania: otrzymała finansowanie typu <i>venture</i> w kwocie nie mniejszej niż 2 mln NTD (ok. 60 tys. EUR), jest zarejestrowana w inkubatorze przedsiębiorczości (certyfikowanym przez Ministerstwo Gospodarki Tajwanu), uzyskała patent na wynalazek, jest w trakcie jego uzyskiwania bądź zdobyła nagrodę w tajwańskim lub międzynarodowym konkursie dla start-upów <sup>80</sup>                                                                                                                                                                                                                                                          |

Na podstawie powyższych definicji można określić start-up jako innowacyjną organizację:

- stworzoną z myślą o budowaniu innowacyjnych produktów lub usług,
- utworzoną w celu poszukiwania rentownego i powtarzalnego modelu biznesowego,
- znajdującą się w fazie rozwoju i aktywnie poszukującą nowych rynków,
- z krótką historią działalności,

<sup>80</sup> M. Beauchamp, A. Kowalczyk, *Przedsiębiorczość startupowa. Bank pomysłów dla polityków i samorządowców*, Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Warszawa 2017, s. 7–8.

- działającą w warunkach skrajnej niepewności,
- dążącą do szybkiego wzrostu opartego na skalowaniu.

Jak wskazuje S. Blank, start-up jest organizacją tymczasową, a jej najważniejszą cechą jest poszukiwanie optymalnego modelu biznesowego, a więc niepewność co do popytu na tworzony produkt bądź usługę i jego ostateczny kształt, który jest stale modyfikowany według potrzeb. Niezwykle istotna jest także wysoka dynamika rozwoju, która ma prowadzić do skalowalności przedsięwzięcia, głównie dzięki zastosowaniu ICT (*information and communication technologies* – technologie informacyjno-telekomunikacyjne)<sup>81</sup>. Wskazał on na kilka istotnych aspektów, którymi takie przedsięwzięcia się wyróżniają, a mianowicie:

- ambitny cel, np. stworzenie nowego rynku, rozwinięcie działalności w duże przedsiębiorstwo o znaczącym wpływie na funkcjonowanie istniejących rynków,
- konsekwentne poszukiwanie modelu biznesowego, ciągłe testowanie i weryfikowanie hipotez biznesowych, a w efekcie modyfikacja różnych wersji przyjętego modelu,
- finansowanie działalności z wpływem czasu i rozwojem start-upu powinno charakteryzować się spadającym udziałem środków założycieli, a rosnącym udziałem kapitału pozyskanego z zewnątrz, tj. inwestorów.

Steve Blank<sup>82</sup> zaznaczył, że „**start-up nie jest mniejszą wersją dużej firmy**”, lecz „**to tymczasowa organizacja zajmująca się poszukiwaniem skalowalnego, powtarzalnego i rentownego modelu biznesowego**”<sup>83</sup>. Obecnie jest to najpopularniejsza definicja start-upu, najczęściej występująca w literaturze oraz w badaniach nad tego typu podmiotami, jak również uznawana przez znaczną większość instytucji z ekosystemu start-upowego województwa lubelskiego<sup>84, 85, 86</sup>. Mając na uwadze powyższe rozważania, zdecydowano, by na potrzeby niniejszej monografii przyjąć definicję start-upu zaproponowaną przez S. Blanka.

<sup>81</sup> A. Skala, *Startupy. Wyzwanie dla zarządzania...*, s. 25–26.

<sup>82</sup> Ibidem, s. 25.

<sup>83</sup> S. Blank, B. Dorf, *Podręcznik startupu. Budowa wielkiej firmy krok po kroku*, Helion, Gliwice 2013, s. 19.

<sup>84</sup> Regulamin Platformy startowej Wschodni Akcelerator Biznesu, [https://www.parp.gov.pl/storage/grants/documents/59/Regulamin-Platformy-startowej-Wschodni-Akcelerator-Biznesu\\_31122020.pdf](https://www.parp.gov.pl/storage/grants/documents/59/Regulamin-Platformy-startowej-Wschodni-Akcelerator-Biznesu_31122020.pdf) (dostęp: 25.11.2020).

<sup>85</sup> Netrix Link Sp. z o.o., *Startupy*, <https://iob.netrix.com.pl/startupy/> (dostęp: 25.11.2020).

<sup>86</sup> Lubelski Park Naukowo-Technologiczny, *Regulamin projektu: Platforma Startowa CONNECT*, <http://lpnt.pl/dzialania/ArticleODU5YjY5OD> (dostęp: 12.05.2019).

## 1.2. Przedsięwzięcia start-upowe a przedsiębiorczość

Przedsiębiorczość jest zjawiskiem złożonym oddziałującym zarówno na społeczeństwo, jak i gospodarkę. Za jej początek można uznać aktywność człowieka, który praktycznie od zarania dziejów związany był z gospodarowaniem zasobów. Znaczenie terminu przedsiębiorczość rozwijało się na przestrzeni lat wraz z ogólnym światowym rozwojem. Przedsiębiorczość to zagadnienie niejednoznaczne, którego pojmowanie uzależnione jest od dziedziny nauki. Korzysta z dorobku wielu nauk, takich jak ekonomia, zarządzanie, matematyka, biologia, socjologia i psychologia<sup>87</sup>. Dotychczas nie udało się opracować wspólnego programu badawczego wśród innych dyscyplin naukowych i osiągnięcia jednej wspólnej teorii przedsiębiorczości. Sama tematyka przedsiębiorczości i przedsiębiorcy była rozwijana obok głównego nurtu ekonomicznego<sup>88, 89, 90</sup>. A. Kurczewska zwraca uwagę na trudność określenia statusu naukowego przedsiębiorczości dążącej konsekwentnie do bycia uznaną za samodzielną dyscyplinę. Jednak brak jej jeszcze charakterystycznego kształtu, który wiąże się z wyodrębnieniem i ujednoliceniem wiedzy, wykształceniem ogólnie przyjętych definicji i pojęć, reguł naukowego postępowania oraz określonej metodologii. Z tego powodu przedsiębiorczość pełni funkcję uzupełniającą, szczególnie w dziedzinie zarządzania i ekonomii<sup>91, 92</sup>. Zdefiniowanie słowa przedsiębiorczość jest niezmiernie trudne, ponieważ jej postrzeganie uwarunkowane jest w szczególnej mierze zainteresowaniami i dziedziną badacza rozpoczynającego drogę do jej poznania oraz bardzo często zafascynowanego powstawaniem bogactwa materialnego z zasobów

---

<sup>87</sup> D. Łochnicka, *Przedsiębiorczość pracownicza i jej wpływ na efektywność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 11–12.

<sup>88</sup> D.F. Kuratko, J.G. Covin, *Fifty years of entrepreneurship: recalling the past, examining the present, and foreshadowing the future*, *Journal of Business Research* 186(114980), 2025.

<sup>89</sup> K. Gala, A. Schwa, *Stars everywhere: revealing the prevalence of star performers using empirical data published in entrepreneurship research*, *Journal of Business Venturing Insights* 39(1), 2024.

<sup>90</sup> A. Gaweł, *Ekonomiczne determinanty przedsiębiorczości*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2007, s. 13.

<sup>91</sup> M.A Salehe i in., *Individual entrepreneurial orientation and firm performance. The mediating role of sustainable entrepreneurship practices*, *Sustainable Technology and Entrepreneurship* 3(3), 100079, 2024.

<sup>92</sup> A. Kurczewska, *Przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 2013, s. 31.

niematerialnych<sup>93, 94</sup>. Analiza literatury pozwala dostrzec różnorodność podejść i koncepcji przedsiębiorczości wiążącej się z nieustanną potrzebą stałego klasyfikowania i systematyzowania wiedzy. W poniższej pracy przyjęto kolejność historyczną analizy teorii przedsiębiorczości, mając na uwadze powiązanie z rozwojem gospodarczym na przestrzeni lat. Słowo przedsiębiorczość prawdopodobnie wywodzi się z języka francuskiego *entreprendre* i oznacza podejmować oraz przedsiębiorać. W swoich początkach przedsiębiorczość była związana w głównej mierze z przedsiębiorcą. Po raz pierwszy użyto tego wyrażenia w średniowieczu, kiedy określano tak osobę odpowiedzialną za sprawowanie nadzoru nad wytwarzaniem dóbr<sup>95</sup>. Zainteresowanie przedsiębiorczością miało swój początek w XVII w., a skoncentrowane było na przedsiębiorcy jako osobie podejmującej działania w celu osiągnięcia zysku związanego z kontraktami rządowymi w odniesieniu do wytwarzanych dóbr i świadczenia usług, które obarczone były ryzykiem i stratą. W kolejnym wieku opisywano tym słowem osoby planujące, organizujące, kierujące i dysponujące własnością oraz jednostki podejmujące ryzyko rozdysponowywania kapitału<sup>96</sup>. W rozważaniach nad przedsiębiorczością właściwe wydaje się podejście historyczne, ponieważ umiejscawia ją w poglądach danych twórców, którzy czerpali wiedzę z uwarunkowań ekonomicznych, społecznych i kulturowych z danego okresu.

Jako pierwszy pojęcia przedsiębiorca i przedsiębiorczość opisał w swoim dziele zatytułowanym *Esej o istocie handlu w ogólności* francuski ekonomista R. Cantillon (1680–1734)<sup>97</sup>. Przedsiębiorczość zdefiniował jako polowanie na okazję wszędzie tam, gdzie nierównowaga na rynku może przynieść zysk nadzwyczajny<sup>98</sup>. W swoich rozważaniach postrzegał przedsiębiorcę jako osobę zdolną do zauważenia lub przewidywania okazji w postaci różnic cen towarów między rynkami, dzięki czemu przedsiębiorca mógł dokonać zakupu po pewnej cenie

---

<sup>93</sup> A.E. Knaut i in., *Navigating the new normal: exploring the evolution of entrepreneurship education in the aftermath of COVID-19*, The International Journal of Management Education 22(101067), 2024.

<sup>94</sup> S. Kwiatkowski, M. Kamiński, *Intellectual Entrepreneurship: Wiedza, przedsiębiorczość, bogactwo*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2006.

<sup>95</sup> T. Piecuch, *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, Wydawnictwo C.H. Beck., Warszawa 2013, s. 15–16.

<sup>96</sup> D. Łochnicka, *Przedsiębiorczość pracownicza...*, s. 11–12.

<sup>97</sup> A. Brzozowska, *Teorie przedsiębiorczości*, [w:] K. Klincewicz (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016, s. 459–471.

<sup>98</sup> D. Łochnicka, *Przedsiębiorczość pracownicza...*, s. 15.

i odsprzedaży po niepewnej cenie<sup>99</sup>. Twierdził również, że przedsiębiorczość jest zdolnością do przewidywania i skłonnością do podejmowania ryzyka, przez co dał początek teorii tzw. arbitrażu<sup>100</sup>. Przedsiębiorcami nazywał nie tylko osoby zarządzające kapitałem, ale również żebraków i złodziei, którzy, podejmując pewne działania, pracowali na swoje utrzymanie<sup>101</sup>. Mniejsze znaczenie przedsiębiorczości przypisywali przedstawiciele ekonomii klasycznej: A. Smith (1723–1790) i D. Ricardo (1772–1823). Uważali, że przedsiębiorcy nie mają wpływu na gospodarkę, ponieważ rządzi nimi „niewidzialna ręka rynku, która za pośrednictwem cen reguluje wielkość produkcji i ilość dóbr w gospodarce”<sup>102</sup>, jednocześnie utożsamiając przedsiębiorcę z chciwym kapitalistą i właścicielem przedsiębiorstwa<sup>103</sup>.<sup>104</sup> A. Smith jako jedyny przedstawiciel ekonomii klasycznej posługiwał się terminami przedsiębiorczość i przedsiębiorca, choć częściej używał określenia kapitalista. Doceniał on przedsiębiorców za skłonność do podejmowania ryzyka, szybkiego dostosowywania się do sytuacji gospodarczej, a także wynalazczość i moce twórcze, które uruchamiają tzw. spiralę wydajności<sup>105</sup>. Przełomową postacią w rozważaniach nad przedsiębiorczością był przedstawiciel neoklasycznego nurtu J.B. Say (1767–1832), dzięki któremu pojęcie przedsiębiorca wpisało się na stałe w literaturę naukową. Zaproponowana przez niego definicja przedsiębiorcy wywodzi się z teorii ograniczoności zasobów i mówi o podejmowaniu działań mających na celu przeniesienie zasobów ekonomicznych z niższych obszarów wydajności i uzysku do wyższych<sup>106, 107</sup>. Według J.B. Saya przedsiębiorca to centralna postać i motor rozwoju w gospodarce, a jego fundamentalną funkcją jest

<sup>99</sup> H. Barreto, *The entrepreneur in microeconomic theory: disappearance and explanation*, Routledge, London–New York 1989, s. 34–39.

<sup>100</sup> M. Łuczak, *Przedsiębiorczość w zarządzaniu firmą*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Warszawie, Warszawa 2003, s. 11.

<sup>101</sup> N.J. Foss, P.G. Klein, *Entrepreneurship and the economic theory of the firm: any gains from trade?*, Contracting and Organizations Research Institute. Working Paper 9, 2004, s. 10.

<sup>102</sup> T. Kraśnicka, *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej*, Prace Naukowe, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2002, s. 20.

<sup>103</sup> D. Łochnicka, *Przedsiębiorczość pracownicza...*, s. 12.

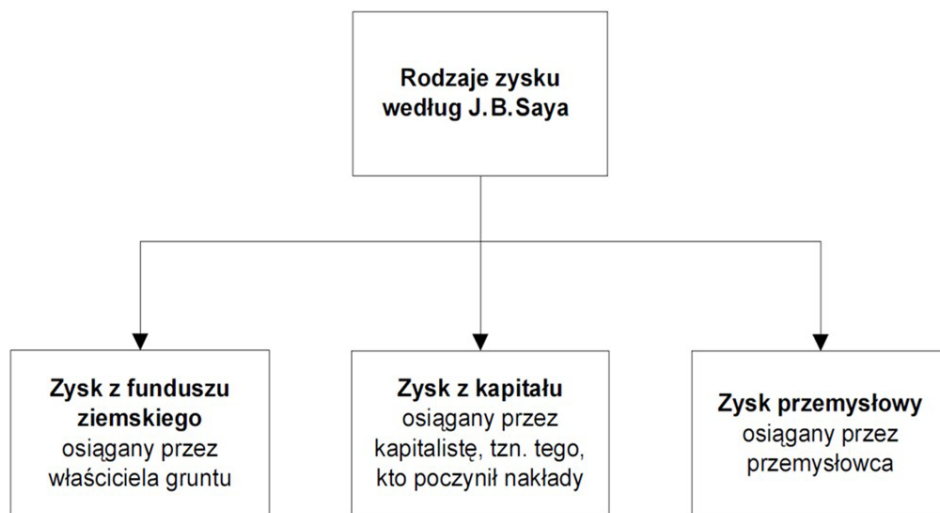
<sup>104</sup> J. Górzyńska, W. Grzybowski, K. Szatkowski, *Podstawy teorii przedsiębiorczości i zarządzania przedsiębiorstwem*, Centrum Badawczo-Szkoleniowe WSZiA, Zamość 1999, s. 18.

<sup>105</sup> R.L. Heilbroner, *Wielcy ekonomiści. Czasy, życie, idee*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999, s. 56.

<sup>106</sup> J.B. Say, *Traktat o ekonomii politycznej, czyli prosty wykład sposobu, w jaki się tworzą, rozdzielają i spożywają bogactwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1960, s. 11.

<sup>107</sup> B. Wawrzyniak, *Przedsiębiorczość – legitymacja do przyszłości*, Przegląd Organizacji 7(582), 1988, s. 6–9.

„kombinowanie czynników produkcji”<sup>108</sup>. Połączenie czynników produkcji musi zaistnieć po raz pierwszy, w innym przypadku będzie to szablonowe zjawisko niemające znamienia działań przedsiębiorczych. W takim ujęciu można zauważyć korelacje pomiędzy innowacyjnością a przedsiębiorczością<sup>109</sup>. J.B. Say swoją myśl koncentrował również na problemie zysku, w związku z czym zaproponował trzy kategorie podziału zysku z działalności przedsiębiorstw (rysunek numer 2). Twierdził, że zysk w pełni należy do przedsiębiorcy, niezależnie od tego, czy wygenerował go z kapitału własnego czy obcego.



**Ryc. 2.** Kategorie zysku z działalności przedsiębiorstw według J.B. Saya

Źródło: T. Piecuch, *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2013, s. 21.

J.B. Say jako pierwszy dostrzegł i rozróżnił zasoby materialne i niematerialne (np. talent, wiedza) determinujące działalność przedsiębiorczą<sup>110</sup>. Za przedsiębiorców uważał przemysłowców, rolników, kupców i osoby tworzące rękodzieła. Innego zdania był T. Veblen (1857–1929), który utożsamiał przedsiębiorców z osobami na stanowiskach menedżerskich: inżynierami, Technikami, organizatorami produkcji, nazywając ich nosicielami postępu. Odrzucał on kojarzenie przedsiębiorcy z własnością, krytykując jednocześnie przedsiębiorcę jako właściciela. W związku z powyższym za zmiany i postęp

<sup>108</sup> T. Piecuch, *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne...*, s. 18.

<sup>109</sup> Ibidem, s. 20.

<sup>110</sup> J. Ropęga, *Przedsiębiorczość. Zagadnienia ogólne*, [w:] R. Lisowska, J. Ropęga (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie w małej i średniej firmie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 16.

społeczno-gospodarczy odpowiedzialna jest inteligencja techniczna. Robotnicy w tej strukturze nie wnoszą żadnych istotnych zmian, zaś „klasa próżniacza”<sup>111</sup> opóźnia postęp i wszystkie pozytywne zmiany<sup>112</sup>. Znaczący potencjał analityczny i badawczy ukierunkowany na przedsiębiorczość skutkuje mnogością ujęć i koncepcji.

Przełomowe podejście do przedsiębiorczości zaprezentował F. Knight (1885–1972), którego teorie miały istotny wpływ na przyszłe rozważania w tej tematyce. W swojej książce *Risk, uncertainty and profit* opisał nieodłączne elementy działalności przedsiębiorczej, jakimi są niepewność i ryzyko. Niepewnością określał stan, którego nie da się przewidzieć i skwantyfikować przy użyciu rachunku prawdopodobieństwa, a także nie można się od niego ubezpieczyć. Ryzyko zaś pozwala na przewidzenie odchyłeń od stanu oczekiwanego z wykorzystaniem rachunku prawdopodobieństwa<sup>113</sup>. Zaznaczał jednocześnie, że bez tych dwóch elementów nie byłoby przedsiębiorcy, ponieważ jego funkcjonowanie nie miałoby żadnego sensu<sup>114</sup>. F. Knight twierdził, że nie może istnieć rynek w stanie idealnej równowagi, w którym wiadome są wszystkie warunki i znana jest pełna wiedza w danej branży. Stan taki uważał za realnie niemożliwy, a wręcz niepożądany. Taka rzeczywistość skutkowałaby mechanizacją i standaryzacją wszystkich działań, a funkcjonowanie przedsiębiorców stałoby się zbędne<sup>115</sup>. F. Knight dużą część swojej pracy poświęcił znaczeniu zysku, który wynikał z podjętych działań przedsiębiorczych. Zysk traktował jak swoiste wynagrodzenie, rekompensatę dla przedsiębiorcy za podjęte ryzyko i niepewność. Twierdził również, że role przedsiębiorcy i kapitalisty ciągle się przeplatają i nie należy rozdzielać tych funkcji gospodarczych. Przedsiębiorca, oprócz podejmowania ryzyka, sam finansuje swoją działalność, co skutkuje wpisaniem pojęcia przedsiębiorcy w szeroko pojmowaną kategorię

---

<sup>111</sup> Klasa próżniacza – „wg Veblena korzenie klasy próżniaczej sięgają czasów «kultury łupieżczej», kiedy właśnie łupieżcza siła jednostki lub plemienia stanowiła o jego wysokiej pozycji w społeczności; swój skończony kształt klasa próżniacza uzyskała w okresie «kultury pieniężnej», kiedy to poziom dochodów i związana z nim konsumpcja świadczą o pozycji społecznej; w określeniu «klasa próżniacza» zawierają się: etykieta dnia codziennego, czyli sposób spędzania wolnego czasu, rodzaj rozrywek, manieri, nieliczenie się z pieniędzmi i podkreślanie świadomości swego statusu społecznego oraz ostentacyjna konsumpcja mająca na celu wzbudzenie zazdrości u innych”. Encyklopedia PWN, *klasa próżniacza*, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/klasa-proznacza;3922696.html> (dostęp: 10.11.2019).

<sup>112</sup> J. Górski, W. Sierpiński, *Historia powszechnej myśli ekonomicznej 1870–1950*, Warszawa 1987, s. 16.

<sup>113</sup> J. Górzynska, W. Grzybowski, K. Szatkowski, *Podstawy teorii...*, s. 33–34.

<sup>114</sup> F.H. Knight, *Risk, uncertainty and profit*, Sentry Press, New York 1964, s. 197–202.

<sup>115</sup> T. Piecuch, *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne...*, s. 30–31.



samozatrudnienia oraz dodaniem przedsiębiorców do grupy osób odpowiedzialnych za kontrolę i wyniki działalności przedsiębiorstwa<sup>116</sup>.

Do jednej z najbardziej znaczącej i nadal aktualnej możemy zaliczyć teorię, którą przedstawił J.A. Schumpeter (1883–1950). Definiuje on przedsiębiorczość i przedsiębiorcę jako główne siły napędowe rozwoju i wzrostu gospodarczego. Jednocześnie pierwszy zwraca uwagę na źródło przedsiębiorczości, uwidaczniając fundamentalną rolę zmian organizacyjnych i myślenia innowacyjnego. Zgodnie z twierdzeniem T. Gruszeckiego, J.A. Schumpeter „zapoczątkował romantyczny obraz przedsiębiorcy, błędnego rycerza systemu gospodarki rynkowej”<sup>117</sup>. Przedstawiony przedsiębiorca jest osobą wprowadzającą ciągle nowe kombinacje środków produkcji, a swoimi innowacyjnymi pomysłami burzy istniejącą równowagę rynkową. J.A. Schumpeter określił ten proces „twórczą destrukcją”, gdy gospodarka rynkowa rozwija się dzięki upadkowi starych i powstawaniu nowych, wydajniejszych przedsiębiorstw<sup>118</sup>. W swojej pracy poczynił również rozważania nad gospodarką kapitalistyczną, której głównymi czynnikami są procesy innowacyjne i kreacja kredytów. Te dwa elementy uznał za podstawę definicji kapitalizmu<sup>119</sup>. W swoich rozważaniach J.A. Schumpeter połączył przedsiębiorczość z innowacyjnością, zmieniając tok myślenia o niej oraz wprowadzając ją w nowy etap dyskursu. Uważał również, że tylko przedsiębiorstwo wprowadzające innowacje może określać się przedsiębiorczym, a innowacje mogą być dokonywane poprzez<sup>120</sup>:

- wprowadzenie na rynek całkowicie nowego lub zmienionego jakościowo produktu czy usług,
- udoskonalenie lub wprowadzenie nowatorskiej organizacji produkcji,
- rozpoczęcie działalności na nowych rynkach zbytu,
- wykorzystanie nowych surowców lub półfabrykatów,
- stworzenie nowatorskiej metody działalności przedsiębiorstwa na rynku, pozwalającej na zdobycie pozycji monopolisty lub jej załamania.

Kontynuatorem myśli J.A. Schumptera jest I.M. Kirzner (ur. 1930), przedstawiciel szkoły austriackiej w ekonomii. W swoich pracach skupia się na

---

<sup>116</sup> B. Piasecki, *Przedsiębiorczość i mała firma: teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998, s. 21.

<sup>117</sup> T. Gruszecki, *Przedsiębiorca w teorii ekonomii*, Wydawnictwo Cedor, Warszawa 1994, s. 16.

<sup>118</sup> J. Lichtarski, *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 59–60.

<sup>119</sup> Ł. Łukawer, *Poglądy polskich ekonomistów na ogólne założenia transformacji systemowej*, Ekonomista, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne 6, 1994, s. 733–761.

<sup>120</sup> W.J. Baumol, *Entrepreneurship, management and the structure of payoffs*, The MIT Press, Cambridge 1993.



aspekcie przedsiębiorczości i przedsiębiorcy w rozwoju gospodarczym, a główne zainteresowania koncentruje na zysku generowanym przez przedsiębiorcę<sup>121</sup>. I. Kirzner uważa zysk za główny cel działalności przedsiębiorców, najważniejszy i najskuteczniejszy motywator<sup>122</sup>, a także rekompensatę za „arbitraż”, czyli działania w warunkach nierównowagi rynkowej i próby jej przywrócenia<sup>123</sup>. W procesie arbitrażu przedsiębiorca poprzez swoją otwartość i wyczulenie na okazje rynkowe jest w stanie rozpoznać i wykorzystać szanse, a także uzyskać zysk, doprowadzając jednocześnie do równowagi rynkowej<sup>124</sup>, <sup>125</sup>. Spojrzenie na istotę szansy przez I.M. Kirzniera jest odmienne w stosunku do podejścia J.A. Schumpetera. Różnice pomiędzy koncepcjami tych dwóch twórców przedstawia tabela 2.

**Tabela 2. Porównanie podejścia do szansy według J.A. Schumpetera i I.M. Kirzniera**

| Szansa wg J.A. Schumpetera               | Szansa wg I.M. Kirzniera               |
|------------------------------------------|----------------------------------------|
| szansa z równowagi (twórczej destrukcji) | zbliża do równowagi (proces arbitrażu) |
| wymaga nowych informacji                 | nie wymaga nowych informacji           |
| bardziej innowacyjna                     | mniej innowacyjna                      |
| rzadka                                   | powszechna                             |
| wymaga twórczości                        | ograniczona do odkrycia                |

Źródło: S. Shane, *A general theory of entrepreneurship. The individual – opportunity nexus*, Edward Elgars, Cheltenham–Northampton 2003, s. 21.

I.M. Kirzner przedstawił dwa podejścia do działalności przedsiębiorczej – w krótkim czasie organizacja powinna zostać dostosowana do potrzeb rynkowych i zaspokoić te potrzeby, zaś w dłuższym horyzoncie czasowym wprowadzać innowacje w celu napędzenia rozwoju gospodarczego<sup>126, 127</sup>. Autor w swoich badaniach stwierdził również brak zależności pomiędzy wysokością

<sup>121</sup> I.M. Kirzner, *The entrepreneurial process*, [w:] C.A. Kent (red.), *The environment of entrepreneurship*, M.A.: Lexington Books, Toronto 1984, s. 41.

<sup>122</sup> H. Barreto, *The entrepreneur in...*, s. 20.

<sup>123</sup> E. Gąsiorowska-Mącznik, *Teoretyczne podstawy przedsiębiorczości*, *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy* 52(4), 2017, s. 396–397.

<sup>124</sup> J.P.J. de Jong, O. Marsili, *Schumpeter versus Kirzner: an empirical investigation of opportunity types*, *SCALES Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs*, Zoetermeer 2010, s. 6–9.

<sup>125</sup> B. Glinka, S. Gudkova, *Przedsiębiorczość...*, s. 49–51.

<sup>126</sup> I.M. Kirzner, *Competition and Entrepreneurship*, University of Chicago Press, Chicago 1973, s. 30–32.

<sup>127</sup> J. Lichtarski, M. Karaś, *Pojmowanie przedsiębiorczości i warunkujące ją czynniki*, [w:] K. Jaremczuk (red.), *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości – szanse i zagrożenia*, Wydawnictwo Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa, Tarnobrzeg 2003, s. 23–25.

zysku a przedsiębiorczością, w związku z czym większa ilość działań twórczych, kreatywność, czujność, aktywność itp. nie wpłyną na wzrost zysku<sup>128</sup>.

W tym miejscu należy zaznaczyć, że teorie trzech ostatnich wymienionych twórców miały istotny wpływ na kształtowanie współczesnego podejścia do przedsiębiorcy i przedsiębiorczości, wskutek czego wykształciły się trzy główne szkoły:<sup>129, 130</sup>

- Przedsiębiorca działa w warunkach niepewności, podejmując odpowiedzialność za działania obciążone ryzykiem – F. Knight.
- Przedsiębiorca, działając w warunkach nierównowagi rynkowej, poszukuje okazji w celu osiągnięcia zysku, przez co przywraca stabilizację gospodarki – I.M. Kirzner.
- Działania przedsiębiorcze prowadzą do twórczej destrukcji w ramach rynkowej równowagi, a przedsiębiorca, poprzez nowe kombinacje (innowacje), staje się siłą napędową postępu i rozwoju gospodarczego – J.A. Schumpeter.

Warto podkreślić, że najlepszym odzwierciedleniem przedsiębiorczości start-upowej jest teoria J.A. Schumpetera, co zostanie szczegółowo rozwinięte w dalszych częściach pracy. Szczegóły dotyczące tej koncepcji znajdują się w podrozdziale 1.3, gdzie omówiono jej zastosowanie w kontekście przedsiębiorczości start-upowej.

Teorie przedsiębiorczości i kierunki jej rozwoju odnajdują swoje odwzorowanie w sposobie definiowania przedsiębiorczości na przestrzeni lat, co zostało przedstawione w tabeli 3.

---

<sup>128</sup> H. Barreto, *The entrepreneur in...*, s. 48–51.

<sup>129</sup> S.E. Sanyang, W. Huang, *Entrepreneurship and economic development: the Empretec showcase*, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6 (3), 2010, s. 317–329.

<sup>130</sup> E. Gąsiorowska-Mącznik, *Teoretyczne podstawy...*, s. 394–398.

**Tabela 3.** Wybrane definicje przedsiębiorczości na przestrzeni lat

| Autor definicji                 | Definicja przedsiębiorczości                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| J.M. Keynes                     | Przedsiębiorczość to wynik postępowania przedsiębiorcy, który odpowiada za organizowanie działalności, gospodarowanie kapitałem i prowadzenie kalkulacji decyzji w celu uzyskania zysku <sup>131</sup>                                                                                       |
| L. von Mises,<br>F.A. von Hayek | Przedsiębiorczość oparta jest na przedsiębiorcach, którzy są „siłą napędową całego systemu rynkowego”. Proces przedsiębiorczy jest odwzorowaniem rynku, w którym kluczowym czynnikiem nie są konsumenci i właściciele środków produkcji, ale przedsiębiorcy poszukujący zysku <sup>132</sup> |
| R.D. Hisrich                    | Proces tworzący nową wartość składającą się z czasu, pracy, kapitału, ryzyka i niepewności, a wynikiem zaangażowania tych zasobów są korzyści finansowe <sup>133</sup>                                                                                                                       |
| H.H. Stevenson                  | Przedsiębiorczość jest to poszukiwanie okazji bez uwzględnienia posiadanych aktualnie zasobów <sup>134</sup>                                                                                                                                                                                 |
| S. Shane,<br>S. Venkataraman    | Funkcja przedsiębiorczości zakłada odkrywanie, ocenę i eksploatację możliwości, czyli nowe produkty, usługi lub procesy produkcyjne, nowe strategie i formy organizacyjne oraz nowe rynki dla produktów i nakładów, które wcześniej nie istniały <sup>135</sup>                              |
| D. Sexton,<br>N. Bowman-Upton   | Postawa w odniesieniu do zarządzania, która prowadzi w kierunku wykorzystania szans <sup>136</sup>                                                                                                                                                                                           |
| J.D. Antoszkiewicz              | Połączenie pomysłów i działań z zaangażowaniem i motywacją przedsiębiorcy. Pomysł wiąże się z wizją, skłonnością do ryzyka, kreatywnością, a działanie z wykonawstwem, doświadczeniem, umiejętnościami, współpracą wewnątrz organizacji i orientacją na zysk <sup>137</sup>                  |
| P. McGowan                      | Działalność charakteryzująca się kreatywnością, zmysłem organizacyjnym i planistycznym <sup>138</sup>                                                                                                                                                                                        |

<sup>131</sup> A. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 391.

<sup>132</sup> L. von Mises, *Human action: a treatise on economics*, Fox and Wilkes, San Francisco 1996, s. 160–161.

<sup>133</sup> R.D. Hisrich, M.P. Peters, *Entrepreneurship. Starting, developing and managing a new enterprise*, Irwin, Chicago 1992, s. 10.

<sup>134</sup> H.H. Stevenson, J.C. Jarillo, *A paradigm of entrepreneurship. Entrepreneurial management*, Strategic Management Journal 11(5), 1990, s. 17–27.

<sup>135</sup> S.A. Shane, S. Venkataraman, *The promise of entrepreneurship as a field of research*, Academy of Management Review 25(1), 2000, s. 217–222.

<sup>136</sup> D. Sexton, N. Bowman-Upton, *A growth model of the firm based on market, owner, and strategic factors*, [w:] G. Hills (red.), *Research at the marketing/entrepreneurship interface. Proceedings of the UIC Symposium on Marketing and Entrepreneurship*, United States Association for Small Business and Entrepreneurship, Marietta 1987, s. 82.

<sup>137</sup> J. Antoszkiewicz, *Rozwijanie przedsiębiorczości – wybrane koncepcje*, [w:] K. Piech, M. Kulikowski (red.), *Przedsiębiorczość szansą na sukces rządu, gospodarki, przedsiębiorstw, społeczeństwa*, Instytut Wiedzy SGH, Warszawa 2003, s. 11–16.

<sup>138</sup> P. McGowan, *Innowacja i przedsiębiorczość wewnętrzna*, [w:] D.M. Stewart (red.), *Praktyka kierowania*, PWE, Warszawa 1997, s. 580.

**Tabela 3.** Wybrane definicje przedsiębiorczości na przestrzeni lat, cd.

| Autor definicji        | Definicja przedsiębiorczości                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| N. Churchill           | System wykorzystujący dostępne możliwości, w którym powstają nowe przedsięwzięcia przy pomocy innowacji, z wykorzystaniem dostępnych zasobów i poprzez zarządzanie procesem twórczym <sup>139</sup>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| M. Duczkowska-Piasecka | Przedsiębiorczość wyraża sposób zachowania, u którego podstawy leży wiedza, a nie intuicja <sup>140</sup>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| J. Machaczka           | Przedsiębiorczość to wszelkie działania prowadzące do uruchomienia nowego przedsięwzięcia <sup>141</sup>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| W. Gartner             | Tworzenie nowych organizacji poprzez połączenie odrębnych logicznych działań w całość, pozwalając na osiągnięcie zamierzonego rezultatu <sup>142</sup>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| P.F. Drucker           | Przedsiębiorczość jako podstawę swojego funkcjonowania traktuje kreowanie nowych inicjatyw gospodarczych, u podstaw których leży innowacyjność. Przedsiębiorczość jest ciągłym i ukierunkowanym działaniem polegającym na poszukiwaniu zmian traktowanych jako szanse. Wynikiem tych działań jest powstanie nowej działalności gospodarczej opartej na innowacyjności. Innowacyjność to instrument służący do kreowania nowych produktów, procesów i bogactwa, co w efekcie prowadzi do stworzenia nowego rynku, zdobycia nowych klientów i wykreowania popytu <sup>143</sup> |
| J.A Timmons            | „Proces tworzenia lub rozpoznawania szans oraz wykorzystywania ich bez względu na posiadane aktualnie zasoby [...]. Jest on aktem twórczym przedsiębiorcy, który znajduje w sobie i poświęca dość energii, aby zainicjować i zbudować przedsiębiorstwo lub organizację, zamiast tylko obserwować, analizować i opisywać ją” <sup>144</sup>                                                                                                                                                                                                                                    |
| A. Cooper              | Przedsiębiorczość to przede wszystkim zachowanie przedsiębiorcze oznaczające umiejętność korzystania z pojawiających się sposobności w otoczeniu społeczno-ekonomicznym <sup>145</sup>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| R. Nixon               | Przedsiębiorczość to dostrzeganie możliwości, tworzenie nowych pomysłów, charakteryzujące się pewnością siebie i możliwością przekształcenia tych pomysłów w realia pracy <sup>146</sup>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| P.D. Reynolds          | Przedsiębiorczość i jej funkcję można przypisać konceptualizmowi, jako odkrywanie możliwości i późniejsze tworzenie nowej działalności gospodarczej, często poprzez tworzenie nowej organizacji <sup>147</sup>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

<sup>139</sup> G.A. Churchill, *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 309.

<sup>140</sup> B. Piasecki, *Przedsiębiorczość i mała firma...*, s. 20.

<sup>141</sup> J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 129.

<sup>142</sup> W.B. Gartner, *What are we talking about when we talk about entrepreneurship?*, Journal of Business Venturing 5(1), 1990, s. 15–28.

<sup>143</sup> P.F. Drucker, *Natchnienie i fart, czyli innowacje i przedsiębiorczość*, Emka, Warszawa 2004, s. 164.

<sup>144</sup> J. Timmons, *New venture creation*, Irvin Professional Publishing, Boston 1990, s. 5.

<sup>145</sup> A. Cooper, *Entrepreneurship: the past, the present, the future*, [w:] J. Zoltan, D.B. Audretsch (red.), *Handbook of entrepreneurship research*, Springer, London 2003, s. 10.

<sup>146</sup> R. Nixon, *GEES Enterprise, skills and entrepreneurship resource pack*, Plymouth 2004, s. 112.

<sup>147</sup> P.D. Reynolds, *Understanding business creation: serendipity and scope in two decades of business creation studies*, Small Business Economics 24(4), 2005, s. 359–364.

**Tabela 3.** Wybrane definicje przedsiębiorczości na przestrzeni lat, cd.

| Autor definicji             | Definicja przedsiębiorczości                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| R.W. Griffin                | Przedsiębiorczość to złożony proces obejmujący organizowanie i prowadzenie działalności gospodarczej przez pryzmat podejmowanego z nią ryzyka <sup>148</sup>                                                                                                                                                                                                                                                         |
| M. Bratnicki                | Przedsiębiorczość jest kluczowym czynnikiem rozwoju ekonomicznego, utożsamiana z osobą przedsiębiorcy, który zwiększa własny kapitał, wykorzystując swój talent i szczęście, w efekcie przyczyniając się do wzrostu tempa zmian <sup>149</sup>                                                                                                                                                                       |
| T. Gruszecki                | „[...] w każdej populacji żyje ograniczona liczba ludzi o cechach i możliwościach potencjalnych przedsiębiorców. Do tego jeszcze, aby mogli oni działać w sposób przedsiębiorczy, odkrywać okazje, tworzyć nowe kombinacje czynników produkcji, zakładać firmy – musi być spełniony cały szereg warunków instytucjonalnych, politycznych i kulturowych” <sup>150</sup>                                               |
| S.P. Robibins, D.A. DeCenzo | Przedsiębiorczość to całokształt procesu organizowania i koordynowania pracy instytucji oraz zarządzania nią <sup>151</sup>                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| S. Kwiatkowski              | „Przedsiębiorczość polega na tworzeniu podstaw materialnego bogactwa z niematerialnej wiedzy; a także bogactwa jednostek, grup społecznych, czy narodów” <sup>152</sup>                                                                                                                                                                                                                                              |
| T. Kraśnicka                | Przedsiębiorczość to rodzaj aktywności pojedynczych osób lub organizacji, który wykorzystuje okazje pojawiające się w otoczeniu, przynosząc efekty ekonomiczne bądź pozaekonomiczne otoczeniu i podmiotom <sup>153</sup>                                                                                                                                                                                             |
| A. Koźmiński                | Przedsiębiorczość stanowi pewnego rodzaju innowację. W skrócie można ją zdefiniować jako „zrobienie czegoś z niczego”. Efektem tych działań jest stworzenie nowego przedsięwzięcia lub organizacji <sup>154</sup>                                                                                                                                                                                                    |
| J. Targalski                | Pojęcie przedsiębiorczość oznacza proces zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej przedsiębiorstwa. Proces ten składa się z następujących faz rozwoju: 1. rozpoznania szans i możliwości działania na rynku, 2. opracowania planu działalności i zgromadzenia niezbędnych zasobów, 3. założenia przedsiębiorstwa, 4. zarządzania przedsiębiorstwem (prowadzenia przez kolejne fazy rozwoju) <sup>155</sup> |
| G. Onuoha                   | Przedsiębiorczość to praktyka zakładania nowych organizacji lub rewitalizacji dojrzałych organizacji w odpowiedzi na zidentyfikowane możliwości <sup>156</sup>                                                                                                                                                                                                                                                       |

<sup>148</sup> R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017, s. 321.

<sup>149</sup> M. Bratnicki, *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002, s. 14.

<sup>150</sup> T. Gruszecki, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 1999–2002.

<sup>151</sup> S.P. Robbins., D.A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 104.

<sup>152</sup> S. Kwiatkowski, *Przedsiębiorczość intelektualna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 8.

<sup>153</sup> T. Kraśnicka, *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej*, s. 54–55.

<sup>154</sup> A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 165.

<sup>155</sup> J. Targalski, *Przedsiębiorczość – istota i znaczenie*, [w:] J. Targalski, A. Francik (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie firmą. Teoria i praktyka*, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 21.

<sup>156</sup> G. Onuoha, *Entrepreneurship*, AIST International Journal 10, 2007, s. 20–32.

**Tabela 3.** Wybrane definicje przedsiębiorczości na przestrzeni lat, cd.

| Autor definicji             | Definicja przedsiębiorczości                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| J. Hausner                  | Przedsiębiorczość to działalność gospodarcza o ściśle określonych celach społecznych, której zadaniem jest inwestowanie nadwyżki w działalność lub we wspólnotę, a nie podążanie za potrzebą osiągnięcia maksymalnego zysku na rzecz właścicieli lub akcjonariuszy <sup>157</sup>      |
| J. Macieja                  | Przedsiębiorczość jako umiejętność kreowania i budowania czegoś praktycznie z niczego. To także umiejętność korzystania z zasobów i pomysłów niedostrzegalnych przez innych <sup>158</sup>                                                                                             |
| S. Sudol                    | Przedsiębiorczość to umiejętność zaangażowania się indywidualnie bądź zespołowo w dany proces. Do elementów przedsiębiorczości zalicza się innowacyjność oraz zdolność do tworzenia nowych przedsięwzięć gospodarczych, które wymagają kreatywnej, pionierskiej postawy <sup>159</sup> |
| D.F. Kuratko, R.M. Hodgetts | Przedsiębiorczość obejmuje tworzenie, odnowę lub innowację organizacyjną, która ma miejsce wewnątrz lub na zewnątrz istniejącej organizacji. Jest dynamicznym procesem wizji, zmiany i kreacji <sup>160</sup>                                                                          |
| H. Barot                    | Przedsiębiorczość to praktyka, która zaczyna się od działania i tworzenia nowej organizacji. Przedsiębiorczość to działalność, która przesunęła stare nawyki w nowe, z pełną dyscypliną i niezależnością <sup>161</sup>                                                                |
| W.J. Chang, M. Wyszomirski, | Przedsiębiorczość wiąże się często z zatrudnianiem zasobów ludzkich z umiejętnościami technicznymi i talentami kierowniczymi <sup>162</sup>                                                                                                                                            |
| A.P. Wiatrak                | Przedsiębiorczość to postawa lub proces zmian zachodzących pod wpływem tej postawy <sup>163, 164</sup>                                                                                                                                                                                 |
| L. Cassidy Croci            | Przedsiębiorczość jest odrębną, samodzielną dyscypliną, która może działać niezależnie (autonomicznie), jak również interdyscyplinarnie <sup>165</sup>                                                                                                                                 |
| J. Hessels                  | Ostatecznym celem definicji przedsiębiorczości jest tworzenie nowych miejsc pracy i dążenie do rozwoju gospodarczego <sup>166</sup>                                                                                                                                                    |

<sup>157</sup> J. Hausner, *Zarządzanie publiczne. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2008, s. 229.

<sup>158</sup> F. Kapusta, *Przedsiębiorczość – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Wydawnictwo Forum Naukowe: Passat, Poznań 2006, s. 21–22.

<sup>159</sup> S. Sudol, *Przedsiębiorczość – jej pojmowanie, typy i czynniki ją kształtujące*, [w:] K. Jaremczuk (red.), *Uwarunkowania przedsiębiorczości – różnorodność i jedność*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2008, s. 30–31.

<sup>160</sup> M. Kibassa, *Small business research: upon finding definitions of entrepreneurship, entrepreneur and small firms*, *European Journal of Business and Management* 4(15), 2012, s. 163.

<sup>161</sup> H. Barot, *Entrepreneurship – a key to success*, *The International Journal of Business and Management* 3, 2015, s. 163–165.

<sup>162</sup> W.J. Chang, M. Wyszomirski, *What is Arts Entrepreneurship? Tracking the development of its definition in scholarly journals*, *Journal of Entrepreneurship in the Arts* 4(2), 2015, s. 11–31.

<sup>163</sup> T. Piecuch, *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 36–44.

<sup>164</sup> A.P. Wiatrak, *Przedsiębiorczość korporacyjna – istota, uwarunkowania i podstawowe obszary*, *Problemy Zarządzania* 6(2), 2008, s. 41.

<sup>165</sup> L. Cassidy Croci, *Is entrepreneurship a discipline?*, *University of New Hampshire Scholar's Repository*, Durham 2016, s. 296.

<sup>166</sup> J. Hessels, W. Naudé, *The intersection of the fields of entrepreneurship and development economics: a review towards a new view*, *Journal of Economic Surveys* 33(2), 2019, s. 389–403.

**Tabela 3.** Wybrane definicje przedsiębiorczości na przestrzeni lat, cd.

| Instytucja                      | Definicja                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Global Entrepreneurship Monitor | Przedsiębiorczość to każda próba podjęcia nowego przedsięwzięcia lub stworzenia nowego biznesu, takiego jak samozatrudnienie, nowa organizacja biznesowa lub ekspansja istniejącego biznesu przez osobę fizyczną, zespół osób lub ugruntowane przedsiębiorstwo. Przedsiębiorczość jest istotnym składnikiem koszyka rozwoju gospodarczego oraz ważnym wyznacznikiem obecnych i przyszłych dochodów i miejsc pracy. Jednak charakter i proces tego rozwoju mogą się znacznie różnić w zależności od gospodarki <sup>167</sup> |
| Encyklopedia PWN                | „Przedsiębiorczość – umiejętność doboru i zaangażowania w działalność gospodarczej, prowadzonej w warunkach niepewności, czynników wytwórczych w sposób zapewniający zysk jednemu przedsiębiorcy lub grupie przedsiębiorczych osób” <sup>168</sup>                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Encyklopedia Zarządzania        | „Przedsiębiorczość – to cecha działania zmierzającego do zapewnienia racjonalnej i efektywnej koordynacji zasobów gospodarczych firmy. W praktyce pojęcie przedsiębiorczość rozumiane jest jako forma pracy lub jako czwarty (obok pracy, ziemi i kapitału) czynnik produkcji. Główne cechy przedsiębiorców to przede wszystkim umiejętność dostrzegania potrzeb i doskonalenia pomysłów, zdolność do wykorzystywania nadarzających się okazji oraz gotowość do podejmowania ryzyka” <sup>169</sup>                          |
| Oxford Learner's Dictionaries   | Działalność polegająca na zarabianiu pieniędzy poprzez zakładanie lub prowadzenie działalności gospodarczej w szczególności związanej z ryzykiem finansowym <sup>170</sup>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Komisja Europejska              | Działanie w oparciu o możliwości i pomysły oraz przekształcanie ich w wartość dla innych, która może mieć charakter finansowy, kulturowy lub społeczny. Przedsiębiorczość to proces tworzenia i rozwijania działalności gospodarczej poprzez łączenie ryzyka, kreatywności bądź innowacji i zarządzania w nowej lub istniejącej organizacji <sup>171</sup>                                                                                                                                                                   |

Przedstawione powyżej poglądy dowodzą, jak złożona i bogata jest definicja przedsiębiorczości. Jej istota może przejawiać się w działalności pojedynczych osób, organizacji lub przedsiębiorstw w szczególności z sektora MŚP, a także w dużej zbiorowości ludzi tworzącej dany region lub naród. Można ją także rozpatrywać jako<sup>172</sup>:

<sup>167</sup> N. Bosma i in., Global Entrepreneurship Monitor 2019/2020 Global Report, Global Entrepreneurship Research Association, London 2020, s. 22.

<sup>168</sup> Encyklopedia PWN, *przedsiębiorczość*, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/przedsiębiorczość.html> (dostęp: 02.02.2019).

<sup>169</sup> Encyklopedia Zarządzania, *Przedsiębiorczość*, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Przedsiębiorczość> (dostęp: 02.02.2019).

<sup>170</sup> Oxford Learner's Dictionaries, <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com> (dostęp: 02.02.2019).

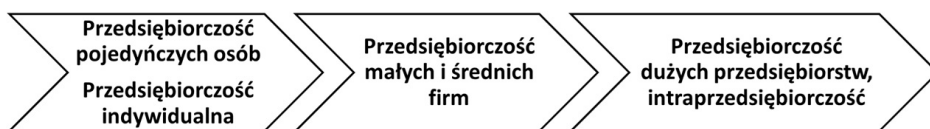
<sup>171</sup> European Commission, *Learn entrepreneurial skills and plan your career path*, [https://ec.europa.eu/growth/smes/supporting-entrepreneurship\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/supporting-entrepreneurship_en) (dostęp: 02.02.2021).

<sup>172</sup> W. Janasz, *Innowacje w rozwoju przedsiębiorczości w procesie transformacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s. 18–24.



- zbiór postaw mających na celu tworzenie i realizację przedsięwzięć prowadzących do osiągnięcia założonego celu, przy jednoczesnym zminimalizowaniu ryzyka,
- proces tworzenia z uwzględnieniem ryzyka finansowego oraz ewentualnej rekompensaty lub osobistej satysfakcji,
- szczególnie rodzaj ludzkiej aktywności polegającej na wykorzystywaniu okazji poprzez wprowadzanie innowacji, tworzenie nowych organizacji bądź poprzez (...) odnowę już istniejących, przynoszących korzyści ekonomiczne bądź pozaekonomiczne zarówno ich podmiotom, jak i otoczeniu.

Zagadnienie przedsiębiorczości jest pojęciem bardzo szerokim, natomiast wielu badaczy wiąże je z zakładaniem i prowadzeniem małej bądź średniej działalności gospodarczej<sup>173</sup>. T. Piecuch w swojej teorii rozwoju przedsiębiorczości łączy zależność podstawy przedsiębiorczości z działalnością pojedynczych jednostek osobowościowych, która przekształca się w małe i średnie przedsiębiorstwa, a te kolejno w duże (ryc. 3).



**Ryc. 3.** Ewolucja teorii przedsiębiorczości

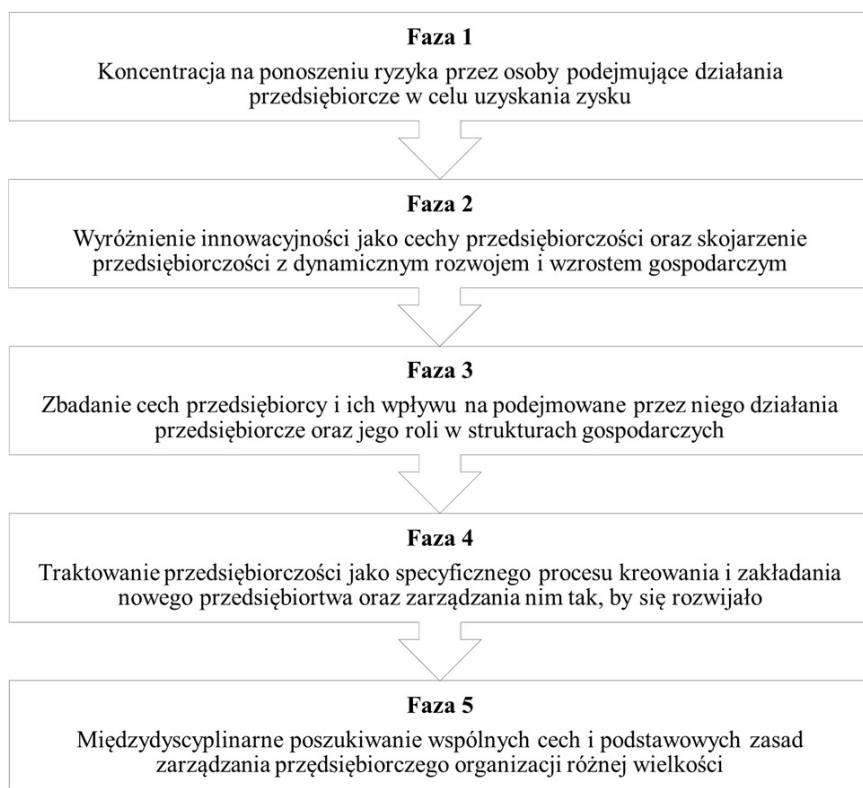
Źródło: T. Piecuch, *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2013, s. 37.

E. Mieszajkina wyróżnia pięć faz rozwoju teorii przedsiębiorczości (ryc. 4), zaznaczając, że nie mają one ścisłych granic czasowych, ponieważ w różnych okresach można znaleźć definicje przedsiębiorczości dla danej lub innej fazy. Również sami autorzy pojęć zmieniali swoje poglądy lub ich teorie ewoluowały, przez co mogą zostać przydzielone do różnych faz<sup>174</sup>.

<sup>173</sup> F. Bławat (red.), *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm*, Gdańskie Towarzystwo Naukowe, Gdańsk 2003, s. 29.

<sup>174</sup> E. Mieszajkina, *Zarządzanie przedsiębiorcze w małych firmach*, Politechnika Lubelska, Lublin 2018, s. 19–20.

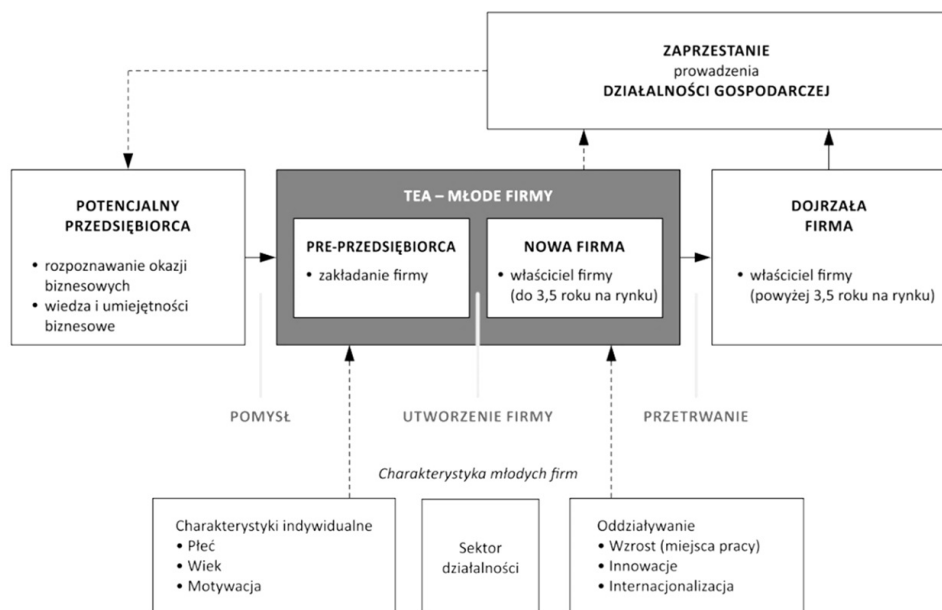




**Ryc. 4.** Fazy rozwoju teorii przedsiębiorczości

Źródło: E. Mieszkajina, *Zarządzanie przedsiębiorcze w małych firmach*, Politechnika Lubelska, Lublin 2018, s. 19–20.

Proces rozwoju przedsiębiorczości przedstawiła międzynarodowa porządkowa organizacja Global Entrepreneurship Monitor (GEM), której badania prowadzone są nieprzerwanie od 1999 r. w 115 krajach na wszystkich kontynentach. Model procesu przedsiębiorczego GEM przedstawia kluczowe wskaźniki dotyczące faz rozwoju biznesu, od koncepcji, przez rozpoczęcie i prowadzenie nowego biznesu, do fazy dojrzałej, jako w pełni ugruntowanej własności biznesowej. Na rycinie 5 pokazano również wyjścia biznesowe, po których osoby fizyczne mogą rozpocząć inną działalność gospodarczą lub nadal angażować się w działalność przedsiębiorczą inny sposób. Jednym z ważnych wskaźników dla badań GEM jest poziom całkowitej aktywności przedsiębiorczej we wczesnym stadium (*Total early-stage Entrepreneurial Activity* – TEA) lub odsetek dorosłej populacji w wieku produkcyjnym aktywnie zaangażowanej w zakładanie lub prowadzenie nowego przedsiębiorstwa.



**Ryc. 5.** Model procesu przedsiębiorczego według Global Entrepreneurship Monitor

Źródło: N. Bosma i in., *Global Entrepreneurship Monitor 2019/2020 Global Report*, Global Entrepreneurship Research Association, London 2020, s. 16.

W literaturze przedsiębiorczość niejednokrotnie kojarzona jest z sektorem MSP. Dla przykładu B. Piasecki opisuje, że „przedsiębiorczość jako metoda zarządzania znajduje swój najpełniejszy wyraz w małym i średnim przedsiębiorstwie”<sup>175</sup>. A.P. Wiatrak zaznacza, że łączenie przedsiębiorczości z działalnością małych przedsiębiorstw jest dość powszechne, ponieważ w nich najwyraźniej ukazują się postawy i zachowania przedsiębiorcze oraz uwiadcniają się cechy osobowościowe przedsiębiorców sprzyjające rozszerzeniu działalności lub jej zmianie<sup>176</sup>. Podobne podejście przedstawia P. Drucker, który uważa, że przedsiębiorczość leży u podstaw zakładania przedsiębiorstwa, uobecniając się w skutecznym i efektywnym zarządzaniu, adaptacji do zmian zachodzących w otoczeniu, jak i świadomości

<sup>175</sup> B. Piasecki, *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, wyd. 3 zm. i uzup., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 2001, s. 20.

<sup>176</sup> A.P. Wiatrak, *Pojęcie przedsiębiorczości, jej cele i rodzaje*, [w:] K. Jaremczuk (red.), *Uwarunkowania rozwoju*, s. 26.

podejmowanego ryzyka<sup>177</sup>. Z punktu widzenia ekonomicznego przedsiębiorstwo powinno być ukierunkowane na zysk i rozwój<sup>178</sup>.

Podejście do przedsiębiorczości, w konsekwencji zmian społeczno-ekonomicznych, ewoluuje. Termin ten, jak już zaznaczono, związany był z procesem organizacji czynników produkcji obarczonych ryzykiem, w wyniku którego powstawały produkty lub usługi wynikające z potrzeb rynku, zaś współczesna przedsiębiorczość skupia się wokół koncepcji innowacyjności<sup>179</sup>. Przewodnim kierunkiem przedsiębiorczości jest kontynuacja rozszerzonej koncepcji J.A. Schumpetera<sup>180</sup>, w której wskazane są powiązania pomiędzy przedsiębiorczością a innowacyjnością, a także odróżnienie przedsiębiorczości od prostej formy zarządzania. Przedsiębiorczość rozumiana jest jako proces rozpoznawania, rozwijania i implikowania nowych innowacyjnych metod wytwarzania, mających na celu wykorzystanie komercyjnych okazji<sup>181</sup>. Takie podejście znajduje swoje odzworowanie również w stosunkowo nowej formie przedsiębiorczości, jaką jest start-up<sup>182</sup>.

A. Skala, na podstawie systematyki najpopularniejszych form współczesnej przedsiębiorczości przedstawionej przez J. Cieślika<sup>183</sup>, umiejscawia start-upy w sferze przedsiębiorczości korporacyjnej i niegospodarczej, np. przedsiębiorczość akademicka lub kreatywna (ryc. 6). Wskazuje jednocześnie, że są to przedsięwzięcia innowacyjne, ambitne, ekspansywne, charakteryzujące się wysoką dynamiką rozwoju, skoncentrowane na rynkach światowych<sup>184</sup>.

---

<sup>177</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 730–731.

<sup>178</sup> J. Moczydłowska, I. Pacewicz, *Przedsiębiorczość*, Wydawnictwo Oświatowe FOSZE, Rzeszów 2007, s. 9–10.

<sup>179</sup> J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 9–10.

<sup>180</sup> A. Brawo-Biosca, Ch. Criscuolo, C. Menon, *What drives the dynamics of business growth?*, OECD Science, Technology and Industry Policy Papers, OECD Publishing, Paris 2013, s. 9–11.

<sup>181</sup> T. Wołczuk, *Znaczenie startupów przy tworzeniu współczesnego rynku i polityki gospodarczej*, [w:] H. Górską-Warsewicz, M. Czeczotko (red.), *Przedsiębiorczość w nauce i praktyce. Zarządzanie, finance, rynek*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2019, s. 36–37.

<sup>182</sup> J.H. Block, Ch.O. Fisch, M. van Praag, *The Schumpeterian entrepreneur: a review of the empirical evidence on the antecedents, behavior and consequences of innovative entrepreneurship*, *Industry and Innovation*, 24(1), 2017, s. 79–84.

<sup>183</sup> J. Cieślik, *Przedsiębiorczość, polityka, rozwój...*, s. 65–80.

<sup>184</sup> A. Skala, *Startupy. Wyzwanie dla zarządzania...*, s. 23–24.



**Ryc. 6.** Start-upy na tle współczesnych form przedsiębiorczości

Źródło: A. Skala, *Startupy. Wyzwanie dla zarządzania i edukacji przedsiębiorczości*, Wydawnictwo edu-Libri, Kraków–Legionowo 2018, s. 23–24.

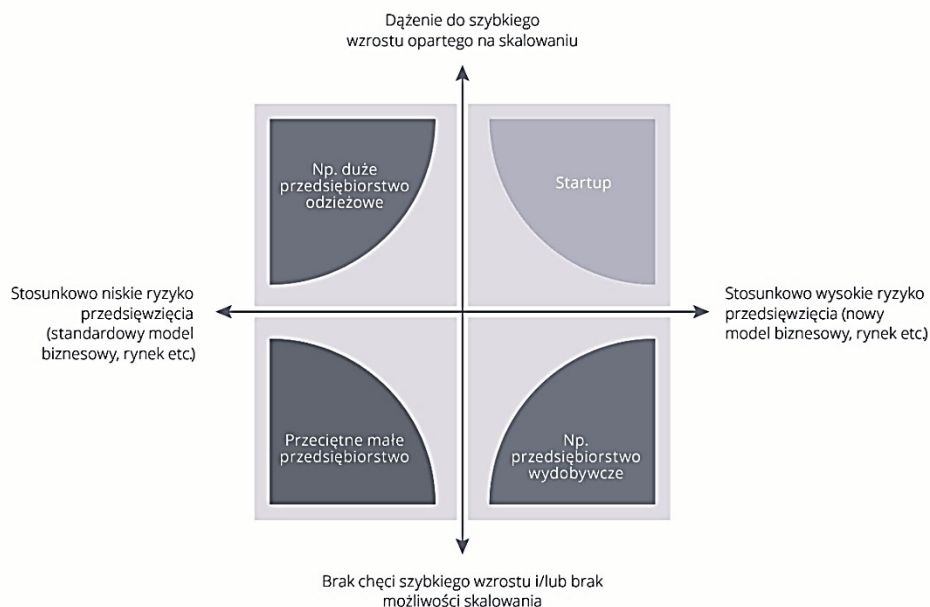
Na podstawie badań i własnego doświadczenia S. Blank zauważa istotne różnice w podejściu do tradycyjnych i nowych przedsięwzięć. Jego zdaniem nowe przedsiębiorstwa typu start-up powinny odchodzić od tworzenia biznesplanów na rzecz kanw modelu biznesowego (ang. *business model canvas* – BMC) określanych często jako substytut planu strategicznego<sup>185</sup>. Cały proces modelowania powinien zostać wzbogacony o testowanie założonych hipotez, aby maksymalnie zmniejszyć czas trwania cyklu rozwoju produktu, przy zwiększonej liczbie iteracji. Wszystkie działania muszą odbywać się w bliskim kontakcie z klientem i być mierzone nowymi miernikami, które nie wynikają z rachunku zysków i strat, bilansu bądź rachunku przepływów pieniężnych<sup>186</sup>.

Międzynarodowa spółka handlowa Deloitte zrzeszająca niezależne podmioty na całym świecie, zajmująca się głównie audytem i doradztwem, przedstawiła umiejscowienie przedsięwzięć start-upowych wśród klasycznych przedsiębiorstw. Podział ten został zilustrowany na rycinie 7 za pomocą dwuwymiarowego układu współrzędnych obejmujących ryzyko i skalę przedsięwzięcia. Do opracowania poniższego układu wykorzystano definicję start-upu

<sup>185</sup> S. Sparviero, *The case for a socially oriented Business Model Canvas: The Social Enterprise Model Canvas*, *Journal of Social Entrepreneurship* 10(2), 2019, s. 232–251.

<sup>186</sup> S. Blank, *Why the lean start-up changes everything*, *Harvard Business Review* 91(5), 2013, s. 63–72.

E. Riesa<sup>187</sup>, w której podmiot ten w porównaniu ze standardowymi przedsiębiorstwami, charakteryzuje się niskimi kosztami rozpoczęcia działalności, stosunkowo wysokim ryzykiem porażki przy jednocześnie potencjalnie wysokim zwrocie z inwestycji i szybszym wzroście<sup>188, 189</sup>.



**Ryc. 7.** Umiejscowienie start-upu na mapie ryzyka i skali przedsięwzięć biznesowych

Źródło: M. Burnat-Mikosz i in., *Diagnoza ekosystemów startupów w Polsce*, Deloitte Polska, Warszawa 2016, s. 12.

W tabeli 4 przedstawiono wyniki badania przeprowadzonego przez A. Skalę i S. Sysko-Romańczuk, dzięki którym otrzymano najważniejsze kryteria rozróżniania nowego przedsiębiorstwa w tradycyjnym ujęciu i przedsięwzięcia start-upowego<sup>190</sup>.

<sup>187</sup> E. Ries, *The lean startup...*, s. 27–29.

<sup>188</sup> A. Łopusiewicz, *Start-up. Od pomysłu do sukcesu*, Wydawnictwo Edgard, Warszawa 2013, s. 8–9.

<sup>189</sup> A. Milczarek, A. Pietrakiewicz, *Innowacyjne metody i narzędzia wykorzystywane w zarządzaniu start-upami na przykładzie akademickich inkubatorów przedsiębiorczości w Łodzi*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie 61(1202), 2015, s. 136, 141.

<sup>190</sup> A. Skala, S. Sysko-Romańczuk, *Startupy a nowe przedsięwzięcia: próba wyodrębnienia nowej kategorii badawczej*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* 20(6), 2019, s. 59–60.

**Tabela 4.** Różnice w wybranych kryteriach zarządzania start-upem i tradycyjnym nowym przedsięwzięciem

| Start-up                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Kryteria rozróżniania        | Nowe przedsięwzięcie                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• środki własne (tzw. 4F)</li> <li>• fundusze załączkowe, anioły biznesu i fundusze VC – zainteresowani innowacyjnym modelem biznesowym z potencjałem na wysoki zwrot z kapitału, celem jest wysoka wartość start-upu podczas kolejnych rund inwestycyjnych</li> </ul> | Źródła finansowania          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• banki – zainteresowane bezpiecznym, sprawdzonym modelem biznesowym, który zapewnia stałą wartość netto i zwrot kapitału (im dłuższy okres zwrotu, tym lepiej)</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• rozwój klienta i rynku (<i>customer development</i>)</li> <li>• lean start-up</li> <li>• permanentne eksperymentowanie</li> <li>• zarządzanie niepewnością</li> </ul>                                                                                                | Metodyka zarządzania         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• biznes plan</li> <li>• analiza konkurencji</li> <li>• <i>benchmarking</i></li> <li>• optymalizacja procesów</li> <li>• zarządzanie ryzykiem</li> </ul>                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• innowacje radykalne</li> <li>• <i>market-driving innovation</i></li> <li>• wzrost wykładniczy</li> <li>• hiperskalowalność</li> </ul>                                                                                                                                | Model rozwoju, innowacyjność | <ul style="list-style-type: none"> <li>• innowacje inkrementalne</li> <li>• <i>market-driven innovation</i></li> <li>• wzrost stabilny</li> <li>• trwałość i przewidywalność</li> </ul>                           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• nowy klient</li> <li>• tworzenie nowych klientów i rynków</li> </ul>                                                                                                                                                                                                 | Podejście do klienta         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• klient istniejący</li> <li>• odebrany konkurencji</li> <li>• zapomniany przez konkurencję</li> </ul>                                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• negatywna weryfikacja hipotez</li> <li>• brak możliwości lub pomysłu na skuteczny <i>pivot</i><sup>191</sup></li> </ul>                                                                                                                                              | Porażka                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• efekt niedoskonałości operacyjnej</li> </ul>                                                                                                                             |

Źródło: A. Skala, S. Sysko-Romańczuk, *Startupy a nowe przedsięwzięcia: próba wyodrębnienia nowej kategorii badawczej*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* 2019 20(6), s. 59–60.

Do porównania tych dwóch podmiotów można również podejść w sposób *à rebours*, wyszczególniając, kiedy dane przedsiębiorstwo nie jest start-upem. Mowa tutaj o przedsięwzięciach, które<sup>192</sup>:

- w celu zminimalizowania ryzyka niepowodzenia stosuje już funkcjonujący model biznesowy,
- powstało w systemie franczyzowym, jest działalnością w formie agencji bądź imitacją już funkcjonujących rozwiązań,

<sup>191</sup> *Pivot* (zwrot) – powrót z etapu weryfikacji rynku do rozpoznania rynku z nowymi hipotezami, jeśli zainteresowanie produktem jest małe lub gdy klienci nie potwierdzają rozwiązania ich problemów. S. Blank, B. Dorf, *Podręcznik startupu...*, s. 652. Radykalny zwrot kierunku, w którym budowany i rozwijany jest start-up. Business Insider, *Słownik nowoczesnego przedsiębiorcy*, <https://archiwum.businessinsider.com.pl/firma/slownik-nowoczesnego-przedsiębiorcy/zjkvm> (dostęp: 28.07.2018).

<sup>192</sup> A. Skala, *Spiralna definicja startupu...*, s. 35.

- nie wpływa na tworzenie nowych rynków zbytu,
- nie prowadzi sprzedaży na wielką skalę oraz jego wartość nie rośnie w szybkim tempie,
- finansowane jest jedynie w niewielkim stopniu ze środków własnych,
- powoli zwiększa liczbę zatrudnionych pracowników,
- zatrudnia specjalistów i wykwalifikowanych menedżerów.

Nie powstała jeszcze odrębna dziedzina naukowa normująca tego typu przedsięwzięcia. Nadal brakuje opracowań wyczerpująco definiujących te zjawiska<sup>193</sup>. Tematyka start-upów wciąż znajduje się na początkowym etapie ugruntowania wiedzy, a zainteresowanie nią wśród naukowców, przedsiębiorców, inwestorów i społeczeństwa ciągle wzrasta. Należy zatem usystematyzować dotychczasową wiedzę z tego obszaru, co jest jednym z celów monografii.

Zaznaczyć należy, że wiedzę z zakresu przedsięwzięć start-upowych znajdziemy w literaturze tworzonej zarówno przez naukowców, jak i praktyków. Jak wskazuje A. Skala, wypowiedzi i opracowania praktyków są traktowane w środowisku start-upowym jako fundamentalne, chociaż często nie mają charakteru naukowego, ze względu na niezachowanie porządku metodologicznego. Jednak to one jako pierwsze wskazują naukowcom problematykę start-upów i wyznaczają kierunek badań. Pominięcie tego typu publikacji mogłoby prowadzić do tworzenia barier w obiegu wiedzy pomiędzy nauką a praktyką, w szczególności w badaniach nad tak specyficznymi podmiotami, jakimi są start-upy<sup>194</sup>. Należy również zaznaczyć, że część osób prowadzących działalność w ekosystemie start-upowym często jest związana z działalnością edukacyjną w tym obszarze na wiodących uniwersytetach. Wynika to ze specyfiki funkcjonowania tego typu podmiotów. Przykładem może być przedsiębiorca i twórca wielu start-upów S. Blank, który po przejściu na zawodową emeryturę zaczął nauczać przedsiębiorczości studentów. Jest adiunktem w dziedzinie przedsiębiorczości na Uniwersytecie Stanford, starszym wykładowcą na Uniwersytecie Columbia i wykładowcą m.in. na Uniwersytecie Kalifornijskim, Uniwersytecie Nowojorskim, czy Publicznym Uniwersytecie w Londynie. Jego działalność naukowa jest głównie związana z procesem rozwijania start-upów: *customer development* i *lean startup*. Jest autorem czterech książek w tej tematyce: *The four steps to the epiphany*, *Not all those who wander are lost*, *The startup owner's manual* i *Holding a cat by the Tai*<sup>195</sup>. Następną postacią, na którą należy

<sup>193</sup> M. Andrejczuk, *Wyzwania definicyjne...*, s. 55.

<sup>194</sup> A. Skala, *Startupy. Wyzwanie dla zarządzania...*, s. 155.

<sup>195</sup> Steve Blank blog, <https://steveblank.com/about> (dostęp: 12.12.2020).

zwrócić uwagę, jest wyróżniający się licznymi osiągnięciami przedsiębiorca, doradca, inwestor, założyciel szeregu start-upów – E. Ries. Posiada on status przedsiębiorcy-rezydenta w amerykańskiej szkole zarządzania Harvard Business School. Jest autorem jednej z najpopularniejszych książek o tematyce start-upowej *The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*<sup>196</sup>. Kolejnym praktykiem działającym na rzecz rozwoju wiedzy o start-upach jest P. Thiel, z wykształcenia filozof i doktor prawa na Uniwersytecie Stanford, autor książki *Zero to one: notes on startups, or how to build the future*. W swojej karierze zawodowej był przedsiębiorcą, inwestorem oraz założycielem start-upów i funduszy *venture capital*<sup>197</sup>.

W przypadku współczesnych przedsiębiorstw przyczyny powstawania przedsięwzięć start-upowych należałoby rozpatrywać pod względem kierunku zmian, jakie zachodzą w gospodarce światowej<sup>198</sup>. Zmiany te związane są w głównej mierze z procesami globalizacyjnymi, rewolucją cyfrową oraz emanacją gospodarki opartej na wiedzy i innowacjach<sup>199</sup>. Jednocześnie zmiany te przyczyniają się do przeobrażeń zachodzących w otoczeniu biznesu, przez co przedsiębiorcy są zmuszeni do ciągłego poszukiwania nowych produktów, usług, rozwiązań technologicznych, organizacyjnych lub tworzenia nowych rynków opartych o potrzeby klientów<sup>200</sup>. W takiej rzeczywistości prawdopodobieństwo przetrwania i rozwoju mają tylko organizacje szybciej i lepiej reagujące na potrzeby klientów oraz wykorzystujące pojawiające się szanse<sup>201</sup>. Na tej podstawie można stwierdzić, że powstawanie przedsięwzięć typu start-up wydaje się naturalną odpowiedzią na permanentnie zmieniające się otoczenie, przy jednoczesnym wzroście niepewności i ryzyka.

Przyczyn wzrostu zainteresowania i popularności organizacji start-upowych, zarówno w obszarach biznesowych, jak i teoretycznych, należałoby doszukiwać

---

<sup>196</sup> E. Ries, *Startup lessons learned, Strong governance actually makes weak companies*, <http://www.startuplessonslearned.com> (dostęp: 12.12.2020).

<sup>197</sup> Encyklopedia Britannica, *Peter Thiel*, <https://www.britannica.com/biography/Peter-Thiel> (dostęp: 12.12.2020).

<sup>198</sup> J. Rożański, *Współczesne przedsiębiorstwo a wyzwania gospodarki światowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 41.

<sup>199</sup> E. Skrzypek, *Kreatywność a zarządzanie wiedzą*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie 24(1), 2014, s. 175–188.

<sup>200</sup> A. Kałowski, J. Wysocki (red.), *Start-up a uwarunkowania sukcesu. Wymiar teoretyczno-praktyczny*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2017, s. 9.

<sup>201</sup> M. Makowiec, *Start-upy technologiczne generujące innowacje w gospodarce jako efekt komercjalizacji badań naukowych*, *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy* 4(52), 2017, s. 424–425.



się w przykładach start-upów, które osiągnęły spektakularne sukcesy i dokonały kreacji nowego, przełomowego i innowacyjnego produktu<sup>202</sup>. Do takiej grupy można zaliczyć znane na całym świecie start-upy, które wyskalowały, a są to m.in.: Apple, Amazon, Google, Facebook, Stripe, Xiaomi, Airbnb, Instagram, Uber, Bytedance, Shazam, Ripple, Snapchat, Dropbox, Spotify, Revolut, SpaceX, Canva, Pinterest, Telegram, Bolt czy Vinted. Poniżej zostanie zaprezentowana historia sukcesu kilku najbardziej znanych start-upów.

Apple to przedsiębiorstwo założone 1 kwietnia 1976 r. przez S. Jobsa oraz S.G. Wozniaka i należy do grupy start-upów garażowych, ponieważ początek swojej działalności miał właśnie w jednym z garaży w Dolinie Krzemowej. W początkowej wizji S. Jobs i S.G. Wozniak chcieli dokonać zmiany sposobu postrzegania komputera i w tym celu stworzyli jednostki tak kompaktowe, by każdy mógł je mieć w swoim domu czy biurze<sup>203</sup>. Pierwsza wersja sprzedawanego prototypu Apple I nie miała monitora, klawiatury ani obudowy, elementy te zostały dodane w 1977 r. Apple II zrewolucjonizował branżę komputerową, wprowadzając pierwszą w historii kolorową grafikę. Sprzedaż produktów wzrosła z 7,8 mln USD w 1978 r. do 117 mln USD w 1980 r., kiedy to Apple wszedł na amerykańską giełdę papierów wartościowych<sup>204</sup>. Obecnie Apple Inc. ma w swoim portfolio między innymi takie produkty jak: iMac, iPod, iTunes, iPhone, iPad czy Apple Watch, które są rozpoznawalne na całym świecie<sup>205</sup>. W sierpniu 2018 r. Apple Inc. jako pierwsze na świecie przedsiębiorstwo osiągnęło kapitalizację rynkową w wysokości 1 bln dolarów, a mniej więcej 2 lata później stało się pierwszą amerykańską spółką notowaną na giełdzie, która przekroczyła 2 bln dolarów<sup>206</sup>. Od 15 marca 2021 r. kapitalizacja rynkowa Apple wzrosła do 2,08 bln USD<sup>207</sup>. Według najnowszych danych Banku Światowego (The World Bank) spośród 263 krajów aż 216, czyli 97,3% generuje niższe roczne PKB niż wartość Apple (m.in. Brazylia, Kanada, Włochy). Światowe PKB w 2019 r. wyniosło 87,799 bln USD, a w przypadku największej gospodarki

---

<sup>202</sup> I. Ahmad, *Apple, Google, Facebook, Uber: How seven massive companies spend their billions*, <https://www.digitalinformationworld.com/2019/09/the-finances-of-7-famous-tech-companies-visualized.html> (dostęp: 12.12.2020).

<sup>203</sup> A. Brashares, *Steve Jobs thinks different*, Twenty-First Century Books, Brookfield 2001, s. 15–16.

<sup>204</sup> Ibidem, s. 21.

<sup>205</sup> Apple, <https://www.apple.com> (dostęp: 12.12.2020).

<sup>206</sup> CNBC, *Apple becomes first U.S. company to reach a \$2 trillion market cap*, <https://www.cnbc.com/2020/08/19/apple-reaches-2-trillion-market-cap.html> (dostęp: 12.01.2021).

<sup>207</sup> Google Finance: Apple Inc., <https://www.google.com/finance/quote/AAPL:NASDAQ?sa=X&ved=2ahUKEwjLzMbiiLXvAhWRcc0KHdb9BT0Q3ecFMAB6BAGDEBI> (dostęp: 22.03.2021).

świata, czyli USA, to 21,43 bln USD, co kolejno stanowi 2,36% i 9,7% kapitalizacji rynkowej Apple Inc.<sup>208</sup>

Amazon.com powstał w lipcu 1994 r. wraz z otwarciem pierwszego sklepu, którego siedziba mieściła się w garażu domu wynajętego przez założyciela J. Bezosa. Rok po otwarciu Amazon.com sprzedał pierwszą książkę pt. *Fluid concepts and creative analogies: computer models of the fundamental mechanisms of thought*. Sukces był błyskawiczny, ponieważ w pierwszym miesiącu, bez żadnej promocji w prasie pisanej, Amazon.com sprzedawał książki nie tylko w Stanach Zjednoczonych, ale i w 45 innych krajach. W ciągu 2 miesięcy sprzedaż osiągnęła 20 tys. dolarów tygodniowo, rosnąc szybciej niż przewidywał J. Bezos i jego zespół. Amazon.com wszedł na giełdę w 1997 r. Wielu analityków rynku kwestionowało, czy przedsiębiorstwo może utrzymać swoją pozycję, gdy tradycyjni sprzedawcy detaliczni uruchomili własne witryny *e-commerce*. Dwa lata później start-up nie tylko dotrzymał kroku, ale także wyprzedził konkurentów, stając się liderem. J. Bezos kontynuował dywersyfikację oferty Amazona, włączając do niej w 1998 r. płyty CD i filmy, a później odzież, elektronikę, zabawki, sprzedawane w dodatku nie tylko poprzez partnerów detalicznych. Następnie w 2007 r. Amazon wypuścił Kindle, podręczny czytnik książek cyfrowych, który umożliwiał użytkownikom kupowanie, pobieranie, czytanie i przechowywanie wybranych książek. Podczas gdy wiele przedsiębiorstw w okresie „dot.comów” z początku lat 90. zbankrutowało, Amazon rozkwitał dzięki rocznej sprzedaży, która wzrosła z 510 tys. dolarów w 1995 r. do ponad 17 mld dolarów w 2011 r. W ramach corocznego listu do akcjonariuszy w 2018 r. J. Bezos poinformował, że spółka przekroczyła 100 mln płatnych subskrybentów. We wrześniu 2018 r. Amazon został wyceniony na ponad 1 bln USD, stając się drugim przedsiębiorstwem, które osiągnęło ten rekord – w zaledwie kilka tygodni po Apple<sup>209</sup>.

ByteDance Ltd. jest najbardziej cenionym start-upem na świecie, został wyceniony w 2021 r. na 280 mld dolarów<sup>210</sup>. ByteDance Ltd. to chińskie międzynarodowe przedsiębiorstwo zajmujące się technologią internetową, założone przez Z. Yiminga i L. Rubo w 2012 r. Jest spółką macierzystą znanych serwisów

---

<sup>208</sup> The World Bank: GDP, [https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?most\\_recent\\_value\\_desc=true](https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?most_recent_value_desc=true) (dostęp: 22.03.2021).

<sup>209</sup> Biography.com Editors, *Jeff Bezos*, <https://www.biography.com/business-figure/jeff-bezos> (dostęp: 13.12.2018).

<sup>210</sup> A. Sayed, A. Banerjee, *Top 15 Highest Valued Startups in the World. Most valuable Startups*, [https://startuptalky.com/top-highest-valued-startups-world/#Bytedance,\\_China](https://startuptalky.com/top-highest-valued-startups-world/#Bytedance,_China) (dostęp: 21.12.2021).

społecznościowych i obsługuje szereg platform treści, które informują, edukują, bawią oraz inspirują użytkowników do tworzenia własnych materiałów, niezależnie od języka, kultury czy religii. Należą do nich m.in. TikTok, który przekroczył 2 mld pobrań na całym świecie w App Store i Google Play, Vigo Video, Douyin i wielu innych. ByteDance jest również spółką macierzystą Toutiao – aplikacji do gromadzenia wiadomości z wykorzystaniem algorytmów sztucznej inteligencji, pomocnych w śledzeniu nawyków użytkownika i dostarczania im odpowiednich treści<sup>211</sup>. W czerwcu 2021 r. ByteDance miał 1,9 mld aktywnych użytkowników miesięcznie na wszystkich swoich platformach<sup>212</sup>. Wartość majątku założyciela technologicznego giganta Z. Yiminga wyceniana jest na 45,5 mld dolarów i zajmuje 31 miejsce wśród najbogatszych ludzi na świecie według Bloomberg Billionaires Index<sup>213</sup>.

Airbnb to historia sukcesu ambitnego start-upu, pokazująca, jak współzałożycielom i współlokatorom B. Chesky'emu i J. Gebbii udało się zrewolucjonizować rynek wynajmów krótkookresowych, dzięki oryginalnemu pomysłowi, którego realizacja była możliwa dzięki Internetowi. Pomysł na biznes narodził się, gdy założyciele start-upu zmagali się z opłaceniem czynszu. Wpadli wówczas na pomysł zarobienia dodatkowych pieniędzy podczas lokalnej konferencji wzornictwa przemysłowego w San Francisco, która co roku generowała pełne obłożenie hoteli. Współlokatorzy rozłożyli trzy materace dmuchane i zaoferowali nocleg za 80 dolarów ze śniadaniem trzem projektantom, którzy potrzebowali miejsca na pobyt podczas konferencji. Zamiast korzystać z Craigslist, który wydawał się „zbyt bezosobowy”, aby reklamować swoją przestrzeń, Chesky i Gebbia zbudowali własną witrynę o nazwie airbedandbreakfast.com. Wkrótce zdali sobie sprawę, że natknęli się na pomysł, który warto rozwinąć. Pełną witrynę internetową i platformę oferującą współdzielenie domu między użytkownikami online pomógł im zbudować N. Blecharczyk<sup>214</sup>. Airbnb powstało w 2007 r., a od tego czasu zapewnia dostęp do ponad 6 mln wyjątkowych miejsc, w których można wygodnie i przyjemnie spędzić czas w prawie 100 000 miastach i 191 krajach. Przedsiębiorstwo nie jest właścicielem żadnej z ofert nieruchomości, działa jedynie jako pośrednik

---

<sup>211</sup> ByteDance, <https://www.bytedance.com/en> (dostęp: 14.11.2020).

<sup>212</sup> L. Lin, *TikTok owner ByteDance's annual revenue jumps to \$34.3 billion*, The Wall Street Journal, <https://www.wsj.com/articles/tiktok-owner-bytedances-annual-revenue-jumps-to-34-3-billion-11623903622> (dostęp: 30.09.2021).

<sup>213</sup> Bloomberg Billionaires Index, <https://www.bloomberg.com/billionaires/> (dostęp: 21.12.2021).

<sup>214</sup> L. Gallagher, *The Airbnb story: how three ordinary guys disrupted an industry, made billions... and created plenty of controversy*, Houghton Mifflin Harcourt, New York 2017.

i pobiera prowizję od każdej rezerwacji<sup>215</sup>. Wartość Airbnb po wejściu na giełdę papierów wartościowych NASDAQ wyceniana jest na ok. 130 mld dolarów<sup>216</sup>.

DocPlanner to pierwszy polski start-up, który dołączył do grona jedno-  
roźców<sup>217</sup>. Międzynarodowa platforma zbierająca dane i informacje na temat  
start-upów oraz ekosystemów technologicznych Dealroom wyceniła DocPlan-  
ner na 1,07 mld USD<sup>218</sup>.

Grupa DocPlanner.com rozpoczęła swoją działalność w 2011 r., przejmując  
działający od 2007 r. serwis do opiniowania lekarzy przez pacjentów – Znany-  
Lekarz.pl. Od tego momentu serwis przeszedł duże zmiany, stając się najwięk-  
szym w Polsce, co ułatwia pacjentom szybkie dotarcie do lekarzy i umówienie  
wizyty online. Z liczbą ponad 60 mln pacjentów i ponad 5 mln rezerwacji każ-  
dego miesiąca DocPlanner jest wiodącą globalną platformą rezerwacji opieki  
zdrowotnej i liderem w 13 krajach: w Polsce, Brazylii, Meksyku, Hiszpanii,  
Włoszech, Niemczech, Turcji, Kolumbii, Czechach, Portugalii, Argentynie,  
Peru i Chile. DocPlanner zapewnia bezpłatne recenzje lekarzy i rezerwacje  
dla pacjentów, ponadto oferuje lekarzom i klinikom narzędzie SaaS służące  
do optymalizacji przepływu pacjentów. Poprzez swoją markę TuoTempo,  
przedsiębiorstwo oferuje bardziej wyrafinowany pakiet produktów optyma-  
lizacyjnych dla dużych instytucji opieki zdrowotnej. Biznes stworzony przez  
M. Gralewskiego, rozwijając się, wchłonął wielu rynkowych rywali, tj. hiszpań-  
ską Doctoralia w 2016 r., włoskie TuoTempo w 2019 r. czy niemiecką Jameda  
w 2021 r. DocPlanner przejął prawie 1/3 rynku lekarzy działających w prywat-  
nej opiece zdrowotnej<sup>219</sup>.

Zainteresowanie tematyką start-upów stale rośnie. Szczególnie widoczne  
jest to we wzroście liczby pozycji literaturowych na przestrzeni ostatnich lat,  
zarówno tych naukowych, jak i popularnonaukowych. Jednymi z pierwszych  
autorów, którzy podjęli się opisania problematyki start-upowej, byli amerykań-  
scy przedsiębiorcy i naukowcy, prowadzący swoją działalność w Dolinie Krze-  
mowej, S. Blank i B. Dorf w podręczniku z 2012 r. *The startup owner's manual*:

---

<sup>215</sup> Airbnb, *About us*, <https://news.airbnb.com/about-us/> (dostęp: 02.03.2020).

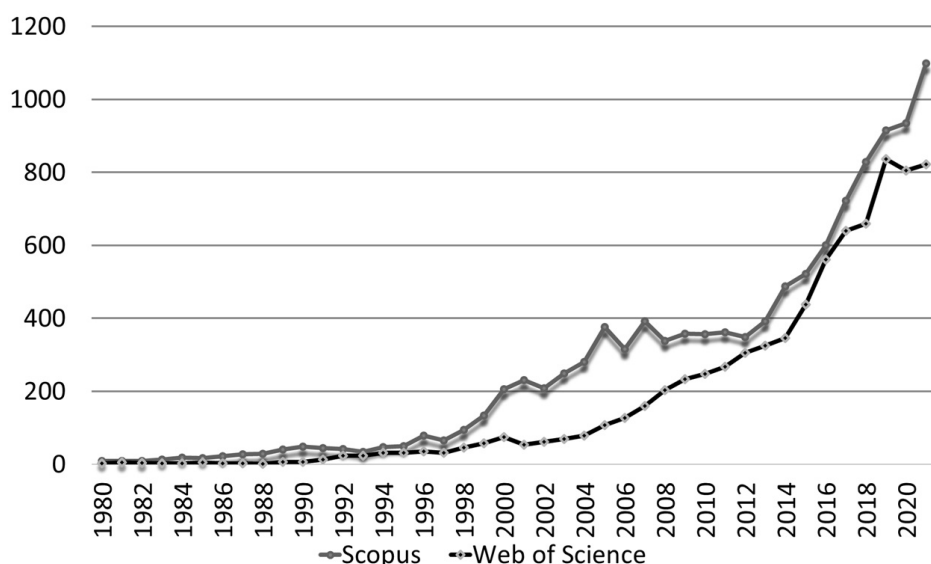
<sup>216</sup> A. Sayed, A. Banerjee, *Top 15 Highest Valued Startups in the World. Most valuable Startups*, [https://startuptalky.com/top-highest-valued-startups-world/#Airbnb,\\_USA](https://startuptalky.com/top-highest-valued-startups-world/#Airbnb,_USA) (dostęp: 03.09.2021).

<sup>217</sup> *Unicorn* (pol. jednorożec) – startup wyceniany na co najmniej miliard dolarów amerykańskich. Źródło: S. Breschi, J. Lassébie, C. Menon, *A portrait...*, s. 9.

<sup>218</sup> Dealroom, [https://app.dealroom.co/dashboard?\\_ga=2.78996308.1946517673.1644186072-327342080.1644186072](https://app.dealroom.co/dashboard?_ga=2.78996308.1946517673.1644186072-327342080.1644186072) (dostęp: 03.12.2021).

<sup>219</sup> M. Duszczyk, *Pierwszy polski startup wart miliard dolarów. To dopiero początek*, Cyfrowa Rzeczpospolita, <https://cyfrowa.rp.pl/startupy/art18924431-pierwszy-polski-startup-wart-miliard-dolarow-to-dopiero-poczatek> (dostęp: 30.10.2021).

*The step-by-step guide for building a great company* i E. Ries w książce z 2011 r. zatytułowanej *The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Wśród teoretyków zauważalna jest silna w skali światowej tendencja wzrostowa publikowanych prac z zakresu przedsiębiorczości start-upowej, co szczególnie widoczne jest po 2000 i 2012 r. (ryc. 8). Analiza biometryczna została przeprowadzona dla pojęć start-up i startup, ponieważ często wykorzystywane są zamiennie. Wyszukiwanie ograniczono do przeglądu tytułów, abstraktów i słów kluczowych w obszarach zgodnych z tematyką pracy, ponieważ uwzględnienie innych dziedzin mogłoby zniekształcić wyniki.



**Ryc. 8.** Liczba publikacji naukowych dotyczących tematyki start-upowej zamieszczonych w internetowych bazach danych Scopus i Web of Science z lat 1980–2020

Opracowanie własne przy wykorzystaniu internetowych baz danych Scopus i Web of Science.

Zainteresowanie działalnością i rozwojem organizacji start-upowych zauważalne jest również wśród instytucji państwowych czy organizacji pozarządowych, gdzie powstaje coraz więcej publikacji i programów wsparcia. Do jednych z nich należy Fundacja Startup Poland, która od 2015 r. prowadzi cykliczne badania nad polskimi start-upami, a wyniki publikuje w corocznym raporcie. Fundacja ma na swoim koncie wiele innych różnego rodzaju opracowań o tematyce start-upowej m.in. *Złota Księga Venture Capital w Polsce* publikowana corocznie od 2018 r. Instytucja ta była także twórcą

pierwszej bazy start-upów w Polsce<sup>220</sup>. Z kolei Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), poza zapewnianiem wsparcia merytorycznego i finansowego, publikuje za pośrednictwem platform startowych coraz więcej opracowań związanych z rozwojem przedsiębiorczości start-upowej. Należą do nich takie pozycje, jak: *W czym tkwi siła amerykańskich start-upów*, *Scale Up Raport*, *There is talent. There is capital. Start in Poland*, *Katalog Polskiego Ekosystemu Startupowego*, *Startupy w Polsce – raport 2019*.

Innym czynnikiem mówiącym o potencjale start-upów jest coraz większa liczba odbywających się konferencji, zarówno naukowych, jak i komercyjnych, pozwalających na poszerzanie wiedzy i kompetencji założycieli, pozyskanie źródeł finansowania lub tworzenia kapitału społecznego. Przykładem może być konferencja Web Summit odbywająca się od 2009 r., stworzona z myślą o rozwoju środowiska start-upowego. Pierwsza edycja szczytu miała miejsce w Dublinie i liczyła ponad 300 uczestników, zaś w 2018 r. było to już 70 000 osób. Wydarzenie to aktualnie łączy możliwość wypromowania start-upu, nawiązania kontaktu z otoczeniem biznesowym, jak również zdobycia wiedzy potrzebnej dla rozwoju start-upu<sup>221</sup>.

Rosnąca popularność start-upów ma korzystny wpływ na powstawanie coraz większej liczby akceleratorów i inkubatorów przedsiębiorczości, publicznych programów wsparcia, funduszy *venture capital* i prywatnych inwestorów, tzw. aniołów biznesu<sup>222</sup>.

Według raportu GEM Polska 2023, polski ekosystem start-upowy dynamicznie się rozwija dzięki wsparciu sektora publicznego i prywatnego. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości odgrywa tu kluczową rolę, wspierając przedsiębiorców poprzez programy rozwoju kompetencji i transformacji cyfrowej. Wzrasta liczba inwestycji *venture capital*, akceleratorów oraz wydarzeń branżowych, które łączą polskie start-upy z globalnym rynkiem. Jednocześnie, raport zwraca uwagę na wyzwania, jakimi są dostęp do kapitału i potrzeba rozwijania umiejętności zarządczych, co instytucje wspierające starają się adresować<sup>223</sup>.

---

<sup>220</sup> Fundacja Startup Poland, <https://startuppoland.org/raporty/> (dostęp: 03.07.2021).

<sup>221</sup> Portuguese American Journal, *Web Summit: Lisbon hosting the largest tech event in the world – Portugal*, <https://portuguese-american-journal.com/web-summit-lisbon-hosting-the-largest-tech-event-in-the-world-portugal/> (02.03.2019).

<sup>222</sup> M. Goćławska, *Startup nową jakością procesów inwestycyjnych*, [w:] J.W. Pietrewicz, R. Sobiecki (red.), *Innowacyjna fala w społeczeństwie i gospodarce*, Oficyna wydawnicza SGH, Warszawa 2018, s. 144–149.

<sup>223</sup> I. Krysińska i in., *Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Polska 2023*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2023, s. 25–30.



Ostatnie lata charakteryzują się także intensyfikacją działań na rzecz różnorodności i inkluzyjności w ekosystemie start-upowym. Wiele organizacji promuje inicjatywy skierowane do kobiet i mniejszości etnicznych, co jest kluczowe dla zrównoważonego rozwoju sektora<sup>224</sup>.

W latach 2020–2024 zainteresowanie działalnością i rozwojem polskich start-upów nabrało nowego tempa, a wsparcie zarówno ze strony instytucji państwowych, jak i organizacji pozarządowych jeszcze się nasiliło. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości zwiększyła swoje zaangażowanie poprzez rozszerzenie platform startowych oraz wdrażanie kolejnych edycji programów akceleryacyjnych, nakierowanych na pomoc w rozwoju innowacyjnych pomysłów i wsparcie w procesie wprowadzania firm na rynek międzynarodowy<sup>225</sup>.

### 1.3. Przedsiębiorczość a innowacyjność start-upowa

W procesie rozważań nad terminem innowacyjności w przedsiębiorczości już na samym początku należy zaznaczyć, iż współczesna definicja innowacji jest niezwykle złożona<sup>226, 227, 228</sup>. Innowacyjność wywodzi się z łacińskiego słowa *innovatio*, oznaczającego odnowienie. Zdarza się również, iż literatura przypisuje pochodzenie innowacyjności słowu *novus*, wskazującemu na swego rodzaju nowość<sup>229</sup>. Do lat 40. XX wieku termin ‘innowacje’ nie wzbudzał większego zainteresowania po stronie nauki. Co prawda termin ten w literaturze ekonomicznej pojawił się już w 1911 r., ale dopiero kilkanaście lat później nastąpił przełom. J.A. Schumpeter w jednym z klasycznych ujęć teorii przedsiębiorczości przedstawił innowację jako podstawowe zjawisko w procesie rozwoju gospodarczego, które stanowi innowacyjne połączenie kapitału oraz środków wykorzystywanych w produkcji. Według autora nierozzerwalną częścią definicji

---

<sup>224</sup> K. Sen i in., *Diversity and inclusion in the start-up ecosystem: Global Practices and Trends*, Springer, Singapore 2023, s. 45–57.

<sup>225</sup> Y. Bryvus, *Ecosystem Compass: Poland 2023*, VCLeaders, 2023, s. 10–18.

<sup>226</sup> N. Aryania i in., *A systematic review of disruptive innovation on entrepreneurship*, Procedia Computer Science 234, 2024, s. 1236–1243.

<sup>227</sup> M.E. Leitão, M. Amaral, A. Carvalho, *Reconceptualizing socio-tech entrepreneurship: a systematic literature review and research agenda*, Technovation 134 (101318), 2024.

<sup>228</sup> T.A. Alka, A. Sreenivasan, M. Suresh, *Wheel of change: a systematic literature review on innovation and entrepreneurship in micro mobility solutions*, Transport Economics and Management 2, 2024, s. 154–168.

<sup>229</sup> P.F. Borowski, *Przedsiębiorstwa XXI wieku*, Europejski Doradca Samorządowy 17(2), 2011, s. 8–13.

innowacji jest pierwsze zastosowanie nowego rozwiązania<sup>230</sup>. Co więcej, Schumpeter wiązał innowacje z działalnością przedsiębiorstw przemysłowych, które w XX w. stanowiły fundament gospodarczy. Taki przebieg wydarzeń zwiększył zainteresowanie terminem innowacja, co doprowadziło do zmiany postrzegania wartości przedsiębiorstw w tradycyjnym ujęciu. W efekcie zaczęto skupiać się na nowym podejściu, wskazującym na podstawową rolę przedsiębiorstw, jaką było generowanie rozwoju<sup>231</sup>.

Podejmując problematykę definiowania innowacyjności w przedsiębiorczości, przytacza się definicje innowacji w dwóch ujęciach – szerokim oraz wąskim. W ujęciu wąskim innowację należy rozumieć jako pierwsze zastosowanie innowacyjnego produktu, urządzenia, systemu lub procesu<sup>232</sup> bądź wdrożenie usprawnienia, które stanowi część niewykorzystanej dotąd wiedzy technologicznej<sup>233</sup>. Z kolei w ujęciu szerokim innowacja oznacza „wszelkie zmiany, które w danych warunkach przestrzennych i czasowych postrzegane są jako nośniki nowości dotyczące w równej mierze wytworów kultury materialnej, jak i niematerialnej”<sup>234</sup> oraz „wszystkie dziedziny, które poprzez subiektywne odczucia rejestrowane są i oceniane jako nowość, niezależnie do realnego stopnia nowatorstwa rzeczzonego przedmiotu lub myśli”<sup>235</sup>.

Biorąc pod uwagę powyższe definicje, można stwierdzić, iż innowacyjność to zdolność do generowania innowacji. Jak podaje *Podręcznik Oslo*, przedsiębiorstwo innowacyjne to takie, które w przeciągu 3 lat wdrożyło minimum jedną innowację<sup>236</sup>. Definicję tę doprecyzowuje E. Stawasz, określając ją wspominanym *novum* w ocenie danej jednostki<sup>237</sup>. Z kolei A. Sosnowska, S. Łobejko i A. Kłopotek za przedsiębiorstwo innowacyjne uważają jednostkę,

---

<sup>230</sup> P. Niedzielski, K. Rychlik, *Innowacje i kreatywność*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006, s. 19.

<sup>231</sup> I. Bielski, *Przebieg i uwarunkowania procesów innowacyjnych*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2000, s. 6.

<sup>232</sup> Ch. Freeman, *The role of technical change in national economic development*, [w:] A. Amin, J. Goddard (red.), *Technological change, industrial restructuring and regional development*, Allen and Unwin, London 1994, s. 463; E. Munsfield, *Industrial Research and Technology Innovation*, Norton W.W. and Co. New York 1968, s. 1.

<sup>233</sup> C.F. Carter, B.R. Williams, *Industry and technological process*, Oxford University Press, London 1958, s. 29.

<sup>234</sup> M. Haffer, *Determinanty strategii nowego produktu polskich przedsiębiorstw przemysłowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 1998, s. 27.

<sup>235</sup> E.M. Rogers, *Diffusion of innovations*, Free Press, New York 2003, s. 12.

<sup>236</sup> *Podręcznik Oslo. Pomiar działalności naukowej i technicznej. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, Komisja Europejska, OECD, MNiSW, Warszawa 2008, s. 61.

<sup>237</sup> E. Stawasz, *Innowacje a mała firma*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999.



która nieustannie generuje i wdraża innowacje, a co więcej cieszy się wysokim poziomem uznania wśród nabywców w kontekście poziomu nowoczesności i konkurencyjności, jaki utrzymuje<sup>238</sup>.

Innowacja i innowacyjność to terminy, które należy rozumieć dwojako<sup>239,240</sup>. Autorzy podejmujący próbę zdefiniowania innowacji wyszczególniają bardzo wyraźnie jej dwa nurty. Pierwszy z nich charakteryzuje się postrzeganiem innowacji jako procesu rozumianego w kontekście sekwencji czynności, drugi z kolei wskazuje na nowe rozwiązania wynikające z innowacyjności, czyli rezultat<sup>241</sup>. Wielu autorów definiuje zatem innowację jako wdrażanie określonych działań, strategii, produktów, systemów bądź usług nowych dla przedsiębiorstwa<sup>242</sup>. Podejście procesowe innowacji precyzyjnie określa definicja J. Tidda i J. Bessanta, określając ją jako proces, w wyniku którego zostaje dostrzeżona okazja, która staje się pomysłem o powszechnym, praktycznym zastosowaniu<sup>243</sup>.

Warto zaznaczyć, iż współcześnie uwaga zwracana jest nie tylko na wynikające z wprowadzenia innowacji korzyści płynące dla samego przedsiębiorstwa, ale także na nowe wartości dla klientów<sup>244</sup>. Takie podejście znajduje swoje odzwierciedlenie w dokumencie *Criteria for Performance Excellence National Institute of Standards and Technology* z 2008 r.<sup>245</sup>, w którym innowacja rozumiana jest jako zmiana, która usprawnia produkty, usługi, procesy i procedury danego przedsiębiorstwa, w wyniku czego klienci otrzymują nową wartość<sup>246</sup>.

---

<sup>238</sup> A. Sosnowska, S. Łobejko, A. Kłopotek, *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2000, s. 13.

<sup>239</sup> J. Leitão, S. de Brito, D. Pereira, *Organizational ambidexterity, open innovation and innovation outputs: How do followers and low-flyer EU countries innovate?*, *International Journal of Innovation Studies* 8, 2024.

<sup>240</sup> C. Thuan Le, T.K. Lan Phan, T.Y Nhi Nguyen, *Online knowledge sharing and employee innovation: the role of job self-efficacy and innovative climate*, *Journal of Workplace Learning* 36(4), 2024.

<sup>241</sup> T. Kraśnicka, *Innowacyjność przedsiębiorstw – uwarunkowania organizacyjne*, *Studia Ekonomiczne. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach* 136, 2013, s. 165.

<sup>242</sup> Damanpour F., *Organizational size and innovation*, *Organization Studies* 13(3), 1992, s. 375–402.

<sup>243</sup> J. Tidd, J. Bessant, *Managing innovation. integrating technological, market and organizational change*, John Wiley and Sons, Ltd., London 2009, s. 16.

<sup>244</sup> D. O'Sullivan, L. Dooley, *Applying innovation*, SAGE Publications Inc., California 2009, s. 5.

<sup>245</sup> *Itum*. Kryteria dla Doskonałości Wydajności Narodowego Instytutu Standaryzacji i Technologii.

<sup>246</sup> J.C. Timmerman, *A systematic approach for making innovation a core competency*, *Journal for Quality and Participation* 31(4), 2009, s. 6.

Wielu badaczy utożsamia innowacyjność z innowacją, jednakże w literaturze przeważa podejście, w którym innowacyjność stanowi swego rodzaju atrybut przedsiębiorstwa i określa jego zdolność do wdrażania innowacji, którą można zmierzyć i ocenić. Innowacyjność to inaczej predyspozycja do tworzenia nowych rzeczy, wdrażania zmian, to działanie w sposób wykorzystujący tę zdolność<sup>247</sup>. To także umiejętność wprowadzania nowych produktów na rynek, otwarcie nowego rynku z wykorzystaniem kombinacji orientacji strategicznej z innowacyjnymi postawami lub procesami<sup>248</sup>. Co istotne – innowacyjność w przedsiębiorczości może być definiowana o wiele szerzej i obejmować powinna skłonność przedsiębiorstwa do bycia organizacją innowacyjną oraz zdolność do wprowadzania nowych produktów, idei bądź usług, aż po ich wdrożenie, które implikuje poprawę wyniku biznesowego<sup>249</sup>. Literatura polska bardzo podobnie różnicuje podejścia do innowacyjności, określając ją jako skłonność i predyspozycje przedsiębiorstwa do wprowadzania innowacji<sup>250</sup>. W związku z tym B. Pichlak wyodrębnił trzy wymiary tzw. innowacyjności organizacyjnej. Zalicza się do niej<sup>251</sup>:

- skłonność do adaptacji innowacji,
- zdolność do generowania innowacji,
- gotowość do podejmowania ryzyka związanego z wdrażaniem innowacji.

Inne podejście z kolei określa przedsiębiorcę jako jednostkę, która potrafi znaleźć i wykorzystać możliwości oraz przekuć swoje pomysły na nowe, innowacyjne produkty. Uściślając – potrafi zamienić inwencję w innowację. Przecistawiając sobie oba podejścia, łatwo, można zauważyć, iż w pierwszym przypadku terminy „przedsiębiorca” i „przedsiębiorczość” dotyczą *stricte* zarządzania przedsiębiorstwem, w którym mogą powstać innowacje, ale projektantem zmian niekoniecznie musi być przedsiębiorca. W drugim z kolei oba te pojęcia związane

---

<sup>247</sup> M.F. Hilami i in., *Product and process innovativeness: evidence from Malaysian SMEs*, European Journal of Social Science 16(4), 2010, s. 557.

<sup>248</sup> E. Danneels, E.J. Kleinschmidt, *Product innovativeness from the firm's perspective, its dimensions and their impact on project selection and performance* (Rev 1/2000), Institute for the Study of Business Markets, The Pennsylvania State University, ISBM Report 4-2000, s. 53.

<sup>249</sup> C.B. Dobni, *The relationship between an innovation orientation and competitive strategy*, International Journal of Innovation Management 14(2), 2010, s. 334.

<sup>250</sup> R. Nowacki, *Innowacyjność w zarządzaniu a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010, s. 30.

<sup>251</sup> M. Pichlak, *Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012, s. 36.

są już bezpośrednio z terminem innowacyjności. W związku z tym, literatura przedmiotu wyróżnia trzy podejścia do przedsiębiorczości. Zaliczamy do nich<sup>252</sup>:

- przedsiębiorczość w rozumieniu znaczenia przedsiębiorcy w rozwoju społecznym i gospodarczym;
- analiza samej natury przedsiębiorczości i jej składowych;
- upowszechnianie przedsiębiorczości opartej na innowacyjności.

Podsumowując powyższe rozważania, można stwierdzić, iż innowacyjność i przedsiębiorczość to pojęcia charakteryzujące się współzależnością. Niektóre podejścia wskazują na fakt, iż innowacyjność zależy od przedsiębiorczości, inne nie wykazują takiej zależności. Kluczowe w tym przypadku jest rozróżnienie dwóch wyżej wspomnianych podejść do przedsiębiorczości. Jeżeli definiowana jest w kontekście zarządzania przedsiębiorstwem, niekoniecznie musi mieć ona związek z innowacyjnością. Z kolei, jeżeli przedsiębiorczość rozumiana jest jako poszukiwanie i wykorzystywanie szans rynkowych na wdrożenie nowych produktów lub usług, innowacyjność jest nią ściśle związana. Taką zależność bardzo precyzyjnie przedstawił T. Bał-Woźniak, według którego „przedsiębiorczość oparta na wiedzy, wykorzystująca narzędzia takie jak innowacje i innowacyjność, jest współcześnie niezbędnym czynnikiem sukcesu firm”<sup>253</sup>. Określił on, iż przedsiębiorczość zdefiniowana jako zbiór zachowań może istnieć bez innowacyjności, ale z kolei innowacyjność określana jako zdolność do wdrażania innowacji nie ma racji bytu bez przedsiębiorczości<sup>254</sup>. Delimitacje pojęć innowacyjności i przedsiębiorczości przedstawione zostały na rycinie 9.

---

<sup>252</sup> P. Kopyciński, *Przedsiębiorczość a innowacyjność – rozumienie i delimitacja pojęć*, [w:] T. Rachwał (red.), *Kształtowanie kompetencji przedsiębiorczych*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2019, s. 50–63.

<sup>253</sup> T. Bał-Woźniak, *Innowacyjność fundamentalnym warunkiem przedsiębiorczości powszechnie opartej na wiedzy. Porównania międzynarodowe*, *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, nr 11, 2007, s. 103.

<sup>254</sup> Ibidem.

|                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Innowacyjność – narzędzie przedsiębiorczości                                                                |
| <b>ALE</b>                                                                                                  |
| Przedsiębiorczość (zbiór zachowań) – może wystąpić bez innowacji                                            |
| <b>PODCZAS GDY</b>                                                                                          |
| Innowacja nie może istnieć bez przedsiębiorczości                                                           |
| <b>A WIĘC</b>                                                                                               |
| Innowacyjność jako zdolność do wdrażania innowacji to jeden z zasobów przedsiębiorczości                    |
| <b>I TO</b>                                                                                                 |
| Jest zasobem wymagającym, po który sięga się, gdy wyczerpią się inne zasoby, łatwiejsze do zagospodarowania |

**Ryc. 9.** Delimitacje pojęć innowacyjności i przedsiębiorczości

Źródło: T. Bal-Woźniak, *Innowacyjność fundamentalnym warunkiem przedsiębiorczości powszechnie opartej na wiedzy: Porównania międzynarodowe, Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy* 11, 2007, s. 103.

Niewątpliwie współczesna przedsiębiorczość ukierunkowana jest na innowacyjność i, co za tym idzie, szybki wzrost podmiotu. W procesie analizy przedsiębiorczości lat współczesnych warto zgłębić tematykę jej pomiaru. Jak zostało wspomniane, innowacyjność ma na celu wyrażenie zdolności organizacji do wdrażania nowych rozwiązań technologicznych i nietechnologicznych. Do rozwiązań technologicznych zaliczyć można innowacje produktowe bądź procesowe, z kolei do nietechnologicznych – marketingowe bądź organizacyjne<sup>255</sup>. Aby zbadać innowacyjność organizacji bez względu na kontekst, należy zmierzyć poziom tego atrybutu, a więc wykorzystać do tego celu określone mierniki. Sam pomiar innowacyjności w przedsiębiorczości jest trudny ze względu na odpowiedni dobór miar. Jednak zarówno teoretycy, jak i praktycy określają pomiar innowacyjności przedsiębiorstwa za kluczowy, co jednoznacznie przekłada się na kształtowanie wielu podejść do tego terminu. Według H. Salavou do najbardziej popularnych miar innowacyjności organizacyjnej zaliczyć można<sup>256</sup>:

- czas niezbędny do jej wdrożenia,
- dychotomiczną zmienną – adaptację (zastosowanie) innowacji bądź jej niezastosowanie,

<sup>255</sup> R. Nowacki, *Innowacyjność w zarządzaniu a konkurencyjność przedsiębiorstwa...*, s. 30.

<sup>256</sup> H. Salavou, *The concept of innovativeness: should we need to focus?*, *European Journal of Innovation Management* 7(1), 2004, s. 35.

- poziom wydatków na badania i rozwój (B+R),
- wartość innowacji w ujęciu ekonomicznym,
- liczbę wdrożonych innowacji,
- subiektywne miary.

Pomiar innowacyjności organizacyjnej ściśle związany jest z problematyką pomiaru poziomu innowacyjności gospodarek oraz regionów. Tak samo jak w przypadku przedsiębiorstw, innowacyjność gospodarek i regionów rozumiana jest jako ich zdolność do wdrażania innowacji, której składowymi są dyspozycyjne zasoby oraz metody. Pomiar innowacyjności gospodarki mierzy się z wykorzystaniem wielu miar, jednak duża część z nich opiera się w głównej mierze na pomiarze innowacyjności przedsiębiorstw, w tym sektora MSP. Jednym z popularnych wskaźników innowacyjności gospodarki jest udział w populacji przedsiębiorstw poddanych badaniu, które w ciągu 3 ostatnich lat wprowadziły innowacje<sup>257</sup>. Co więcej, do innych wykorzystywanych mierników innowacyjności zaliczyć można<sup>258</sup>:

- wskaźnik udziału nakładów brutto na badania i rozwój w PKB,
- ilość wynalazków zgłoszonych do ochrony patentowej,
- handel wyrobami tzw. wysokiej techniki gospodarki z zagranicą.

Warto wspomnieć, iż zastosowanie mają również wskaźniki syntetyczne pozwalające na ocenę poziomu innowacyjności. Autorem metodologicznym takich wskaźników są organizacje międzynarodowe, jak np. OECD, UE oraz Bank Światowy. Najpopularniejszym wskaźnikiem tego typu jest SII – *Summary Innovation Index*, w skład którego wchodzi ponad 20 wskaźników szczegółowych dotyczących wykształcenia, B+R, patentów, innowacyjności MSP oraz samego finansowania innowacji. Należy zaznaczyć, iż znaczna część takich wskaźników dotyczy organizacji, które kwalifikują się do MSP. Skład SII to m.in. wartość procentowa MSP<sup>259</sup>:

- wdrażających innowacje,
- wdrażających innowacje przy współpracy z innymi podmiotami,
- wdrażających innowacje procesowe oraz produktowe,
- wdrażających innowacje marketingowe oraz organizacyjne.

<sup>257</sup> T. Geodecki, *Pomiar innowacyjności gospodarki przy użyciu pośrednich i bezpośrednich wskaźników innowacji*, Zarządzanie Publiczne 3(5), s. 27–50.

<sup>258</sup> M. Markowska, *Dynamiczna taksonomia innowacyjności regionów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 72–75.

<sup>259</sup> European Union, *Innovation Union Scoreboard 2011*, Pro Inno Europe, Belgium 2012, s. 10–11, <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/705c770c-68f7-4f90-ac2b-618cc6cc8ed7/language-en/format-PDF/source-257018554> (dostęp: 13.07.2018).

Wdrażanie innowacji to proces długofalowy i trudny, dlatego też w celu uzyskania wymiernych rezultatów przedsiębiorstwa zmuszone są tworzyć strategię innowacji i implementować je w całej organizacji<sup>260</sup>.

Podobnie jak ma to miejsce w przypadku ustalania strategii rozwoju, tak samo w przypadku formułowania strategii innowacji określa się w sposób precyzyjny, w jakim stopniu i w jaki sposób należy wykorzystywać innowacje, tak by uzyskać przewagę konkurencyjną. Celem strategii innowacji jest osiągnięcie ustalonych celów przy uwzględnieniu gwałtownych zmian wewnątrz organizacji i w jej otoczeniu w określonym czasie lub też tylko aktualnej sytuacji, w jakiej się znajduje i jej otoczenia w chwili obecnej<sup>261</sup>. Pierwszy przypadek nazywany jest strategią innowacji w ujęciu dynamicznym, drugi z kolei – w ujęciu statycznym. Podejście dynamiczne stosowane jest w przypadku, gdy przedsiębiorstwo nastawione jest na rozwój i ustalone strategie działania mają charakter globalny. Formułując strategię w podejściu dynamicznym, przedsiębiorstwo rozpoznaje swoją dotychczasową sytuację i odnosi ją do przeszłości. Podejście statyczne natomiast stosowane jest w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo znajduje się w kryzysie, z którego próbuje się wydostać<sup>262</sup>.

Wybierając strategię innowacji w czasach globalizacji, należy przede wszystkim uwzględnić szybkość jej wprowadzania, pozycję kosztową i umiejętność zarządzania w kontekście globalnym<sup>263</sup>. Pamiętać należy, iż skuteczne wdrożenie strategii innowacji, które obniży koszty i pozwoli osiągnąć przewagę konkurencyjną, jest czasochłonne, a co więcej – wymaga kosztownych badań, środków finansowych i wykwalifikowanej kadry pracowniczej. Aby zminimalizować ryzyko, należy wdrożyć zarządzanie innowacjami, które obejmuje realizowanie wybranych i przede wszystkim dostosowanych do przedsiębiorstwa strategii innowacji, jednocześnie organizując działania, które składają się na procesy innowacyjne i wszystkie z nimi powiązane<sup>264</sup>.

---

<sup>260</sup> T. Kijek, *Kapitał innowacyjny przedsiębiorstwa. Akumulacja i wykorzystanie*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2016, s. 5–8.

<sup>261</sup> M. Inauen, A. Schenker-Wicki, *The impact of outside-in open innovation on innovation performance*, *European Journal of Innovation Management* 14(4), 2011, s. 496–520.

<sup>262</sup> M. Moszkowicz, *Strategia przedsiębiorstwa – próba nowego spojrzenia*, *Organizacja i Kierowanie* 4, 2002.

<sup>263</sup> K. Poznańska, *Zachowania strategiczne przedsiębiorstw wobec wyzwań globalizacyjnych*, [w:] P. Niedzielski, K. Poznańska, K.B. Matusiak (red.), *Kapitał ludzki – innowacje – przedsiębiorczość. SOOIPP Annual 2008*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 525, *Ekonomiczne Problemy Usług* 28, 2009, s. 17.

<sup>264</sup> R. Adams, J. Bessant, R. Phelps, *Innovation management measurement: a review*, *International Journal of Management Reviews* 8(1), 2006, s. 21–47.

Niewątpliwym jest fakt, iż dynamiczny rozwój nowych technologii sprzyja przedsiębiorczości innowacyjnej. Współcześnie panujący system gospodarki światowej zmusza przedsiębiorstwa do funkcjonowania na rynku charakteryzującym się bardzo wysokim poziomem konkurencyjności, dlatego też wielu przedsiębiorców poszukuje najlepszych rozwiązań, które pomogą im utrzymać biznes na rynku. Takim rozwiązaniem jest start-up, który stanowi swego rodzaju odpowiedź na wyzwania współczesnej przedsiębiorczości i przyspieszających zmian gospodarczych<sup>265</sup>.

Bardzo często określa się start-up jako początkujący podmiot charakteryzujący się wyjątkowymi cechami. W przeciwieństwie do standardowego sposobu prowadzenia działalności gospodarczej, start-up to swego rodzaju eksperyment określany jako tymczasowa organizacja służąca testom nowego modelu biznesu. Dopiero w momencie kiedy test zakończy się pozytywnie, można przejść do kolejnego etapu, jakim jest regularna działalność. Tego typu podmiot automatycznie kojarzony jest z wysoką innowacyjnością, dlatego też w ramach prac rządowych dotyczących tzw. małej ustawy o innowacyjności, start-upy określone zostały jako nowe przedsiębiorstwa, które prowadzą działalność badawczo-rozwojową<sup>266</sup>. W praktyce jednak specyfika współczesnych start-upów ma swoje źródło w koncentracji działalności w zakresie zastosowań szeroko rozumianych technologii informacyjnych i komunikacyjnych, czyli w sektorze, którego wkład w rozwój współczesnej gospodarki jest znaczący<sup>267</sup>.

Przełomowe rozwiązania określane jako innowacyjne wdrażane na skalę globalną w niebywałym dotąd zakresie służą małym, początkującym przedsiębiorstwom. Co więcej, tworzą one taką przestrzeń biznesu, w której start-up bardzo realnie może zagrozić wysokorozwiniętym przedsiębiorstwom. Przykładem takiego zachowania może być chociażby hotelarstwo, np. Airbnb. To serwis internetowy umożliwiający wynajem lokali od osób prywatnych, który rozwija się bardzo dynamicznie i tym samym zagraża tradycyjnemu hotelarstwu. Podobna sytuacja ma miejsce w branży taksówkarskiej, gdzie prym wie dzie obecnie Uber, czyli innowacyjna aplikacja służąca do zamówień transportu samochodowego<sup>268</sup>. Rozwój przemysłu komputerowego i całego sektora usług

---

<sup>265</sup> A. Paradkar, J. Knight, P. Hansen, *Innovation in start-ups: ideas filling the void or ideas devoid of resources and capabilities?*, Technovation 41–42, 2015, s. 1–10.

<sup>266</sup> A. Szymańska, Kwartalnik Urzędu Patentowego RP 3(29), Warszawa 2016, s. 9–11.

<sup>267</sup> A. Tomaszewski, *Startupy jako wybór strategiczny przedsiębiorstw*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH 175, 2019, s. 201–212.

<sup>268</sup> B. Stone, *The upstarts: how Uber, Airbnb, and the Killer Companies of the New Silicon Valley are changing the world*, Corgi Books, New York, 2018, s. 17–45.



zajmującego się tworzeniem oprogramowania oraz nowa przestrzeń służąca wymianie informacji w Internecie sprzyja ogromnym zmianom, nie tylko gospodarczym, ale i cywilizacyjnym<sup>269</sup>. Innowacyjne rozwiązania z zakresu technologii informacyjno-komunikacyjnych uznane zostały za tzw. technologie ogólnego zastosowania. Są one definiowane jako takie, które w sposób bardzo radykalny i na skalę globalną przyspieszają rozwój społeczny i gospodarczy. Zarówno powszechne, jak i przełomowe zmiany niemal praktycznie w każdej sferze działalności wywołane ich rozwojem, określono jako tzw. rewolucję cyfrową. W bardzo dużym stopniu wpłynęła ona na szeroko rozumianą przedsiębiorczość. Za nośnik wspomnianych rewolucyjnych przemian uważane są szczególnie formy przedsiębiorstw innowacyjnych, czyli start-upy, które nie tylko wdrażają, ale i komercjalizują zupełnie nowe rozwiązania z zakresu techniki i technologii w sektorze przetwarzania informacji<sup>270</sup>.

Wielu autorów jednogłośnie określa start-up jako przedsiębiorstwo innowacyjne nowej gospodarki światowej. Świadczy o tym fakt, iż tego typu organizacje nie przynoszą zysków w kontekście perspektywy krótkookresowej, ale co istotne – wykorzystują w swojej działalności głównie aktywa niematerialne i prawne, dzięki czemu w skali długofalowej osiągają ostatecznie przewagę<sup>271</sup>. Wraz z upływem czasu na powstanie pozyskanych przewag dojrzałe start-upy uzyskują nadwyżkę przychodów nad kosztami. Rozpatrując start-up w kontekście współczesnej przedsiębiorczości i przyspieszających zmian gospodarczych, można uznać, że jedną z najbardziej istotnych jego zalet jest przede wszystkim przystosowanie do gospodarki cyfrowej, z uwagi na oferowanie produktów lub usług innowacyjnych oraz szybkość adaptacji w stosunku do zmieniającego się otoczenia<sup>272</sup>.

Przedsiębiorstwa innowacyjne funkcjonujące w nowej gospodarce – gospodarce cyfrowej działają w obszarze bardzo dynamicznie zmieniających się uwarunkowań rynkowych i tym samym nasilają dynamizm tych zmian w wyniku odkrytych przez nie innowacji. Wzrastająca konkurencja i wręcz błyskawiczny proces o charakterze techniczno-technologicznym skłaniają do

---

<sup>269</sup> J. Hofmokl, *Internet jako nowe dobro wspólne*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009, s. 63–69.

<sup>270</sup> A. Skala, *Startupy. Wyzwanie dla zarządzania...*, s. 20.

<sup>271</sup> P. Criscuolo, N. Nicolaou, A. Salter, *The elixir (or burden) of youth?...*, s. 319.

<sup>272</sup> K. Łuczak, *Wycena przedsiębiorstw typu start-up*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, 2018, s. 40.

wdrażania zupełnie nowych form projektów, takich jak start-upy<sup>273</sup>. Współcześnie pełnią one bardzo istotne funkcje społeczne, głównie ze względu na rolę innowacji, jaką odgrywa ona w dobie komputeryzacji i komplementarnej restrukturyzacji gospodarki. Identyfikowanie przedsiębiorstw innowacyjnych nowej gospodarki ze start-upami wynika nie tylko ze specyfikacji uwarunkowań rynkowych, ale i specyfiki młodych organizacji, które w największy sposób potrafią użytkować współczesne narzędzia przewag konkurencyjnych. Można zatem jednoznacznie stwierdzić, iż niewątpliwie istnieje rynkowa potrzeba wdrażania nowych rozwiązań w gospodarce, ponieważ prowadzi to do rozwoju cywilizacyjnego<sup>274, 275</sup>.

Wyzwaniom biznesowym typowym dla XXI wieku wychodzą naprzeciw instytucje, m.in. akceleratory i inkubatory przedsiębiorczości czy parki naukowo-technologiczne, w których rozwijane są start-upy, aby mogły sprostać wspomnianym globalizacyjnym wyzwaniom czasów współczesnych<sup>276</sup>. Przede wszystkim dzięki dojrzałym start-upom możliwe jest o wiele szybsze wdrażanie nowych metod produkcji i tym samym dostarczanie usług na rynki zbytu. Start-upy wręcz napędzają zmiany organizacyjne i zarządcze, tak by w pełni przystosować działalność organizacji do wymogów gospodarki cyfrowej. Co więcej, w dobie pędzącej globalizacji i umiędzynarodowiania korporacji można posunąć się do stwierdzenia, iż start-up to swego rodzaju przeciwwaga dla przedsiębiorstw dojrzałych, funkcjonujących w tradycyjny sposób<sup>277</sup>.

C.M. Christensen dostrzegł, iż start-upy cechuje skłonność do wdrażania innowacji o bardzo wysokim poziomie ryzyka, podczas gdy przedsiębiorstwa dojrzałe o mocno ugruntowanym modelu biznesowym niezwykle rzadko podejmują takie działania<sup>278</sup>. Gospodarka współczesna wręcz wymaga podejmowania agresywnej strategii ekspansji, co równa się ryzyku i możliwości poniesienia strat. Zauważyć należy, iż gospodarka Stanów Zjednoczonych w latach 90. XX wieku, tak samo jak współczesna gospodarka w Indiach, opiera się głównie na innowacyjnych przedsiębiorstwach, które bez najmniejszych wątpliwości generują

---

<sup>273</sup> M. Jakubowska i in., *Startupy pozytywnego wpływu. Radykalna innowacja społeczna. Raport 2020*, Kozminski Business Hub, Warszawa 2020, s. 5–7.

<sup>274</sup> A. Sreenivasan, M. Suresh, *Digital transformation in start-ups: a bibliometric analysis*, *Digital Transformation and Society*, Emerald Group Publishing Limited 2(3), 2023, s. 276–292.

<sup>275</sup> M. Dolińska, *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, PWE, Warszawa 2010, s. 13.

<sup>276</sup> A. Gemzik-Salwach, *Ocena potencjału rozwojowego firm start-up*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 65(12), Łódź 2014, s. 108–119.

<sup>277</sup> S. Blank, *Why the lean start-up changes...*, s. 63–72.

<sup>278</sup> C. Christensen, *Przełomowe innowacje: możliwości rozwoju czy zagrożenie dla przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.

o wiele wyższe tempo wzrostu gospodarczego w porównaniu z gospodarkami innych krajów. Globalizacja, która współcześnie koreluje z tak wysokim progresem sektora technologii teleinformatycznych, doprowadziła do sytuacji, w której to nowe organizacje, jak start-upy, są w stanie rozpocząć biznes o bardzo dużym potencjale w kontekście generowania zysków w przyszłości, poprzez dostarczanie produktów z pominięciem ograniczeń geograficznych, prawnych i administracyjnych<sup>279</sup>.

---

<sup>279</sup> L. Olszewski, *Wzrost gospodarczy, integracja Europy: otoczenie finansowe współczesnej firmy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław, 2004, s. 16.

## 2. Potencjał sektora MSP dla rozwoju regionalnego i krajowego

### 2.1. Znaczenie przedsiębiorczości start-upowej dla gospodarki

Przedsiębiorczość odgrywa we współczesnej gospodarce niezwykle istotną rolę. Zarówno w Polsce, jak i w innych krajach Europy środkowowschodniej warunki sprzyjające rozwojowi przedsiębiorczości w procesie kształtowania się systemu gospodarki rynkowej uległy znaczącej zmianie<sup>1</sup>. Jak zauważa W. Szymański, przedsiębiorczość we współczesnej gospodarce rynkowej odgrywa niepodważalnie ważną rolę, co wynika z faktu, iż w warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia przedsiębiorstw, gotowe recepty stają się zawodne. Konieczny jest zatem wysiłek umysłowy oraz twórcze wykorzystanie doświadczeń pracowników<sup>2</sup>. Co więcej, obecnie przedsiębiorczość może również nieść wiele korzyści dla społeczeństwa. Jak twierdzi T. Bal-Woźniak, niektórzy ludzie dzięki pracowitości, zapobiegliwości i lepszej metodzie działania, czyli, innymi słowy, dzięki przedsiębiorczości, potrafią ukształtować korzystne warunki bytu i zarobku tam, gdzie ludzie bez doświadczenia we współczesnych

<sup>1</sup> G. Sobczyk, *Zachowania rynkowe przedsiębiorstw w warunkach spowolnienia gospodarczego*, Annales UMCS, Sectio H, Oeconomia 44(1), 2011, s. 171–184.

<sup>2</sup> W. Szymański, *Współczesne zmiany uwarunkowań działalności przedsiębiorczej*, [w:] T.P. Tkaczyk (red.), *Przedsiębiorczość a strategię konkurencji*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2000, s. 36.

metodach postępowania skazani są na „marne istnienie”, które – jak określił badacz – jest niegodnym człowieka cywilizacyjnego<sup>3</sup>.

R. Śliwiński wskazuje wiele zalet współczesnej przedsiębiorczości. Należą do nich m.in.<sup>4</sup>:

- rozwój gospodarczy,
- zmniejszanie poziomu bezrobocia i aktywizowanie społeczeństwa,
- innowacyjność – kształtowanie się nowych rozwiązań technologicznych, tworzenie wynalazków,
- rozpowszechnianie wiedzy z zakresu ekonomii, organizacji i zarządzania.

Wskazując na powiązania pomiędzy przedsiębiorczością a wzrostem gospodarczym, można zauważyć istnienie swego rodzaju trudności dotyczącej wykazania ich bezpośredniej współzależności. P. Dominiak zwraca jednocześnie uwagę, że żadne teorie ekonomiczne nie mówią o zależności pomiędzy wielkością przedsiębiorstw a wzrostem gospodarczym. Dopiero duża liczba podmiotów gospodarczych wywiera pozytywny wpływ na wzrost gospodarczy ze względu na rosnącą konkurencyjność pomiędzy nimi<sup>5, 6</sup>.

Warto zaznaczyć, iż wzrost gospodarczy możliwy jest dzięki oddziaływaniu wielu czynników i relacji między nimi. Zalicza się do nich nie tylko pracę, zasoby naturalne czy kapitał, ale i technologię, w skład której wchodzi nauka, technika, zarządzanie oraz właśnie przedsiębiorczość<sup>7, 8, 9</sup>.

Zależność pomiędzy przedsiębiorczością a wzrostem gospodarczym została bardzo trafnie ujęta w modelu holenderskich ekonomistów S. Wennekera i R. Thurika (ryc. 10). Autorzy tworzący model założyli brak bezpośredniej

---

<sup>3</sup> T. Bal-Woźniak, *Profesjonalizm jako podstawa kształtowania przedsiębiorczej orientacji przedsiębiorstwa*, [w:] K. Jaremczuk (red.), *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości – szanse i zagrożenia*, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2003, s. 137.

<sup>4</sup> R. Śliwiński, *Rola przedsiębiorcy w małych społecznościach lokalnych*, [w:] J. Jarco (red.), *Biznesman i menedżer. Problemy bohaterów naszych czasów*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania „Edukacja”, Wrocław 2000, s. 261.

<sup>5</sup> D. Kotsopoulos, A. Karagianaki, S. Baloutsos, *The effect of human capital, innovation capacity, and Covid-19 crisis on Knowledge-Intensive Enterprises' growth within a VC-driven innovation ecosystem*, *Journal of Business Research* 139(C), 2022, s. 1184–1186.

<sup>6</sup> P. Dominiak, *Sektor MSP we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 65.

<sup>7</sup> B. Waluyohadi i in., *Entrepreneurship determinants: a literature review*, *Procedia Computer Science* 225, 2023, s. 4167–4176.

<sup>8</sup> A.H. Van de Ven, *The development of an infrastructure for entrepreneurship*, *Journal of Business Venturing* 8(3), 1993, s. 217.

<sup>9</sup> D. Begg i in., *Makroekonomia*, PWE, Warszawa 2011, s. 412–421.

współzależności pomiędzy wzrostem gospodarczym a przedsiębiorczością. Wskazali oni bowiem, iż to cechy jednostki, a dokładnie uwarunkowania personalne stanowią swego rodzaju załączek przedsiębiorczości, a sama przedsiębiorczość i tzw. powiązania pośrednie determinowane są poprzez uwarunkowania kulturowe oraz instytucjonalne.



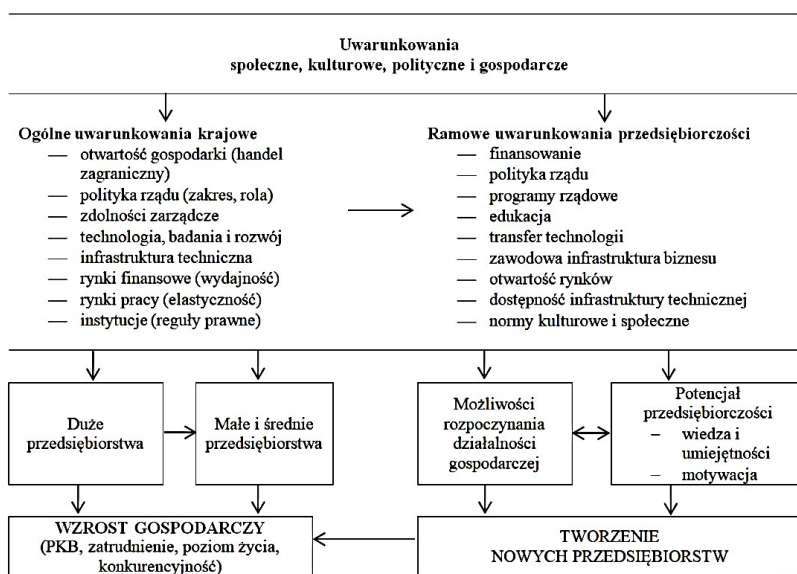
**Ryc. 10.** Przedsiębiorczość a wzrost gospodarczy – według S. Wennekera i R. Thurika

Źródło: S. Wennekera, R. Thurik, *Linking entrepreneurship and economic growth*, *Small Business Economics* 13(1), 1999, s. 30.

Globalny Monitor Przedsiębiorczości w swoim modelu koncepcyjnym (ryc. 11) traktuje przedsiębiorczość jako główny element oddziałujący na rozwój społeczno-gospodarczy. Model ten pokazuje, że przedsiębiorstwa działające na rynku przyczyniają się do wzrostu PKB, tworzą nowe miejsca pracy, a tym samym wpływają na poziom życia i status społeczeństwa. Wzrost gospodarczy jest iloczynem dwóch czynników, z których pierwszy to konkurencyjność, innowacyjność i przedsiębiorczość już istniejących dużych przedsiębiorstw, natomiast drugi to wejście na rynek nowych przedsiębiorstw, które charakteryzują się wysoką elastycznością oraz innowacyjnymi produktami bądź usługami pozwalającymi na wypełnienie istniejących luk rynkowych.

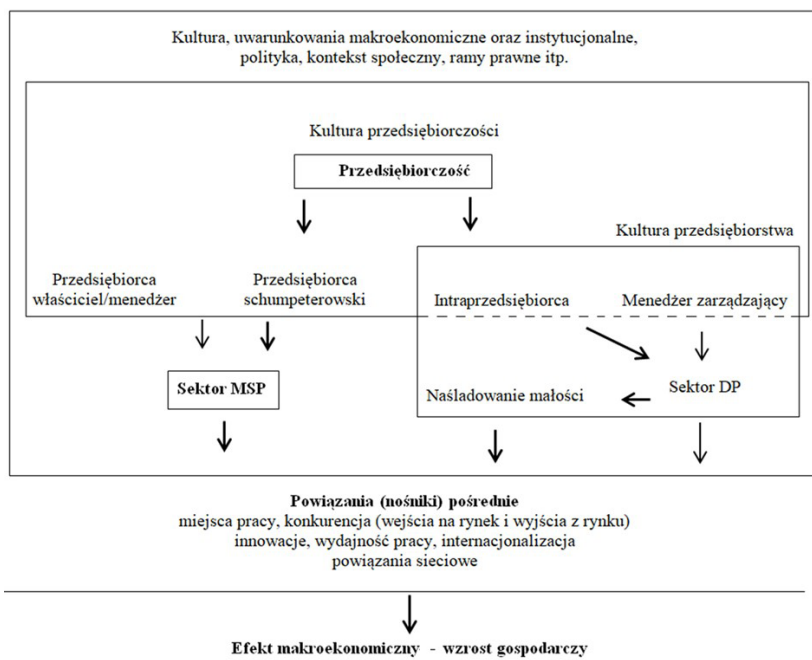
Przedsiębiorczość jest czynnikiem trudnym do skwantyfikowania z racji swojej złożoności, dlatego zależność ze wzrostem gospodarczym należy rozpatrywać pod kątem powiązań pośrednich, takich jak miejsca pracy, poziom i dynamika wydajności pracy, konkurencja, innowacje, internacjonalizacja i powiązania sieciowe<sup>10</sup>. Takie podejście przedstawił P. Dominiak (ryc. 12), podkreślając jednocześnie w swoim modelu znaczenie i miejsce MSP.

<sup>10</sup> P. Dominiak, *Sektor MSP we współczesnej gospodarce*, s. 65.



**Ryc. 11.** Model zależności Global Entrepreneurship Monitor

Opracowanie własne na podstawie: K. Baćłowski, M. Koczerga, P. Zbierowski, *Studium przedsiębiorczości w Polsce w roku 2004. Raport GEM Polska, Fundacja Edukacyjna Bachalski, Poznań 2005*, s. 19; N. Bosma i in., *Global Entrepreneurship Monitor 2018/2019 Global Report*, GERA 2019, s. 24–26.



**Ryc. 12.** Model relacji przedsiębiorczości z sektorem MSP i wzrostem gospodarczym

Źródło: P. Dominiak, *Sektor MSP we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 86.



Przedsiębiorczość, szczególnie z sektora MSP, określana jest jako bardzo istotny motor napędowy zmian gospodarczych oraz samego wzrostu gospodarczego<sup>11</sup>. Kraje o różnych strukturach podziału wielkości przedsiębiorstw mogą osiągać podobne wyniki makroekonomiczne, jednak pewne jest to, że państwa z większą populacją przedsiębiorstw z sektora MSP funkcjonują inaczej niż te złożone w większości z dużych przedsiębiorstw. Wśród badaczy tematu można odnaleźć autorów, których badania statystyczne wykazały, że wzrost populacji małych przedsiębiorstw miał pozytywny wpływ na poziom lub tempo wzrostu PKB<sup>12</sup>. Badanie przeprowadzone na rynkach Unii Europejskiej i Stanów Zjednoczonych również wykazało istotną rolę MSP w tworzeniu PKB. Należy jednak zaznaczyć, iż udział dużych przedsiębiorstw jest znacznie większy, przy czym stanowią one jedynie 0,2% całej populacji<sup>13</sup>.

W literaturze znajdujemy podział efektywności ekonomicznej przedsiębiorstw na teorie statyczną i dynamiczną. Część statyczna dotyczy większej efektywności dużych przedsiębiorstw ze względu na dążenie do *status quo* zamiast do skalowalności przedsięwzięcia. Druga część sugeruje, że małe i średnie przedsiębiorstwa są wydajniejsze, ponieważ koncentrują się na wprowadzaniu potrzebnych zmian, dzięki którym stają się bardziej elastyczne<sup>14</sup>. Okresem dominacji teorii statycznej był czas pomiędzy latami 50. a 70. XX wieku, kiedy zakładano, że tylko duże przedsiębiorstwa będą mogły przetrwać na rynku w wyniku wykorzystania skali w walce o klienta, globalizacji gospodarczej, dynamicznego rozwoju nowych technologii oraz coraz większych nakładów na rozwój zaplecza badawczego<sup>15</sup>. W wyniku nadejścia kryzysu gospodarczego w latach 70. XX wieku, pogląd wyższości dużych nad małymi i średnimi przedsiębiorstwami przybrał odwrotny kierunek. Duże organizacje ze względu na swoją wielkość były wolniejsze w działaniu, mniej elastyczne wobec nagłych zmian zachodzących w otoczeniu, generowały coraz większe koszty niezwiązane bezpośrednio z produkcją. Przedsiębiorstwami, które znacznie lepiej

---

<sup>11</sup> K. Wach, *Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce narodowej*, [w:] J. Targalski (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2014, s. 52–53.

<sup>12</sup> R. Thurik, *Small firms, entrepreneurship and economic growth*, [w:] Z.J. Acs, B. Carlsson, R. Thurik (red.), *Small business in the modern economy*, Wiley-Blackwell Publishers, Oxford 1996, s. 145–149.

<sup>13</sup> K. Wach, *Małe i średnie przedsiębiorstwa...*, s. 59.

<sup>14</sup> United States Government Printing Office, *The state of small business: a report of the President, transmitted to the Congress*, 1998, Washington D.C. 1999, s. 83.

<sup>15</sup> H. Waniak-Michalak, *Pozabankowe źródła...*, s. 19.

poradziły sobie z zaistniałymi problemami, były małe i średnie organizacje, wskutek czego od lat 80. XX wieku dominuje podejście dynamiczne<sup>16</sup>.

Małe i średnie przedsiębiorstwa pełnią istotną rolę w rozwoju gospodarek krajowych, regionalnych, jak również lokalnych, a słuszność tej opinii potwierdzają naukowcy, politycy odpowiedzialni za prowadzenie polityki gospodarczej, a także publicyści<sup>17</sup>. P.F. Drucker stwierdził, że sektor MSP jest „solą gospodarki rynkowej i bazą demokratycznego porządku społeczno-ekonomicznego”<sup>18</sup>. Z kolei G. Verheugen określił ten sam sektor słowami „mikroprzedsiębiorstwa oraz małe i średnie przedsiębiorstwa są motorem gospodarki europejskiej. Są one głównym źródłem zatrudnienia, budzą ducha przedsiębiorczości i innowacji w UE, a tym samym mają kluczowe znaczenie dla zwiększenia konkurencyjności i zatrudnienia”<sup>19</sup>. Małe i średnie przedsiębiorstwa mają wyraźny wpływ na gospodarkę każdego państwa, stanowiąc niejako jej trzon, aktywizując działania innowacyjne oraz przyczyniając się do tworzenia nowych miejsc pracy. Pełnią zatem istotną rolę zarówno w procesach gospodarczych, jak i społecznych<sup>20</sup>.

Funkcje gospodarcze i społeczne MSP mogą się znacząco różnić w poszczególnych krajach, w zależności od poziomu rozwoju danej gospodarki oraz funkcjonującego ustroju społeczno-politycznego<sup>21</sup>. B. Piasecki podkreśla jednak, że znaczenie i poziom rozwoju może się różnić także w gospodarkach o podobnym poziomie rozwoju<sup>22</sup>. Autor zaznacza, że rola MSP jest uzależniona od wielu czynników ekonomicznych i pozaekonomicznych. Pomimo tego można wyróżnić kilka powodów, dla których ten sektor jest istotny w każdych warunkach. Zalicza się do nich m.in.<sup>23</sup>:

- większe niż u innych podmiotów gospodarczych oddziaływanie na zmniejszanie bezrobocia poprzez generowanie nowych miejsc pracy,
- optymalizację alokacji zasobów,

---

<sup>16</sup> K. Wach, *Małe i średnie przedsiębiorstwa...*, s. 57.

<sup>17</sup> J. Targalski, *Przedsiębiorczość i zarządzanie...*, s. 57.

<sup>18</sup> P.F. Drucker, *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2002, s. 475.

<sup>19</sup> Komisja Europejska, *Nowa definicja MŚP. Poradnik dla użytkowników i wzór oświadczenia*, Bruksela 2006, <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/10abc892-251c-4d41-aa2b-7fe1ad83818c/language-pl>, (dostęp: 06.06.2020).

<sup>20</sup> D. Łapacz, *Udział małych i średnich przedsiębiorstw w wytwarzaniu PKB – Polska na tle Unii Europejskiej*, *Współczesna Gospodarka* 6(1), 2015, s. 43.

<sup>21</sup> A. Kamińska, *Regionalne determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011, s. 73.

<sup>22</sup> B. Piasecki *Ekonomika i zarządzanie...*, s. 77.

<sup>23</sup> B. Piasecki, *Przedsiębiorczość i mała firma...*, s. 101.

- rozwój i wdrażanie innowacji,
- zmodernizowanie struktury przemysłowej.

L.A. Załączny wymienia również: przyspieszenie przepływu kapitału obrotowego, wyrównanie stóp zysku, występowanie efektu mnożnikowego oraz likwidację luk występujących na rynku, przeważnie w słabo rozwiniętych regionach i małych miastach<sup>24</sup>. Małe i średnie przedsiębiorstwa ujawniają większą efektywność badań i szybkość wprowadzania ich w życie (małe przedsiębiorstwa w ciągu 2 lat wykorzystują nowości na poziomie 75%, duże zaś tylko 30%)<sup>25</sup>.

W przeprowadzonych badaniach Komisja Europejska wskazuje na pozytywną zależność wzrostu gospodarczego ze zwiększoną rolą MSP. Przedstawia jednocześnie trzy ważne cechy MSP, które wywierają wpływ na gospodarkę<sup>26</sup>:

- są innowatorami i twórcami nowych technologii, które w drodze transferu lub nabycia mogą zostać wykorzystane przez duże przedsiębiorstwa,
- zwiększają konkurencję rynkową w szczególności pod względem nowych produktów i kapitału ludzkiego,
- dywersyfikują rynek, co przyczynia się do wzrostu wydajności już istniejących przedsiębiorstw, a jednocześnie całej gospodarki.

Małe i średnie przedsiębiorstwa przyczyniają się również do zmiany struktury sektorowej (zarówno w gospodarkach przechodzących transformację, jak i w ustabilizowanych), pełniąc rolę pewnego rodzaju zaplecza dla sektora dużych przedsiębiorstw, polegającą głównie na kooperacji i podwykonawstwie oraz znacznie wspomagają rozwój obszarów wiejskich<sup>27</sup>.

W literaturze odnajdujemy również informacje o istotnych funkcjach gospodarczych MSP, których wpływ ma szczególną rolę w kształtowaniu się uwarunkowań społeczno-ekonomicznych. Ich znaczenie można dostrzec głównie w krajach rozwijających się i rozwiniętych, gdzie wśród najważniejszych przejawów działalności gospodarczej MSP jest<sup>28</sup>:

<sup>24</sup> L.A. Załączny, *Drobna przedsiębiorczość. Organizacyjne aspekty zakładania małych i średnich firm. Poradnik metodyczny*, Kolonia Limited, Wrocław 2003, s. 13.

<sup>25</sup> A. Bielawska, *Znaczenie małych firm dla rozwoju gospodarczego*, *Ekonomista* 3, 1992, s. 467.

<sup>26</sup> KPMG Special Services, EIM Business and Policy Research, European Network for SME Research, *Highlights from the 2003 Observatory. Observatory of the European SMEs*. No. 8, European Commission, Luxembourg 2004, s. 13.

<sup>27</sup> K. Wach, *Małe i średnie przedsiębiorstwa...*, s. 58.

<sup>28</sup> S. Lachiewicz, L. Załączny, *Małe firmy w gospodarce rynkowej*, [w:] S. Lachiewicz (red.), *Małe firmy w regionie łódzkim*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2003, s. 16–20; M. Strużycki, *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002, s. 40.

- istotny udział zatrudnienia w wymiarze całej gospodarki, a w szczególności małych przedsiębiorstw,
- generowanie kluczowej części PKB,
- zdolność do zmiany w strukturze przemysłowej gospodarki, najczęściej w sektorze handlu i usług,
- wpływ na przyspieszenie tempa przepływu kapitału, a przez to na dynamikę wymiany gospodarczej i wzrostu gospodarczego, w szczególności dla regionów słabo rozwiniętych,
- rozwój przedsiębiorczości poprzez wprowadzanie korzystnych uregulowań prawnych,
- oddziaływanie na dochody budżetowe państwa i gmin, które uzależnione są od wpływów z podatków bezpośrednich, pośrednich i wynagrodzeń pracowników,
- edukowanie i wsparcie mobilności kadry pracowniczej w gospodarce,
- tworzenie nowych produktów i usług, a także likwidowanie luki rynkowej, co pozwala na uatrakcyjnienie oferty rynkowej poprzez zagospodarowanie niszy, przejawiającej się w potrzebach klientów preferujących jakość lub wyspecjalizowane towary tworzone w produkcji małoseryjnej,
- tworzenie ekspansywnych i elastycznych przedsiębiorstw funkcjonujących w specyficznych segmentach i niszach rynkowych, poza sferą zainteresowań dużych podmiotów gospodarczych,
- zapobieganie monopolizacji gospodarki i sprzyjanie dekoncentracji majątku,
- budowa zaplecza gospodarczego dla działalności indywidualnych i instytucjonalnych podmiotów gospodarczych,
- udział w efekcie mnożnikowym, gdzie tworzenie lub upadłość jednych przedsiębiorstw wpływa na powstanie lub zanikanie innych,
- znaczące oddziaływanie na tworzenie i rozpowszechnianie się innowacji, wielkość nakładów inwestycyjnych i międzynarodową wymianę handlową,
- uwolnienie kapitału własnego lub nieaktywnych środków.

Jednakowo ważną rolę w rozwoju gospodarek rynkowych odgrywają funkcje społeczne MSP. Do najważniejszych z nich możemy zaliczyć<sup>29</sup>:

- wykorzystanie nadmiaru siły roboczej w poszczególnych grupach społecznych, np. osoby wchodzące w wiek produkcyjny, imigranci przemieszczający się z regionów słabo rozwiniętych i rolniczych,

---

<sup>29</sup> Ibidem.

- redukowanie napięcia społecznego wywołanego niekorzystnymi zmianami zachodzącymi w gospodarce, takimi jak wzrost inflacji, pogłębienie bezrobocia, spowolnienie wzrostu gospodarczego i ogólnego niepokoju społeczno-gospodarczego,
- łagodzenie nierówności związanych z rozwojem regionów w wyniku przyspieszenia wzrostu społecznego i gospodarczego obszarów słabiej rozwiniętych,
- kształtowanie postaw przedsiębiorczych wśród społeczeństwa za pomocą wzorców do naśladowania oraz rozwoju umiejętności i wiedzy w obszarze zarządzania podmiotami gospodarczymi,
- oddziaływanie na zainteresowanie społeczeństwa prowadzeniem własnej działalności gospodarczej,
- modelowanie klasy średniej,
- formowanie kształtu struktur politycznych i społecznych,
- współdziałanie przedsiębiorców na rzecz ochrony własności prywatnej i zasad swobody działalności gospodarczej.

Realizacja funkcji MSP w szerszym ujęciu pozwala dostrzec efekty makroekonomiczne, które z kolei są wyznacznikiem wartości przedsiębiorstw tego sektora w odniesieniu do aktywności dużych przedsiębiorstw. Najważniejszymi efektami skali są<sup>30</sup>:

- efekt makroekonomiczny – sektor MSP wpływa na wzrost gospodarczy poprzez udział w tworzeniu PKB z wykorzystaniem powiązań pośrednich, takich jak innowacje, nowe miejsca pracy, wydajność pracy,
- efekt zatrudnienia – koszty utworzenia i utrzymania miejsc pracy w sektorze MSP są niższe względem dużych korporacji. Jednocześnie stabilność zatrudnienia w tym sektorze jest wyższa w czasach kryzysu, przy jednoczesnym spadku w dużych przedsiębiorstwach,
- efekt postępu technicznego – innowacyjność jest jednym z podstawowych przejawów przedsiębiorczości, jak również głównym warunkiem powstania, przetrwania, konkurencyjności i rozwoju MSP,
- efekt mobilizacji kapitału – MSP wykorzystują zasoby, które mogłyby zostać produkcyjnie niewykorzystane. Należą do nich np. środki własne, często wzmacniane oszczędnościami rodziny i znajomych przedsiębiorcy.

---

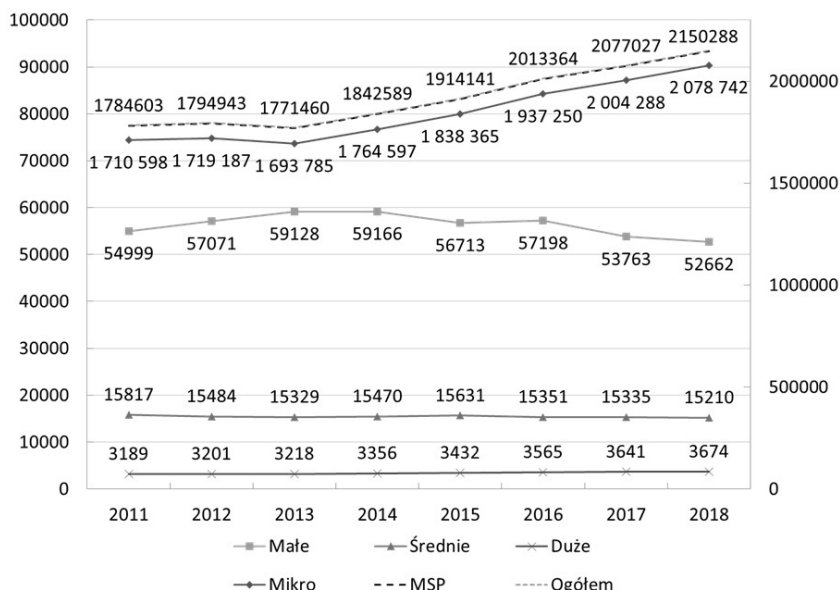
<sup>30</sup> T. Piecuch, *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2013, s. 149–150, cyt. za: K. Safin, *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wrocław 2008, s. 50.

Pozyskany kapitał z reguły wykorzystywany jest efektywniej niż w dużych przedsiębiorstwach,

- efekt ekologiczny – oddziaływanie małych i średnich przedsiębiorstw na środowisko naturalne jest mniej agresywne i zdecentralizowane, dzięki czemu staje się mniej szkodliwe,
- efekt stabilizacyjny – na ogół mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa radzą sobie skuteczniej z recesją, załamaniem koniunktury czy kryzysem. Powodem zwiększonej odporności MSP jest większa elastyczność w działaniach i zdolności adaptacyjne w trudnych warunkach,
- efekt transformacyjny – MSP neutralizują negatywne skutki reform, działają stabilizacyjnie na gospodarkę podczas transformacji, wspierają nowe wartości, jak i pionierskie strategie zachowań rynkowych,
- efekt regionalnej decentralizacji – objawia się wsparciem regionów mniej rozwiniętych w wyniku ulokowania w nich działalności małych i średnich przedsiębiorstw, dzięki czemu tworzy się zdecentralizowana sieć handlowa, usługowa i transportowa oraz hamuje się tendencje monopolistyczne na rynku. Większa elastyczność MSP w wyborze lokalizacji wynika z braku potrzeby specjalistycznych uwarunkowań w infrastrukturze, jak i lokalnego charakteru działalności.

## **2.2. Sektor małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce regionalnej i lokalnej**

Znaczenie sektora MSP dla gospodarki Polski zostało przedstawione poniżej, na podstawie danych statystycznych uwzględniających liczebność, wielkość klas, udział w PKB i skalę zatrudnienia przedsiębiorstw. Analiza ilościowa przedsiębiorstw na przestrzeni ostatnich lat wskazuje, że ich ogólna liczba w Polsce systematycznie rośnie, co jest spowodowane w szczególności silnym przyrostem liczby mikroprzedsiębiorstw. Ten wzrost przy jednoczesnym spadku liczby małych przedsiębiorstw prowadzi do podniesienia istotności mikroprzedsiębiorstw w działaniach gospodarczych kraju oraz do naturalnych zmian w strukturze wielkości klas (ryc. 13).



**Ryc. 13.** Liczba przedsiębiorstw aktywnych w Polsce w poszczególnych grupach według klas wielkości

Opracowanie własne na podstawie: J. Kotowski i in., *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych*<sup>31</sup> w 2018 r. Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2019, s. 19.

Sektor MSP w Polsce stanowi ponad 99,8% (UE 99,8%) przedsiębiorstw, z czego przeważający udział mają mikroprzedsiębiorstwa – 96,67% (UE 93,1%), zaś małe przedsiębiorstwa – 2,45% (UE 5,8%)<sup>32, 33</sup>. Układ struktury wielkości klas w krajach UE jest zróżnicowany, jednak sektor MSP w większości z nich stanowi ponad 90%, z czego znaczna część to mikroprzedsiębiorstwa. W Polsce w ostatnich latach mikroprzedsiębiorstwa zwiększyły swój udział procentowy w ogóle przedsiębiorstw o 0,82 punktu, przy jednoczesnym spadku małych

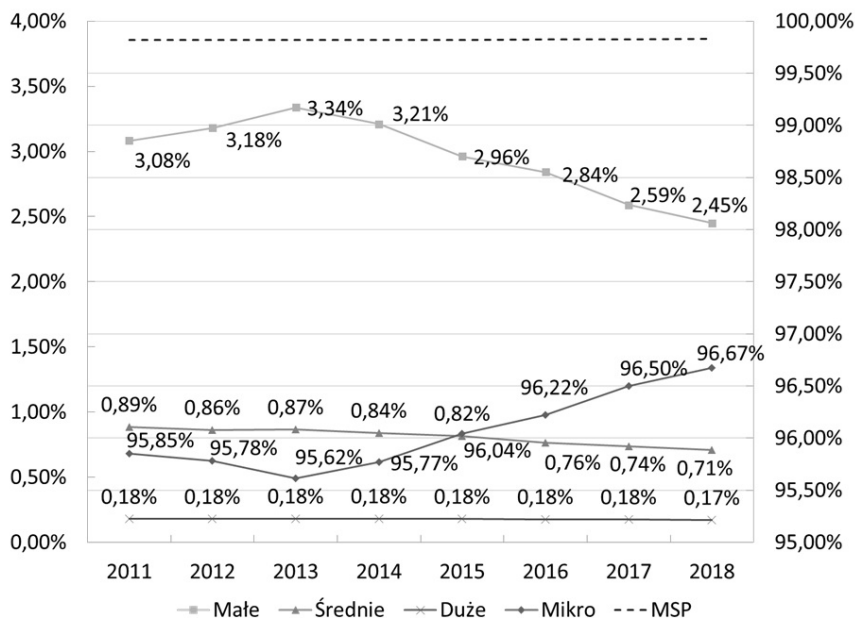
<sup>31</sup> Przedsiębiorstwa niefinansowe „to osoby prawne, jednostki nieposiadające osobowości prawnej oraz osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą zaklasyfikowane według PKD 2007 do następujących sekcji: B–J, L–N, P–S, z wyłączeniem instytucji kultury mających osobowość prawną, szkół wyższych, samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej, działalności organizacji członkowskich”.

<sup>32</sup> J. Kotowski i in., *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2018 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2019, s. 19.

<sup>33</sup> Dane dotyczące Unii Europejskiej (UE): European Commission: Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, Makowska, A. i in., *Annual report on European SMEs 2017/2018 – SMEs growing beyond borders*, Publications Office, Luxembourg 2018, s. 14.



przedsiębiorstw o 0,63 punktu, a średnich o 0,18 punktu. Zależność poszczególnych wielkości przedsiębiorstw w Polsce przedstawia rycina 14.



**Ryc.14.** Struktura przedsiębiorstw aktywnych w Polsce według klas wielkości w latach 2011–2018 (w %)

Opracowanie własne na podstawie: J. Kotowski i in., *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2018 r.* Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2019, s. 19.

Na podstawie danych z 2016 r. można zauważyć, że sektor przedsiębiorstw wytwarza blisko  $\frac{3}{4}$  wartości PKB (73,6%), przy czym małe i średnie przedsiębiorstwa generują co drugą złotówkę (49,8%). Największy udział w tworzeniu PKB mają mikroprzedsiębiorstwa – 30,2%<sup>34, 35</sup>. Tabela 5 przedstawia sukcesywny wzrost udziału przedsiębiorstw w wartości PKB na przestrzeni lat. Spośród wszystkich grup przedsiębiorstw dostrzegalny jest niewielki przyrost na korzyść MSP.

<sup>34</sup> J. Łapiński i in., *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2019, s. 24–25.

<sup>35</sup> Dane dotyczące Unii Europejskiej (UE): Tarnawa A., Skowrońska A. (red.), *Sektor MSP w Polsce i UE*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2017, s. 89.



**Tabela 5.** Udział w tworzeniu PKB grup przedsiębiorstw według liczby pracujących w Polsce – lata 2004–2016

| Rok  | PKB (mln PLN) | Udział wartości dodanej brutto<br>wytworzonej przez przedsiębiorstwa<br>w PKB |      |         |       |       | Udział wartości<br>dodanej<br>brutto<br>innych<br>podmiotów<br>w PKB | Cła<br>i podatki<br>w relacji<br>do PKB |
|------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------|------|---------|-------|-------|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
|      |               | MSP                                                                           |      |         |       | Duże  |                                                                      |                                         |
|      |               | Mikro                                                                         | Małe | Średnie | Razem |       |                                                                      |                                         |
| 2004 | 923 248       | 31,0%                                                                         | 7,6% | 10,0%   | 48,6% | 21,9% | 18,3%                                                                | 11,1%                                   |
| 2005 | 983 302       | 31,5%                                                                         | 7,4% | 8,9%    | 47,8% | 22,5% | 17,8%                                                                | 11,9%                                   |
| 2006 | 1 060 031     | 31,0%                                                                         | 7,4% | 9,3%    | 47,8% | 22,9% | 17,2%                                                                | 12,2%                                   |
| 2007 | 1 176 737     | 30,4%                                                                         | 7,2% | 9,8%    | 47,3% | 23,5% | 16,7%                                                                | 12,5%                                   |
| 2008 | 1 275 432     | 29,9%                                                                         | 7,4% | 9,9%    | 47,2% | 23,9% | 16,5%                                                                | 12,5%                                   |
| 2009 | 1 343 366     | 30,4%                                                                         | 7,9% | 10,1%   | 48,4% | 23,9% | 16,5%                                                                | 11,1%                                   |
| 2010 | 1 416 447     | 29,6%                                                                         | 7,7% | 10,4%   | 47,6% | 24,0% | 16,5%                                                                | 11,9%                                   |
| 2011 | 1 528 127     | 29,4%                                                                         | 7,8% | 10,1%   | 47,3% | 24,5% | 16,1%                                                                | 12,2%                                   |
| 2012 | 1 596 378     | 29,7%                                                                         | 7,8% | 11,0%   | 48,5% | 24,5% | 15,6%                                                                | 11,4%                                   |
| 2013 | 1 662 678     | 30,8%                                                                         | 8,8% | 10,6%   | 50,1% | 23,4% | 15,3%                                                                | 11,2%                                   |
| 2014 | 1 719 146     | 30,2%                                                                         | 8,9% | 11,0%   | 50,0% | 23,4% | 15,2%                                                                | 11,2%                                   |
| 2015 | 1 799 321     | 30,5%                                                                         | 8,1% | 11,3%   | 49,9% | 24,1% | 14,7%                                                                | 11,3%                                   |
| 2016 | 1 858 468     | 30,2%                                                                         | 8,5% | 11,1%   | 49,8% | 23,8% | 14,9%                                                                | 11,6%                                   |

Opracowanie własne na podstawie: Skowrońska A., Tarnawa A., Zakrzewski R. (red.) *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2016, 2017, 2019*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2016, 2017, 2019.

Według danych Eurostatu zdecydowana większość miejsc pracy tworzona jest w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw. Dzieje się tak zarówno w Polsce – 67,1%, jak i w UE – 66,6%. Najwięcej miejsc pracy w Polsce przypada na mikroprzedsiębiorstwa – 38,4% (UE 29,7%), zaś małe przedsiębiorstwa stanowią 11,7% (UE 20,1%)<sup>36</sup>. W tabeli numer 6 zauważalny jest wzrost liczby miejsc pracy w mikroprzedsiębiorstwach oraz odwrotny trend w małych i średnich jednostkach gospodarczych. Struktura miejsc pracy w poszczególnych klasach wielkości

<sup>36</sup> Eurostat: Structural Business Statistics Database, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics/data/database> (dostęp: 05.06.2020).

przedsiębiorstw w UE w ostatnich latach pozostaje na stałym poziomie. Znacząca różnica pomiędzy Polską a UE widoczna jest w mikro (+8,7 %) i małych (-8,4%) przedsiębiorstwach<sup>37</sup>.

**Tabela 6.** Miejsca pracy w przedsiębiorstwach w Polsce i w UE według klas wielkości (udział w przedsiębiorstwach ogółem, wyrażony w %)

|      | Mikro  |      | Małe   |      | Średnie |      | Duże   |      |
|------|--------|------|--------|------|---------|------|--------|------|
|      | Polska | UE   | Polska | UE   | Polska  | UE   | Polska | UE   |
| 2011 | 37,4   | 29,6 | 11,9   | 20,6 | 18,9    | 17,2 | 31,8   | 32,6 |
| 2012 | 35,6   | 28,7 | 13,1   | 20,4 | 19,6    | 17,3 | 31,8   | 33,5 |
| 2013 | 36,5   | 29,1 | 13,6   | 20,6 | 18,8    | 17,2 | 31,2   | 33,1 |
| 2014 | 35,8   | 29,2 | 13,9   | 20,4 | 18,2    | 17,3 | 32,2   | 33,1 |
| 2015 | 36,3   | 29,5 | 14,5   | 20,2 | 18,2    | 17,0 | 31,1   | 33,2 |
| 2016 | 36,8   | 29,8 | 13,9   | 20,0 | 17,8    | 16,7 | 31,6   | 33,4 |
| 2017 | 37,8   | 29,4 | 12,9   | 20,0 | 17,4    | 17,0 | 31,9   | 33,6 |
| 2018 | 38,4   | 29,7 | 11,7   | 20,1 | 16,9    | 16,8 | 32,9   | 33,4 |

Opracowanie własne na podstawie: The small business act for Europe, *Poland 2019, 2018, 2017, 2016 (SBA) Fact Sheet*, Komisja Europejska, [https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/small-business-act\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/small-business-act_en) (dostęp: 05.06.2020).

Zdaniem G. Sobczyk przedsiębiorstwa z sektora MSP są blisko związane z obszarem, w którym prowadzą działalność, przez co mają w głównej mierze charakter lokalny i regionalny, a powiązania i siła tych związków ma formę sprzężenia zwrotnego<sup>38</sup>. Powstanie i rozwój przedsiębiorstw z sektora MSP jest ściśle powiązane z rozwojem społeczno-gospodarczym regionów<sup>39</sup>, w szczególności w obszarach słabo zurbanizowanych i uprzemysłowionych<sup>40</sup>. Tworzenie i rozszerzanie działalności podmiotów gospodarczych ujednolica dysproporcje regionalne, kształtuje dochody budżetowe społeczności i jednostek lokalnych, aktywizuje gospodarczo dany obszar, co z kolei wpływa na zwiększenie

<sup>37</sup> The small business act for Europe, *Poland 2019 (SBA) Fact Sheet*, Komisja Europejska, [https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/small-business-act\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/small-business-act_en) (dostęp: 05.06.2020).

<sup>38</sup> G. Sobczyk, *Strategie konkurencji małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2006, s. 33.

<sup>39</sup> P. Glikman, *Zmiany strukturalne w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw w latach 1990–1998*, [w:] A. Lipowski (red.), *Struktura gospodarki transformującej się. Polska 1990–1998 i projekcja do roku 2010*, Instytut Nauk Ekonomicznych PAN, Warszawa 2000, s. 325–461.

<sup>40</sup> T. Strykiewicz, *Adaptacja przestrzenna przemysłu w Polsce w warunkach transformacji*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 1999, s. 112–121.

konkurencyjności rejonu<sup>41</sup>. Małe i średnie przedsiębiorstwa wykorzystują lokalne zasoby ludzkie oraz produkcyjne przy jednoczesnym zaopatrywaniu lokalnego rynku w produkty i usługi w odpowiedniej ilości i jakości<sup>42</sup>. Liczebność i aktywność podmiotów gospodarczych z sektora MSP działających w rejonie, wpływa w głównej mierze na zmniejszenie bezrobocia, wzrost zamożności mieszkańców, podniesienie kwalifikacji pracowników, rozwój systemów szkoleniowych i kształcenia zawodowego. Jednocześnie małe przedsiębiorstwa wyróżniają się większym współczynnikiem powstałych miejsc pracy, ze względu na niższe koszty i szybszy okres ich tworzenia<sup>43</sup>.

Wiedza i doświadczenie wraz ze wzorami sukcesu poszczególnych jednostek sprzyjają powstawaniu nowych przedsiębiorstw<sup>44</sup>. Lokalne małe i średnie przedsiębiorstwa poszukują i wykorzystują nieopłacalne dla dużych przedsiębiorstw nisze rynkowe, co z kolei w efekcie skali skutkuje korzystnym oddziaływaniem na funkcjonowanie gospodarki krajowej, zwiększa jej elastyczność i przeciwdziała monopolizacji rynku<sup>45</sup>.

Zgodnie z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości znaczenie małych i średnich przedsiębiorstw dla rozwoju regionalnego objawia się w postaci oddziaływania<sup>46</sup>:

- bezpośredniego – wzrost liczby nowych miejsc pracy, generowanie dochodów lokalnych jednostek terytorialnych w wyniku pozyskanych opłat i podatków z tytułu prowadzonej działalności gospodarczej, wzrost inwestycji odpowiadający na miejscowe potrzeby;
- pośredniego – rozwój relacji społecznych oraz tworzenie lokalnych elit, wzrost działań innowacyjnych przez wsparcie finansowe badań oraz tworzenie nowych technologii;

---

<sup>41</sup> M. Strużycki, *Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce regionu*, PWE, Warszawa 2004, s. 19.

<sup>42</sup> M. Adamowicz, A. Machla, *Wsparcie władz samorządowych dla małych i średnich przedsiębiorstw na przykładzie miasta i gminy Pułtusk*, [w:] M. Popowska (red.), *Przedsiębiorczość, jej przejawy i szanse rozwoju*, Wydawnictwo Politechnika Gdańska, Gdańsk 2015, s. 88.

<sup>43</sup> A. Adamik, *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie*, Difin, Warszawa 2012, s. 37.

<sup>44</sup> A. Kamińska, *Regionalne determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011, s. 75.

<sup>45</sup> J. Klimek, *Pracownicy małych i średnich przedsiębiorstw – ich rola i znaczenie*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 17–20.

<sup>46</sup> E. Gończak-Kucharczyk, K. Herbst, K. Chmura, *Jak władze lokalne mogą wspierać przedsiębiorczość*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, FISE, Warszawa 2001, s. 12.

- wpływ na tworzenie się innych korzystnych zdarzeń – wykorzystanie miejscowych zasobów ludzkich, materiałowych i surowcowych, pozyskiwanie dotacji, inwestycji i programów przeznaczonych na rozwój przedsiębiorstw i regionów;
- zmianę postaw mieszkańców – zwiększenie aktywności i kreatywności obywateli w rozwiązywaniu problemów i zaspokajaniu własnych potrzeb.

## 2.3. Sektor MSP w województwie lubelskim

Województwo lubelskie należy do jednych z najsłabiej rozwiniętych regionów w Unii Europejskiej. Powodami takiego umiejscowienia są m.in.: położenie geograficzne (region jest znacznie oddalony od głównych centrów rozwoju w Polsce i UE) oraz znaczący udział rolnictwa w strukturze<sup>47</sup>.

Województwo lubelskie jest trzecim co do wielkości województwem w Polsce, mieści się na obszarze 25 122 km<sup>2</sup>, co stanowi 8% powierzchni kraju. Pod względem populacji zajmuje 9. miejsce wśród województw, licząc 2 117,6 tys. mieszkańców (5,5% w skali kraju), co daje zagęszczenie ludności na poziomie 84 osoby na 1 km<sup>2</sup> (12 pozycja w kraju)<sup>48</sup>.

Coroczne badanie prowadzone przez PARP nad poziomem przedsiębiorczości MSP w układzie regionalnym, określonym jako „wskaźnik syntetyczny”, klasyfikuje województwo lubelskie na ostatnim miejscu w Polsce z wynikiem 21,4 pkt.<sup>49</sup> W zdecydowanej większości wskaźników region lubelski klasyfikuje się na jednym z ostatnich miejsc. Najlepszy wynik osiągnął przy udziale kosztów w przychodach całego sektora MSP oraz liczbie pracujących na aktywne mikroprzedsiębiorstwo. W poniższej tabeli 7 zostały przedstawione poszczególne składowe wskaźników z województwa lubelskiego i ich miejsce w rankingu wśród innych województw.

<sup>47</sup> A. Kamińska, *Regionalne determinanty rozwoju...*, s. 118–119.

<sup>48</sup> D. Rozkrut i in., *Rocznik statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2017, s. 70–74.

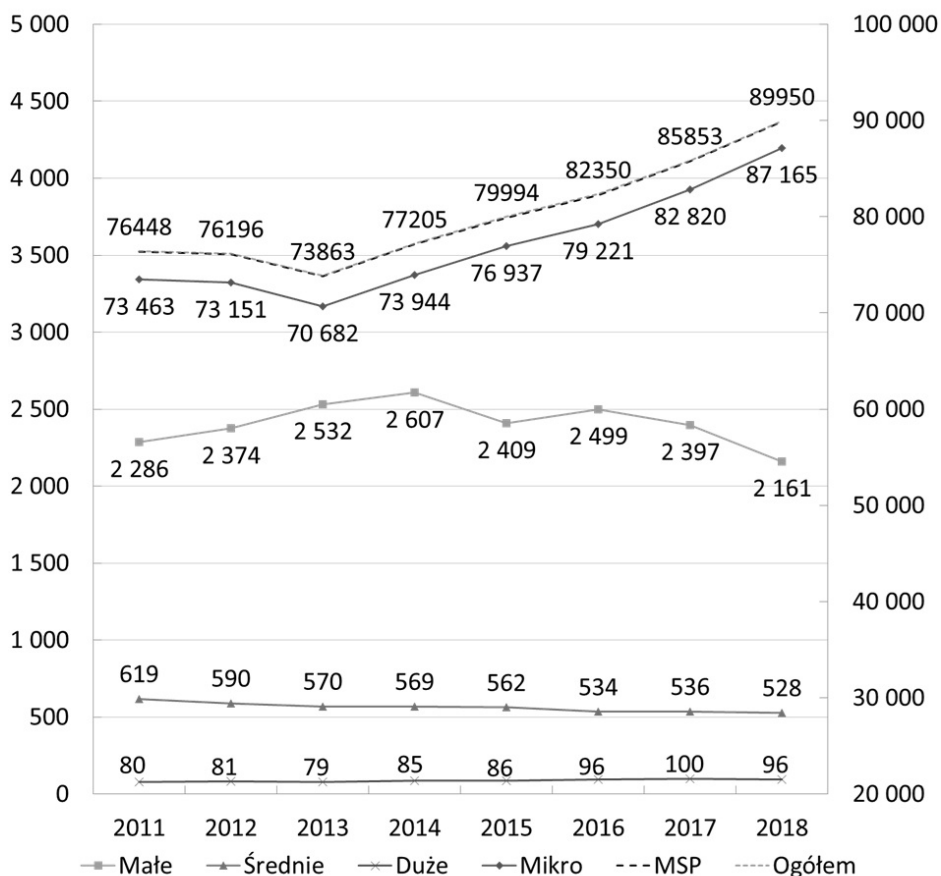
<sup>49</sup> J. Łapiński i in., *Raport o stanie...*, s. 44.

**Tabela 7.** Ocena poziomu przedsiębiorczości małych i średnich przedsiębiorstw w województwie lubelskim – wskaźnik syntetyczny

| Rodzaj wskaźnika                                                           | Wartość wskaźnika |        |         | Miejsce wśród województw |      |         |
|----------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------|---------|--------------------------|------|---------|
|                                                                            | mikro             | małe   | średnie | mikro                    | małe | średnie |
| Liczba przedsiębiorstw aktywnych na 1000 mieszkańców                       | 38,95             | 1,13   | 0,25    | 14                       | 13   | 16      |
| Liczba pracujących na aktywne MSP                                          | 1,99              | 20,63  | 100,84  | 6                        | 15   | 14      |
| Pracujący w przedsiębiorstwach aktywnych na 1000 mieszkańców               | 77,5              | 23,3   | 25,4    | 12                       | 15   | 16      |
| Przychody na aktywny podmiot gospodarczy (mln zł)                          | 0,45              | 8,23   | 41,46   | 14                       | 13   | 13      |
| Przychody na pracującego w aktywnej działalności gospodarczej (mln zł)     | 0,23              | 0,4    | 0,41    | 13                       | 13   | 12      |
| Udział kosztów w przychodach aktywnych przedsiębiorstw                     | 0,87              | 0,94   | 0,97    | 5                        | 4    | 1       |
| Przeciętne wynagrodzenie w przedsiębiorstwach aktywnych (zł)               | 2 512             | 3 169  | 3 806   | 12                       | 13   | 13      |
| Nakłady inwestycyjne na MSP aktywne (tys. zł)                              | 10,63             | 264,46 | 1412,66 | 14                       | 13   | 16      |
| Nakłady inwestycyjne na pracującego w aktywnym przedsiębiorstwie (tys. zł) | 5,34              | 12,82  | 14,01   | 14                       | 11   | 16      |

Źródło: A. Skowrońska, R. Zakrzewski (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2019*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2019, s. 44–52.

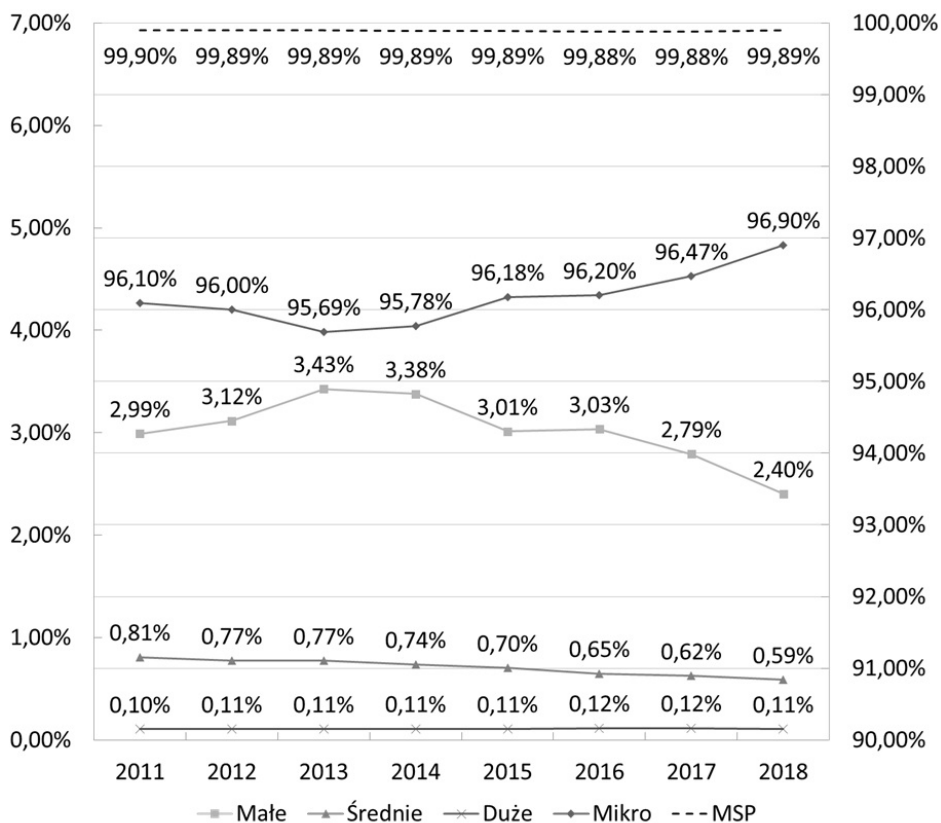
Ranking przedsiębiorstw niefinansowych według województw z 2018 r. plasuje region lubelski na 10 miejscu, zarówno pod względem ogółu, jak i w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw. Zmiany liczby podmiotów gospodarczych województwa lubelskiego względem ogólnopolskich zachowują wręcz identyczny trend w każdej grupie wielkości. Jednakowo na przestrzeni ostatnich lat widoczny jest znaczny przyrost mikroprzedsiębiorstw, przy jednoczesnym spadku małych podmiotów (ryc. 15).



**Ryc. 15.** Liczba przedsiębiorstw aktywnych w województwie lubelskim w poszczególnych grupach według wielkości klas

Opracowanie własne na podstawie: Bank Danych Lokalnych GUS, <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/podgrup/tablica> (dostęp: 21.07.2020).

Porównując udział poszczególnych klas wielkości pomiędzy danymi ogólnopolskimi a województwem lubelskim, zauważyć można większy udział MSP w regionie o 0,09%, wraz z większą liczbą mikroprzedsiębiorstw (0,23%). Wskazuje to na wyższą zależność województwa od sektora małych i średnich przedsiębiorstw, a w szczególności od mikropodmiotów (ryc. 16).



**Ryc. 16.** Struktura przedsiębiorstw aktywnych w województwie lubelskim według wielkości klas w latach 2011–2018 (w %)

Opracowanie własne na podstawie: Bank Danych Lokalnych GUS, <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/podgrup/tablica> (dostęp: 21.07.2020).

Udział PKB województwa lubelskiego w stosunku do PKB Polski utrzymuje się na stałym poziomie oscylującym pomiędzy 3,8–4%, dając jeden z gorszych wyników w kraju. Produkt Krajowy Brutto *per capita* wynosi 35 712 zł, co stanowi 69% ogólnopolskiego, klasyfikując region na ostatnim miejscu w Polsce<sup>50</sup>. Udział przedsiębiorstw niefinansowych województwa lubelskiego w tworzeniu PKB (34,5%) i Wartości Dodanej Brutto (39,3%) na przestrzeni ostatnich lat cechuje trend wzrostowy, jednak w porównaniu z innymi województwami zajmuje odpowiednio 16. i 14. miejsce. W efekcie przedsiębiorstwa regionu lubelskiego generują znacząco niższą wartość niż pozostałe województwa,

<sup>50</sup> D. Rozkrut, *Rocznik statystyczny województw*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2019, s. 35.



co może wskazywać na niski poziom przedsiębiorczości<sup>51</sup>. Współczynnik sektora przedsiębiorstw obszaru lubelskiego w stosunku do całego kraju plasuje się w ostatnich latach na poziomie 3% (tabela 8).

**Tabela 8.** Produkt Krajowy Brutto i Wartość Dodana Brutto wytworzone przez przedsiębiorstwa w województwie lubelskim w latach 2011–2017

| Rodzaj wskaźnika                                                                     | 2011   | 2012   | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   | 2017   |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Produkt Krajowy Brutto woj. lubelskiego (mln zł)                                     | 61 507 | 64 295 | 65 786 | 67 121 | 68 749 | 71 270 | 76 039 |
| Wartość Dodana Brutto (mln zł)                                                       | 54 055 | 56 967 | 58 405 | 59 524 | 60 996 | 62 952 | 66 779 |
| Sektor przedsiębiorstw niefinansowych (mln zł)                                       | 20 334 | 21 764 | 22 580 | 23 169 | 24 221 | 24 879 | 26 242 |
| Udział przedsiębiorstw w tworzeniu PKB (%)                                           | 33,1   | 33,9   | 34,3   | 34,5   | 35,2   | 34,9   | 34,5   |
| Udział przedsiębiorstw w tworzeniu Wartości Dodanej (%)                              | 37,6   | 38,2   | 38,7   | 38,9   | 39,7   | 39,5   | 39,3   |
| Udział PKB woj. lubelskiego w krajowym (%)                                           | 3,9    | 3,9    | 4,0    | 3,9    | 3,8    | 3,8    | 3,8    |
| Produkt Krajowy Brutto <i>per capita</i> woj. lubelskiego (zł)                       | 28 282 | 29 648 | 30 449 | 31 192 | 32 077 | 33 371 | 35 712 |
| Współczynnik Produkt Krajowy Brutto <i>per capita</i> woj. lubelskiego do Polski (%) | 70     | 70     | 71     | 70     | 69     | 69     | 69     |

Opracowanie własne na podstawie: Bank Danych Lokalnych GUS, <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/podgrup/tablica> (dostęp: 21.07.2020).

Stopa bezrobocia rejestrowanego województwa lubelskiego wynosi 8% (12. miejsce w Polsce), a na 100 osób w wieku produkcyjnym przypadają 65,1 w wieku nieprodukcyjnym<sup>52</sup>. Przeciętne zatrudnienie w województwie w odniesieniu do wielkości krajowej wyniosło 3,6%<sup>53</sup>. W tabeli 9 ukazana została średnia liczba miejsc pracy w poszczególnych klasach wielkości. Zarówno w Polsce, jak i w regionie lubelskim najwięcej miejsc pracy tworzą mikro i duże przedsiębiorstwa, jednak województwo generuje ich więcej w mikro, jak również w małych podmiotach gospodarczych, przy mniejszej liczbie średnich i dużych podmiotów.

<sup>51</sup> Bank Danych Lokalnych GUS, <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/podgrup/tablica> (dostęp: 21.07.2020).

<sup>52</sup> J. Łapiński, M. i in., *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw...*, s. 44.

<sup>53</sup> Opracowanie własne na podstawie: Bank Danych Lokalnych GUS, <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/podgrup/tablica> (dostęp: 21.07.2020).

**Tabela 9.** Miejsca pracy w przedsiębiorstwach w Polsce i województwie lubelskim według klas wielkości (udział w przedsiębiorstwach ogółem, wyrażony w %)

|      | Mikro  |                | Małe   |                | Średnie |                | Duże   |                |
|------|--------|----------------|--------|----------------|---------|----------------|--------|----------------|
|      | Polska | woj. lubelskie | Polska | woj. lubelskie | Polska  | woj. lubelskie | Polska | woj. lubelskie |
| 2011 | 38,9   | 44,7           | 13,1   | 14,1           | 18,2    | 18,4           | 29,8   | 22,9           |
| 2012 | 38,7   | 43,7           | 13,5   | 14,9           | 17,9    | 17,9           | 29,9   | 23,6           |
| 2013 | 37,9   | 43,2           | 13,7   | 15,4           | 17,9    | 17,6           | 30,5   | 23,8           |
| 2014 | 38,2   | 44,8           | 13,4   | 15,2           | 17,6    | 16,9           | 30,8   | 23,0           |
| 2015 | 39,0   | 45,5           | 12,7   | 14,5           | 17,4    | 16,8           | 30,9   | 23,2           |
| 2016 | 39,8   | 44,8           | 12,2   | 14,7           | 16,7    | 16,0           | 31,3   | 24,5           |
| 2017 | 40,4   | 46,3           | 11,5   | 13,9           | 16,4    | 15,2           | 31,7   | 24,6           |
| 2018 | 40,8   | 47,5           | 11,2   | 12,6           | 16,1    | 15,3           | 32,0   | 24,7           |

Opracowanie własne na podstawie: Bank Danych Lokalnych GUS, <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/podgrup/tablica> (dostęp: 21.07.2020).

Analiza pokazuje, że w Polsce oraz w regionie lubelskim to mikro i duże przedsiębiorstwa dominują w tworzeniu miejsc pracy. Sektor małych i średnich przedsiębiorstw w województwie lubelskim, mimo trudnej sytuacji geograficznej i wysokiego udziału rolnictwa, odgrywa istotną rolę w lokalnym rozwoju. Region ten plasuje się na ostatnim miejscu w Polsce pod względem wskaźnika przedsiębiorczości, co odzwierciedla niska liczba aktywnych MSP, głównie mikroprzedsiębiorstw. Chociaż następuje przyrost mikroprzedsiębiorstw, liczba małych firm maleje. Niski PKB *per capita* oraz wyższa stopa bezrobocia wskazują na konieczność wsparcia sektora MSP, aby poprawić konkurencyjność regionu i sytuację gospodarczą.



## 3. Aspekty rozwoju start-upów

### 3.1. Start-upy w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw

W literaturze znaleźć można różne podejścia do definicji małych i średnich przedsiębiorstw. Postrzeganie MSP uzależnione jest od kryteriów granicznych rozwoju gospodarczego krajów, regionów oraz charakteru prowadzonej działalności i celu wyodrębnienia<sup>1</sup>. Najbardziej powszechnie stosowanymi kryteriami podziału są: klasyfikacja ilościowa, jakościowa i mieszana<sup>2</sup>. Kryteria ilościowe określają wielkość przedsiębiorstwa, bazując na wielkościach mierzalnych. Najczęściej stosowanymi wskaźnikami pomiaru są wielkość zatrudnienia, obrotów, przychodów, zysku oraz wartości majątku<sup>3</sup>. Przyjmując założenia Komisji Europejskiej, do sektora MSP zalicza się przedsiębiorstwa prowadzące działalność gospodarczą bez względu na formę prawną, zatrudniające mniej niż 250 pracowników, których roczny obrót nie przekracza 50 mln EUR lub

---

<sup>1</sup> G.S. Hull, *A small business agenda: trends in global economy*, University Press of America Inc., Lanham 1968, s. 15.

<sup>2</sup> H. Wnorowski, *Małe i średnie przedsiębiorstwa – ich rola w gospodarce oraz czynniki rozwoju*, [w:] H. Wnorowski, A. Letkiewicz (red.), *Praktyczne problemy przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2011, s. 20.

<sup>3</sup> A. Skowronek-Mielczarek, *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 1–2.

roczna suma bilansowa nie przekracza 43 mln EUR<sup>4</sup>. Przynależność start-upów do tego kryterium można wykazać na podstawie przeprowadzonych badań. Jak wskazuje raport Startup Poland, prawie 100% polskich start-upów znajduje się w sektorze MSP. W tym samym raporcie wykazano, że niemal 53% polskich start-upów zatrudnia do 10 osób, 21% do 50 osób, a 5% powyżej 50 osób. Ponadto 80% start-upów osiąga do 3 mln EUR przychodu rocznie, zaś niecałe 20% ponad 3 mln EUR<sup>5</sup>. Natomiast według raportu Deloitte ponad 83% start-upów zatrudnia nie więcej niż 10 osób. Poziom przychodów przekraczający 10 mln PLN w latach 2014–2016 osiągnęło 1–3% start-upów, pozostała część osiągnęła przychody poniżej tej kwoty<sup>6</sup>.

Europejskie start-upy po 2,4 roku działalności tworzą średnio 12,8 miejsc pracy (z założycielami). Co więcej, przeciętny start-up planuje stworzyć 5,8 miejsc pracy w ciągu najbliższych 12 miesięcy. Badane europejskie start-upy w ostatnim roku obrotowym przedstawiają przychody na następującym poziomie<sup>7</sup>:

- 500 tys. EUR i więcej – 19,8%,
- od 150 000 EUR do 500 000 EUR – 20,5%,
- od 50 000 EUR do 150 000 EUR – 18,8%,
- od 25 000 EUR do 50 000 EUR – 12,3%,
- od 1 EUR do 25 000 EUR – 28,6%,
- brak przychodów – 21,0%.

Kolejne badania przeprowadzone na potrzeby Komisji Europejskiej w odstępie 48 miesięcy wykazały wzrost zatrudnienia średnio o 0,8 pracownika i zatrudnienia o kolejne 1,7 osoby w ciągu najbliższych 12 miesięcy, co daje 18 015 miejsc pracy tworzonych w Europie. Bardziej rozwinięte ekosystemy, takie jak Wielka Brytania (12,8), Niemcy (9,0) lub Francja (9,8) planują zatrudnić jeszcze więcej, podczas gdy wschodzące ekosystemy, np. Słowacja (9,5), Czechy (8,1) lub Polska (7,8), są jeszcze na etapie odrabiania zaległości w rozwoju ekosystemów start-upowych<sup>8</sup>.

---

<sup>4</sup> Komisja Europejska, Załącznik I do Rozporządzenia Komisji UE nr 651/2014 z dnia 17 czerwca 2014 r. uznające niektóre rodzaje pomocy za zgodne z rynkiem wewnętrznym w zastosowaniu art. 107 i 108 Traktatu, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014R0651&from=CS> (dostęp: 21.08.2019).

<sup>5</sup> J. Krysztofiak-Szopa, M. Wisłowska, *Polskie Startupy. Raport 2019*, Startup Poland, Warszawa 2019, s. 122.

<sup>6</sup> M. Burnat-Mikosz i in., *Diagnoza ekosystemów startupów*, s. 75–80.

<sup>7</sup> T. Kollmann i in., *European Startup Monitor 2015*, German Startups Association, Berlin 2016.

<sup>8</sup> R. Mauer, L. Steigertahl, *European Startup Monitor 2019*, Komisja Europejska, Graz 2019, s. 12.

Na podstawie powyższych danych można założyć, że w rzeczywistości wszystkie start-upy z zarejestrowaną działalnością są w znaczącej większości mikroprzedsiębiorstwami, przez co należą do sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Jednak należy zaznaczyć, że część start-upów może nie mieć zarejestrowanej działalności, co zgodnie z definicją o MSP nie pozwala im przynależeć do tego sektora. Przykładem może być grupa 15% start-upów z niezarejestrowaną działalnością wykazaną w raporcie Fundacji Startup Poland<sup>9</sup>.

Definiowanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw na podstawie kryterium jakościowego wiąże się z określeniem zbioru pewnych cech charakterystycznych tylko dla MSP. Pełnią one specyficzne funkcje i podejmują działania, które nie występują, które nie występują w dużych przedsiębiorstwach lub są realizowane w inny sposób<sup>10</sup>. Zasadniczą wadą wszystkich cech jest ich charakter umowny oraz brak sztywnych zasad pomiaru<sup>11</sup>. Katalog cech jakościowych określający sektor MSP może być bardzo długi, pomimo tego, na podstawie analizowanych źródeł opracowano listę najistotniejszych z nich. Została ona omówiona poniżej<sup>12</sup>:

- rola właściciela jest dominująca; przedsiębiorca jako niezależny podmiot realizuje swoje pomysły na własne ryzyko. Zazwyczaj małe przedsiębiorstwa funkcjonują w obszarze rynku zbliżonego psychologicznie i ekonomicznie do właściciela, co ma odzwierciedlenie w osobistych kontaktach z dostawcami oraz klientami,
- właściciel często działa bez kontroli osób trzecich. Jest w stanie zrealizować każdy zamiar na własne ryzyko, charakteryzuje go samodzielność prawna i ekonomiczna,
- struktura organizacyjna jest często niesformalizowana, o krótkich kanałach przepływu informacji, niewielu szczeblach zarządzania i małej

<sup>9</sup> M. Beauchamp, A. Kowalczyk, A. Skala, *Polskie Startupy. Raport 2017...*, s. 36.

<sup>10</sup> T. Piecuch, *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne...*, s. 114.

<sup>11</sup> K. Safin, *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2012, s. 54–62.

<sup>12</sup> Opracowanie własne na podstawie: A. Skowronek-Mielczarek, *Małe i średnie...*, s. 1–3; B. Piasecki, *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 1999, s. 55–60; H. Waniak-Michalak, *Pozabankowe źródła małych i średnich przedsiębiorstw. Fundusze pożyczkowe, fundusze poręczeniowe, rynek venture capital*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007, s. 13; J. Targalski, *Przedsiębiorczość i zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2014, s. 57; K. Safin, *Zarządzanie małym...*, s. 54–63; P. Dominiak, *Sektor MSP we współczesnej gospodarce...*, s. 28; T. Łuczka, *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Szkice o współczesnej przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2007, s. 49; T. Martyniuk, *Małe przedsiębiorstwo. Rejestracja, podatki, ewidencja, sprawozdawczość*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2009, s. 13; T. Piecuch, *Przedsiębiorczość...*, s. 114–116.

rozpiętości. Praktycznie istnieje tylko jedno centrum decyzyjne. Efektem jest stosunkowo szybka, bezpośrednia komunikacja i reakcja na zmiany w otoczeniu, skutkująca wzrostem efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa, a także eliminacja możliwych przekłamań bądź strat spowodowanych konfliktami interesów,

- współpracownicy przedsiębiorstwa są zazwyczaj rodziną kierownictwa. Sprzyja to utrzymaniu bezpośrednich, wielostronnych i niesformalizowanych kontaktów, a także rodzinnych relacji w przedsiębiorstwie,
- wyjątkowy charakter gospodarki finansowej: przedsiębiorstwo tworzone jest w oparciu o oszczędności właściciela, jego rodziny, a także pożyczek od znajomych. Często przedsiębiorstwa te stanowią dla właściciela i jego rodziny źródło utrzymania,
- faza rozwojowa przedsiębiorstwa finansowana jest z nadwyżek generowanych wewnątrz organizacji. Niejednokrotnie skutkuje to słabszym rozwojem w porównaniu z możliwym, z powodu ograniczonych funduszy,
- działalność przedsiębiorstw w sektorze MSP zazwyczaj związana jest z jednym produktem, jak również jest słabo zdywersyfikowana. Przedsiębiorstwo produkuje zgodnie z indywidualnymi preferencjami swoich klientów,
- przedsiębiorstwa te działają zazwyczaj na rynkach lokalnych, ich udział w obrotach jest niewielki.

Przedstawione powyżej zestawienie najczęściej uwzględnianych cech charakteryzujących małe i średnie przedsiębiorstwa w znacznym stopniu znajduje swoje odzwierciedlenie w przedsięwzięciach start-upowych. Do cech charakterystycznych dla start-upów, jako nowej formy przedsiębiorczości, zalicza się<sup>13, 14</sup>:

- wyższą konkurencyjność dzięki innowacjom, przejawiającą się w tworzonych produktach, prowadzeniu działalności, pozyskiwaniu klientów i formach dystrybucji,
- wykorzystanie kapitału od inwestorów,
- szybki wzrost, odporność na dynamicznie zmieniający się rynek,
- duże ryzyko niepowodzenia,
- wysoką decyzyjność założycieli i elastyczną strukturę organizacyjną opartą na relacjach międzyludzkich,

---

<sup>13</sup> J. Adamczyk, *Start-upy jako forma przedsiębiorczości dla młodego pokolenia*, Horyzonty Wychowania 17(43), 2018, s. 43–45.

<sup>14</sup> J.B. Kühnapfel, *Prognosen für Start-up-Unternehmen*, Springer Gabler, Wiesbaden 2015, s. 1–2.

- brak doświadczenia i utartych standardowych schematów w działalności, brak ustrukturyzowanych procesów i sformalizowanych strategii biznesowych,
- szybkość podejmowania decyzji i działań,
- współodpowiedzialność całego zespołu.

Dodatkowo A. Skala wymienia takie cechy charakterystyczne dla przedsięwzięć start-upowych, jak<sup>15</sup>:

- stosunkowo krótki czas funkcjonowania na rynku,
- ograniczone zasoby,
- silny pierwiastek innowacyjności,
- wysoki potencjał i dynamika rozwoju,
- zdolność do szybkiego wzrostu,
- szczególne powiązanie z branżami cyfrowymi i technologicznymi,
- możliwość funkcjonowania na rynku lokalnym, jak i globalnym.

Analiza przypadków lubelskich start-upów pokazała, że na pierwszy plan wysuwają się ich cechy charakterystyczne związane z kreatywnością, wysokim ryzykiem, innowacyjnością, zorientowaniem na przyszłość, elastycznością, zaangażowaniem, zdyscyplinowaniem i ukierunkowaniem na sukces. Jednak jest to tylko kilka właściwości spośród wielu, niewyczerpujących całej złożoności lubelskich start-upów<sup>16</sup>.

Poniżej zostały sformułowane definicje bezpośrednio wskazujące na przynależność start-upów do sektora MSP, a dokładne ich omówienie znajduje się w kolejnym rozdziale.

Start-up często określany jest mianem małego i średniego przedsiębiorstwa, które rozpoczyna działalność nakierowaną na wdrażanie innowacji<sup>17</sup>. Przedsięwzięcia start-upowe opisuje się także jako młode, innowacyjne i obarczone ryzykiem organizacje nastawione na rozwój technologiczny i zysk<sup>18</sup>. Inni autorzy wskazują warunki, jakie muszą zostać spełnione, aby przedsięwzięcie mogło stać się start-upem, takie jak: młode przedsiębiorstwo bez rozwiniętego modelu biznesowego, tworzące nowe produkty lub usługi, działające na

<sup>15</sup> A. Skala, *Startupy. Wyzwanie dla zarządzania...*, s. 32.

<sup>16</sup> J. Lipski, M. Korba, Ł. Fedorowicz, *Lubelskie Startupy 2015*, [www.jaceklipski/lubelskie-startupy2015](http://www.jaceklipski/lubelskie-startupy2015) (dostęp: 13.08.2018).

<sup>17</sup> P. Zbierowski i in., *Raport z badania Global Entrepreneurship Monitor – Polska 2015*, Warszawa 2016, s. 51–60.

<sup>18</sup> R. Gabryelczyk, A. Białek-Jaworska, A. Pugacewicz, *Badanie dojrzałości kształtowania modeli biznesowych spółek start-up*, Working Paper DeLab Uniwersytet Warszawski 2(2), 2015, s. 5.



nowych rynkach i składające się z niewielkiej liczby pracowników<sup>19</sup>. Włoska ustawa określa start-up jako przedsiębiorstwo, które działa nie dłużej niż 4 lata, finansuje się ze środków własnych, a roczny obrót nie przekracza 5 mln EUR<sup>20</sup>. Słownik *Business Dictionary* opisuje start-up jako wczesne stadium w cyklu życia przedsiębiorstwa<sup>21</sup>. Formalną definicję przedstawia PARP: to nowy podmiot gospodarczy w początkowym okresie funkcjonowania, który rozpoczął działalność i jest w pierwszej fazie rozwoju lub na progu uruchomienia sprzedaży, niezależnie od jego wielkości. Najczęściej jednak jest to mikro- bądź małe przedsiębiorstwo<sup>22</sup>.

Na podstawie powyższego przeglądu literatury można przyjąć, że przedsiębiorstwa start-upowe należą do sektora MSP, a w znaczącej większości do mikroprzedsiębiorstw, zaznaczając jednocześnie, że nie wszystkie MSP są start-upami ze względu na szereg różnic<sup>23</sup>, jak m.in. tempo wzrostu. Start-upy dążą do szybkiego rozwoju, z jednoczesnym podejmowaniem wysokiego ryzyka, z kolei przedsiębiorstwo koncentruje się na prowadzeniu stabilnego biznesu o niskim poziomie ryzyka. Różnice dotyczą także pewności produktu i znajomości rynku. Tradycyjne przedsiębiorstwa zazwyczaj sprzedają znane produkty znanym klientom na znanych rynkach lokalnych, organizacje start-upowe zaś operują na nieznanach rynkach, z prototypem produktu i w trakcie poznawania potrzeb klientów<sup>24</sup>. Dodatkowe porównanie tych dwóch grup podmiotów przedstawia tabela numer 10, zawierająca zestawienie cech odróżniających tradycyjne przedsiębiorstwo z sektora MSP od start-upu.

---

<sup>19</sup> T. Kubr i in., *Starting up. Achieving success with professional business planning*, McKinsey and Company, Inc., Amsterdam 2008, cyt. za: E. Reis, *The lean startup*....

<sup>20</sup> M. Beauchamp, A. Kowalczyk, *Przedsiębiorczość startupowa*..., s. 7.

<sup>21</sup> Business Dictionary, <http://www.businessdictionary.com/definition/startup.html> (dostęp: 31.07.2018).

<sup>22</sup> Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Jak zostać i pozostać przedsiębiorcą. Informator dla nowo powstałych firm*, Warszawa 2011, <http://www.parp.gov.pl> (dostęp: 31.07.2018).

<sup>23</sup> Mauer R., Steigertahl L., 2019. *European Startup*..., s. 6.

<sup>24</sup> A.N. Duc i in., *Towards understanding startup product development as effectual entrepreneurial behaviors*, [w:] A. Ojala (red.), *Software business. ICSOB 2017. Lecture notes in business information processing*, Springer, Cham 2017, s. 269.

**Tabela 10.** Różnice pomiędzy przedsiębiorstwem z sektora MSP a start-upem

| Start-up                                                                                                      | MSP                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Brak ograniczeń geograficznych – agresywnie dąży do wzrostu bez względu na granice państwowe                  | Wąski zakres rozwoju – niewielkie dążenie do wyjścia poza określony obszar geograficzny lub bazę klientów  |
| Koncentracja na wzroście – głównym celem strategicznym jest szybkie skalowanie działalności                   | Budowanie wartości – nacisk kładziony jest na budowanie trwałej, długoterminowej wartości                  |
| Zmiana modelu biznesowego – iteruje wiele razy, aby znaleźć model, który jest powtarzalny i skalowalny        | Tradycyjny biznesplan – planowanie w oparciu o realizację zdefiniowanych i ustalonych procesów biznesowych |
| Dodatkowe miary – wskaźniki obejmują: wiek organizacji, liczbę pracowników, własność, poziomy przychodów itp. | Miary dodatkowe – zdefiniowane wskaźniki obejmują: liczbę pracowników, poziom przychodów itp.              |

Opracowanie własne na podstawie: *A strategic primer on accelerating start-ups to international markets*, Department of Commerce, United States of America, cyt. za: K Szczukiewicz, M. Makowiec, *Characteristics and specificities of local innovation accelerators: a case of Poland*, Sustainability 4(1689), 2021, s. 11.

Tabela 4 ilustruje kluczowe różnice pomiędzy start-upami a tradycyjnymi przedsiębiorstwami z sektora MSP. Start-upy, które często operują w dynamicznym i globalnym środowisku, dążą do szybkiego skalowania działalności oraz są mniej ograniczone geograficznie. Z kolei MSP koncentrują się na budowaniu trwałej wartości w ramach określonych rynków, co ogranicza ich możliwości rozwoju. Warto zauważyć, że różnice te wpływają na podejście obu typów przedsiębiorstw do innowacji, strategii rozwoju oraz zarządzania zasobami. Zrozumienie tych cech jest kluczowe dla analizy efektywności i konkurencyjności zarówno start-upów, jak i tradycyjnych MSP w kontekście współczesnej gospodarki.

### 3.2. Stymulacja wzrostu gospodarczego w świetle działalności start-upów

Start-upy jako młode, innowacyjne organizacje, w porównaniu z tradycyjnymi przedsiębiorstwami, wykazują nieproporcjonalnie większy wpływ na otoczenie i gospodarkę, w której funkcjonują<sup>25</sup>. Według OECD przedsiębiorstwa wysokiego wzrostu, do których należą start-upy, notują średnioroczny wzrost przychodów bądź zatrudnienia na poziomie większym niż 20% w okresie

<sup>25</sup> K. Łuczak, *Rachunkowość innowacji na przykładzie przedsiębiorstw określanych mianem start-up*, s. 85.

3 lat. Należy jednak zaznaczyć, że w całej populacji przedsiębiorstw, które osiągają tak szybki wzrost, występuje ich niewiele – zaledwie kilka procent. Mimo to odpowiadają za większość wzrostu przychodów i zatrudnienia w całej gospodarce<sup>26</sup>.

Młode przedsiębiorstwa określane jako start-upy stanowią niewielką część gospodarki, jednakże wywierają na nią nieproporcjonalnie duży wpływ. Wiele spośród najlepiej prosperujących przedsiębiorstw, będących wcześniej start-upami, tj. Facebook, Airbnb, Twitter, Zynga, SpaceX czy Groupon, które jeszcze nie istniały kilkanaście lat temu, obecnie wypracowuje przychody na poziomie kilku lub kilkadziesiątu miliardów dolarów rocznie.

Jako czynniki wpływu organizacji start-upowych A. Damodaran wskazuje<sup>27</sup>:

- Zatrudnienie – według badań przeprowadzonych przez National Federation of Independent Businesses (Krajowa Federacja Niezależnych Przedsiębiorców), aż  $\frac{2}{3}$  nowo utworzonych miejsc pracy powstało dzięki małym przedsiębiorstwom, spośród których dużą część stanowią start-upy.
- Innowacje – według Clayтона Christensena (lata 90. XX wieku) radykalne innowacje zakłócające tradycyjne mechanizmy gospodarcze najprawdopodobniej pochodzą od organizacji dopiero zaczynających swoją działalność, które mają stosunkowo niewiele do stracenia w porównaniu z dojrzałymi przedsiębiorstwami o ugruntowanej pozycji.
- Wzrost gospodarczy – szybciej rozwijają się gospodarki charakteryzujące się wysokim wskaźnikiem tworzenia nowych przedsiębiorstw. Dla przykładu, Stany Zjednoczone wygenerowały znacznie szybsze tempo wzrostu w porównaniu z Europą Zachodnią w latach 90. XX wieku w związku z rozwojem nowych, małych, technologicznych przedsiębiorstw. Również Indie wykazały duży wzrost gospodarczy pochodzący od nowo utworzonych organizacji, a nie dawniej rozwiniętych podmiotów.

Karol Kowalewski wskazuje, że wpływ start-upów na rozwój społeczno-gospodarczy jest jednakowy jak w przypadku innych nowo powstałych lub typowych przedsiębiorstw. Jednak dominujący innowacyjny charakter start-upów sprawia, że czynniki, które oddziałują na gospodarkę i społeczeństwo są znacząco bardziej różnorodne niż w pozostałych grupach przedsięwzięć.

---

<sup>26</sup> E. Balcerowicz i in., *Przedsiębiorstwa wysokiego wzrostu w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2014, s. 13–18.

<sup>27</sup> A. Damodaran, *Valuing young, start-up and growth companies: estimation issues and valuation challenges*, Stern School of Business, New York University 2009, s. 4–5.

Autor w swoich rozważaniach przedstawił główne kategorie wpływu start-upów na rozwój gospodarczy<sup>28</sup>:

- PKB i miejsca pracy – tworzenie wartości dodanej, wzrost PKB, wkład w tworzenie nowych i innowacyjnych produktów, ubogacanie rynku,
- poprawa jakości życia i pracy – znaczący wpływ innowacyjnych produktów, usług czy nowatorskich rozwiązań na komfort życia, ułatwienie pracy, oszczędność czasu i kapitału, sprawniejsze administrowanie danymi, lepsza produktywność, wpływ na wiele sfer ludzkiego życia i środowiska,
- rozwój kapitału społecznego – rozpowszechnianie zachowań i postaw opartych na relacjach partnerskich, współpracy, budowaniu zaufania pomiędzy współpracownikami i klientami, rozwój kompetencji niezbędnych do stworzenia zespołu i rozwijania współpracy z innymi podmiotami, mentorami,
- efekty zewnętrzne innowacji – powstanie i rozwój nowych branż, nowatorskich produktów bądź usług, efekt pionierski na rynku, wskazywanie pożądanego kierunku działania,
- rozwój kapitału ludzkiego – stwarzanie perspektyw dla osób kształcących się i podnoszących swoje kwalifikacje, aby sprostać pracy w dynamicznie rozwijających się i innowacyjnych branżach,
- dochody gospodarstw domowych – zwiększenie zatrudnienia i tworzenie nowych miejsc pracy skutkujące wzrostem dochodów i zwiększeniem wydatków konsumpcyjnych. Wzrastająca konsumpcja wpływa dodatnio na popyt, ten na podaż i zwiększenie produkcji,
- zasilanie finansów publicznych, m.in. poprzez podatki, składki ZUS, wpływ na finansowanie zadań budżetowych.

Według S. Shabagu z fundacji Mzansi start-upy generują pozytywny wpływ na innowacje, nowe miejsca pracy, dynamikę konkurencyjności i rozwój społeczeństwa<sup>29</sup>. Start-upy oddziałują nie tylko na poszczególne branże czy tworzenie nowych miejsc pracy, ale przyczyniają się także do pobudzenia inwestycji i gospodarek. W wyniku obecnej sytuacji ekonomicznej (np. kryzysy finansowe, ciągłe wahania kursów walut, niewypłacalność krajów), techniczno-technologicznej (np. rozszerzona rzeczywistość, Internet rzeczy, sztuczna inteligencja), społeczno-kulturowej (np. media społecznościowe, rozszerzona personalizacja), ekologicznej (np. inżynieria bioniczna, ekoinnowacje) to start-upy

---

<sup>28</sup> K. Kowalewski, *Skuteczny rozwój startupów jako wyzwanie...*, s. 13–21.

<sup>29</sup> Startup Jobs Asia, *The Impact of Startup on Global Economy*, <http://blog.startupjobs.asia/impact-startup-global-economy/#sthash.RjADTPEk.lh87NZcv.dpbs> (dostęp: 25.07.2020).

stanowią podstawę najbardziej innowacyjnych gospodarek świata, m.in. USA, Izraela, Japonii czy Holandii<sup>30</sup>.

Państwem przodującym w liczbie start-upów w przeliczeniu na jednego mieszkańca jest Izrael (na jeden start-up przypada 1844 Izraelczyków). Amerykańska giełda NASDAQ notuje więcej izraelskich przedsiębiorstw niż z całego kontynentu europejskiego razem, co świadczy o niewątpliwym sukcesie start-upów z Izraela<sup>31</sup>. Rezultat ten potęguje fakt, że w ciągu ostatnich 15 lat z notowanych spółek w indeksie SandP 500 zniknęło ponad 50% podmiotów, a ich przeżywalność zmniejszyła się trzykrotnie<sup>32</sup>.

W Polsce na jeden start-up przypada 14 tys. mieszkańców, natomiast w Dolinie Krzemowej 500<sup>33</sup>. Raport *The Kauffman Index Startup Activity* z 2017 r. podaje, że gęstość rozmieszczenia start-upów w Stanach Zjednoczonych wzrosła z 81,6 przedsiębiorstw na 100 tys. mieszkańców w 2015 r., do 85,4 przedsiębiorstw na 100 tys. mieszkańców w 2016 r. W 2016 r. w Stanach Zjednoczonych utworzonych zostało 448 000 nowych start-upów<sup>34</sup>, ponadto badanie przeprowadzone przez tę samą organizację wskazuje, że start-upy USA odpowiadają za 30% siły roboczej rocznie, a także generują prawie milion miejsc pracy w stosunku do 300 tys., które oferują dojrzałe przedsiębiorstwa<sup>35</sup>.

Według raportu rankingu ekosystemów start-upowych (The Global Startup Ecosystem Report 2020) wartość 70 ekosystemów (48% więcej zidentyfikowanych i przebadanych ekosystemów w porównaniu z rokiem poprzednim oraz prawie dwukrotnie więcej niż 3 lata wcześniej) wygenerowała ponad 4 mld dolarów w 2,5 r. Według tego samego raportu do 2029 r., a nawet wcześniej, wartość ta zostanie osiągnięta w rozliczeniu rocznym<sup>36</sup>. Polskie start-upy na podstawie badań przeprowadzonych przez Deloitte Polska w 2023 r. mogą wygenerować ponad 2,2 mld zł wartości dodanej (0,5 mld złotych więcej niż

---

<sup>30</sup> M. Chrzanowski, P. Zawada, *Otwarte innowacje i ich wykorzystanie...*, s. 42.

<sup>31</sup> D. Senior, S. Singer, *Naród start-upów. Historia cudu gospodarczego Izraela*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2013, s. 37.

<sup>32</sup> A. Skala, S. Sysko-Romańczuk, *Startupy a nowe przedsięwzięcia...*, s. 61.

<sup>33</sup> M. Beauchamp, A. Kowalczyk, *Przedsiębiorczość startupowa...*, s. 3.

<sup>34</sup> Fairlie R., Morelix A., Tareque I., *The Kauffman Index. Startup Activity. National Trends 2017*, Ewing Marion, Kauffman Foundations, Kansas City 2017, s. 22.

<sup>35</sup> Kane T., *The importance of startups in job creation and job destruction*, Ewing Marion Kauffman Foundation, [https://www.kauffman.org/wp-content/uploads/2019/12/firm\\_formation\\_importance\\_of\\_startups.pdf](https://www.kauffman.org/wp-content/uploads/2019/12/firm_formation_importance_of_startups.pdf) (dostęp: 11.08.2020).

<sup>36</sup> Startup Genome, *The Global Startup Ecosystem Report 2020*, <https://startupgenome.com/reports/gser2020> (dostęp: 13.08.2020).

wydatki budżetu państwa na oświatę i wychowanie w 2016 r.), 50,3 tys. miejsc pracy, 757 mln zł łącznego dochodu<sup>37</sup>.

W latach 2020–2022 ekosystemy start-upowe wykazały znaczną dynamikę rozwoju. Raport Global Startup Ecosystem Report 2022 ujawnia, że w 2021 r. osiągnięto rekordową liczbę 540 jednorożców (start-upów wycenianych na ponad mld dolarów), w porównaniu ze 150 w 2020 r. Wzrost wartości ekosystemów był widoczny w wielu regionach, na przykład w Ameryce Łacińskiej, gdzie wartość wyjść inwestycyjnych wzrosła o 237% w 2021 r. w porównaniu z 2020 r.<sup>38</sup>.

Zarówno europejskie, jak i polskie badania potwierdzają wysoką dynamikę rozwoju start-upów w aspekcie uzyskanych ze sprzedaży bądź zatrudnienia przychodów. Według raportu ESM 2015 niemal wszystkie (92%) z 2300 przebadanych start-upów planują w ciągu najbliższych 12 miesięcy dodatkowe zatrudnienie pracowników. Dynamikę wzrostu szacuje się na poziomie ok. 66% spośród wszystkich przedsięwzięć z 13 krajów biorących udział w badaniu. Wskaźnik ten w odniesieniu do polskich przedsiębiorstw jest znacznie wyższy, a jego szacowana wartość wynosi 127%. Dynamiczny rozwój start-upów związany jest także ze wzrostem wartości przedsiębiorstwa oraz zwiększeniem przychodów uzyskanych ze sprzedaży. Około 25% z nich zakłada ponad 10-krotny wzrost wartości, 26% 5–10-krotny, 29% 3–4-krotny, natomiast 16% 2-krotny. Jedynie 3% przedsiębiorstw szacuje, że wartość nie zmieni się w ciągu najbliższych 2 lat<sup>39</sup>. Polski raport dotyczący badania na 322 przedsiębiorstwach wskazuje, że prawie co trzeci start-up osiąga rocznie wzrost przychodów o ponad 50%, a co piąty o ponad 100%<sup>40</sup>.

Szacuje się, że australijskie start-upy z sektora technologicznego mają potencjał, aby wygenerować 109 mld dolarów, czyli 4% PKB australijskiej gospodarki i wytworzyć 540 000 miejsc pracy do 2033 r., przy wspólnym wysiłku przedsiębiorców, korporacji i australijskiego rządu<sup>41</sup>.

---

<sup>37</sup> M. Burnat-Mikosz i in., *Diagnoza ekosystemów...*, s. 89.

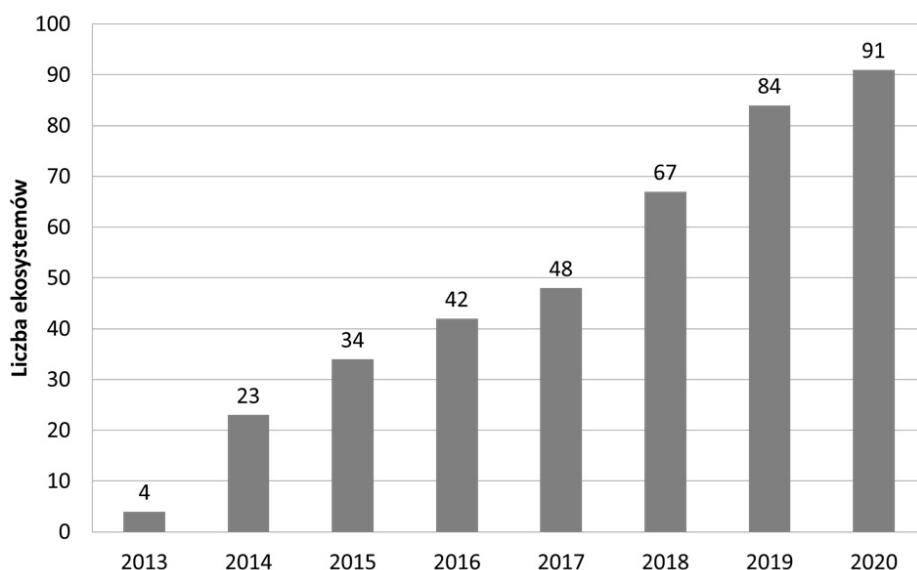
<sup>38</sup> Startup Genome, *Global Startup Ecosystem Report 2022*, s. 14, 22, <https://startupgenome.com/reports/gser2022> (dostęp: 13.10.2024).

<sup>39</sup> T. Kollmann i in., *European Startup Monitor Report 2015*, [http://europeanstartupmonitor.com/fileadmin/presse/download/esm\\_2015.pdf](http://europeanstartupmonitor.com/fileadmin/presse/download/esm_2015.pdf). (dostęp: 13.09.2020).

<sup>40</sup> A. Skala, E. Kruczkowska, M.A. Olczak, *Polskie Startupy. Raport 2015*, Startup Poland, Warszawa 2015, s. 18.

<sup>41</sup> PricewaterhouseCoopers (PwC), *The startup economy: how to support tech startups and accelerate Australian innovation*, <https://accelerator.pwc.lu/pwcsaccelerator/docs/pwc-google-the-startup-economy-2013.pdf> (dostęp: 13.07.2020).

Potencjał i popularność organizacji start-upowych wiązą się w dużej mierze z wartościami, jakie osiągają w krótkim czasie i wysokościami uzyskanych dofinansowań. Mówiąc szerzej, w latach 2018–2020 demokratyzacja finansowania technologii przyniosła ponad 540 mld dolarów wartości w 100 powstających ekosystemach zidentyfikowanych przez Startup Genome. To 55% wzrost w porównaniu z okresem od 2017 do 2019 r. Całkowite finansowanie na wczesnym etapie w tych regionach wyniosło prawie 28 mld dolarów w porównaniu z ok. 17 mld dolarów roku poprzedniego. Globalna gospodarka start-upów jest warta ponad 3,8 bln dolarów (wartość ekosystemów), więcej niż indywidualne PKB większości gospodarek należących do G7, nie licząc wartości wyjść przed 2018 r. Wśród 100 najlepszych ekosystemów Startup Genome w 2020 r., aż 91 mogło się poszczycić jednorożcem<sup>42</sup>. Na rycinie 17 można zauważyć wyraźną tendencję wzrostową liczby ekosystemów mających w swojej grupie co najmniej jeden start-up wyceniany na miliard dolarów lub więcej.



**Ryc. 17.** Liczba ekosystemów start-upowych, które mają jednorożca

Źródło: Startup Genome, *The Global Startup Ecosystem Report 2021*, s. 14, <https://startupgenome.com/reports/gser2021> (dostęp: 13.10.2021).

<sup>42</sup> Startup Genome, *The Global Startup Ecosystem Report 2021*, <https://startupgenome.com/reports/gser2021> (dostęp: 13.10.2021).



W pierwszej połowie 2020 r. finansowanie *venture* na całym świecie wyniosło 148 mld dolarów. Jak wskazuje Crunchbase, w tym samym okresie w 2021 r. wzrosło o 95%, do 288 mld dolarów. Start-upy również czerpią korzyści z nowych kanałów inwestycyjnych, w tym demokratyzacji start-upów, takich jak Robinhood (finansowanie społecznościowe) oraz specjalne przedsięwzięcia zajmujące się przejmowaniem zakupów<sup>43</sup>. Polski rynek *venture capital* (VC)<sup>44</sup> był rekordowym w 2020 r. pod względem inwestycji. Kwoty podwoiły się w stosunku rok do roku i wyniosły ponad 2,12 mld zł. W pierwszych 3 miesiącach 2021 r. 65 funduszy wysokiego ryzyka zainwestowało 243 mln zł w 93 start-upy<sup>45</sup>.

Termin jednorożec jako symbol niezwyklej rzadkości jest mylący i może prowadzić do nieporozumień. Według CB Insights w sierpniu na całym świecie było ponad 800 start-upów z wyceną powyżej 1 mld dolarów, przy łącznej wycenie przekraczającej 2,6 bln dolarów. Tylko między październikiem 2020 r. a czerwcem 2021 r. ich liczba wzrosła o 43%<sup>46</sup>. Chociaż amerykańskie start-upy dominowały, to Chiny, Kanada, Indie, Niemcy, Izrael, Wielka Brytania i Francja wyprodukowały od 7 do 10 jednorożców w pierwszej połowie 2021 r.<sup>47</sup> Poniższa infografika (ryc. 18) stworzona przez serwis HowMuch.net przedstawia setki jednorożców na całym świecie wraz z ich wycenami w miliardach dolarów. Na mapie start-upy zostały oznaczone logotypami umiejscowionymi w krajach, z których pochodzą.

---

<sup>43</sup> G. Teare, *Global venture funding hits all-time high in first half of 2021, with \$288B invested*, Crunchbase News, <https://news.crunchbase.com/news/global-vc-funding-h1-2021-monthly-recap/> (dostęp: 10.10.2021).

<sup>44</sup> *Venture capital* (kapitał podwyższonego ryzyka) – prywatne fundusze przeznaczone na finansowanie przedsięwzięć znajdujących się we wczesnych fazach rozwoju, posiadających wysoki potencjał zysku przy jednoczesnym wysokim ryzyku niepowodzenia inwestycji. Polski Fundusz Rozwoju, <https://pfr.pl/slownik/slownik-fundusz-venture-capital.html> (dostęp: 13.10.2021).

<sup>45</sup> W. Dziewit, M. Jagieło, P. Król, *Złota Księga VC 2021*, Startup Poland, Warszawa 2021, s. 7.

<sup>46</sup> Startup Genome, *The Global Startup...*, s. 14, <https://startupgenome.com/reports/gser2021> (dostęp: 13.10.2021).

<sup>47</sup> Crunchbase, *Crunchbase private unicorn company list*, <https://www.crunchbase.com/lists/crunchbase-private-unicorn-company-list/f406c855-fff9-419b-9b44-324e1bfe3081/organization.companies> (dostęp: 18.10.2021).





i A. Kania definiują branżę jako pewną grupę podmiotów, które oferują dany produkt oraz zaspokajają określoną potrzebę rynkową poprzez stosowanie określonej technologii. Tak więc widoczna jest w tym sposobie definiowania homogeniczność: technologii produkcji, oferowanych produktów bądź zaspokajanych potrzeb<sup>50</sup>. Natomiast J. Francis wskazuje, że branżę stanowi grupa przedsiębiorstw, które konkurują ze sobą w celu sprzedaży danego produktu<sup>51</sup>. Branżę można również rozumieć jako wyodrębnioną grupę przedsiębiorstw, które działają w tym samym segmencie gospodarki lub prowadzą podobny rodzaj działalności<sup>52</sup>. Jak wskazuje B. Jankowska, branża charakteryzuje się budową hierarchiczną, a jej strukturę tworzą przedsiębiorstwa i organizacje wraz z powiązaniami między nimi występującymi. Z kolei na te przedsiębiorstwa składają się ludzie oraz wszelkie zasoby: materialne, niematerialne, technologiczne, finansowe, które również są połączone więzami organizacyjnymi w jedną całość. Te powiązania z kolei determinują cechy uczestników branży, pozwalając ujawnić charakterystyczne dla niej właściwości<sup>53</sup>, co może stanowić punkt wyjścia do podejmowanych badań w tym obszarze, zwłaszcza gdy celem jest poznanie pewnych wewnętrznych uwarunkowań badanych procesów. Zaznaczyć jednak należy, że zaprezentowane powyżej sposoby definiowania branży zawierają jedynie ogólne wskazówki wyznaczania pewnych granic pomiędzy branżami, jednakże nie zawierają one jednoznacznych narzędzi za pomocą, których można by grupować podmioty i dokonać ich delimitacji<sup>54</sup>.

Problematyczne okazuje się także dopasowanie innowacyjnych, dynamicznie rozwijających się organizacji start-upowych do tradycyjnej klasyfikacji branż, jaką jest Polska Klasyfikacja Działalności (PKD). Klasyfikacja ta jest umownie przyjętą, hierarchiczną systematyką rodzajów działalności społeczno-gospodarczej, powszechnie stosowaną w celu określenia obszaru działalności przedsiębiorstw, służy także do ewidencjonowania działalności,

---

<sup>50</sup> B. Jankowska, A. Kania, *Branże jako uczestnicy i receptory kryzysu*, [w:] M. Dzikowska, M. Gorynia, B. Jankowska (red.), *Międzynarodowa konkurencyjność polskich przedsiębiorstw w okresie globalnego kryzysu gospodarczego i po jego wystąpieniu*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2016, s. 73.

<sup>51</sup> J.C. Francis, *Inwestycje. Analiza i zarządzanie*, WIG PRESS, Warszawa 2000, s. 10.

<sup>52</sup> C. Langager, M.J. Boyle, S. Kvilhaug, *Industry vs. sector: what's the difference?* Investopedia, 2022, <https://www.investopedia.com/ask/answers/05/industrysector.asp> (dostęp: 13.05.2022).

<sup>53</sup> B. Jankowska, *Branża jako mezosystem gospodarczy*, *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny* 64(2), 2002, s. 236–238.

<sup>54</sup> K. Łukiewska, *Metodologiczne aspekty pomiaru międzynarodowej konkurencyjności branży na przykładzie przemysłu spożywczego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2019, s. 54.

prowadzenia statystyk czy rachunkowości<sup>55</sup>. Jednakże okazuje się mało przydatna w przypadku start-upów, które, jak już wskazano, są specyficzną grupą podmiotów. Start-upy prowadzą swoją główną działalność w sektorze wysokich technologii, a ich model biznesowy jest często oparty na cyfryzacji. Jest to po-  
niekąd ich cechą charakterystyczną, odróżniającą te podmioty od tradycyjnych przedsiębiorstw. Ponadto swoją działalnością znacznie wykraczają poza ramy ustalone m.in. dla MSP, stąd też pojawiła się konieczność powstania nowych branż, które będą bardziej precyzyjnie określać zakres ich działalności. Być może lepszym sposobem klasyfikacji start-upów byłaby droga wskazana przez niektóre akceleratorzy, które rekrutują start-upy według obszaru tematycznego, w którym rozwiązują dany problem biznesowy<sup>56</sup>.

Polskie przedsiębiorstwo GoTechnologies, prowadzące doradztwo technologiczne, specjalizujące się w transformacji cyfrowej oraz optymalizacji wielu dziedzin technologii, wyróżniło kilkanaście branż, określając w ten sposób różne typy start-upów<sup>57</sup>. Krótka charakterystyka została przedstawiona w tabeli 11.

**Tabela 11.** Typy start-upów według GoTechnologies i ich charakterystyka

| Nazwa branży                                   | Charakterystyka działalności                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Internet of Things Startup (IoT Startup)       | Produkcja urządzeń komunikujących się pomiędzy sobą i z innymi systemami zbierającymi i przetwarzającymi dane, np. z systemami AI, stosowane zarówno w urządzeniach domowych, jak i przemysłowych |
| Financial Technology Startup (FinTech Startup) | Innowacyjne usługi finansowe, produkty komplementarne, nowe waluty, nowe możliwości płacenia (np. przez telefon) współpraca z branżą bankową                                                      |
| Biotechnology Startup (BioTech Startup)        | Połączenie big data i uczenia maszynowego w poszukiwaniu symptomów występowania chorób, analizowanie postępów rehabilitacji, modyfikacje genetyczne, poszukiwanie nowych leków                    |
| Property Technology Startup (PropTech Startup) | Dotyczy obiektów mieszkaniowych i biurowych, np. systemy rezerwacyjne, oszczędzające energię, systemy czujników sztucznej inteligencji                                                            |
| Medical Technology Startup (MedTech Startup)   | Produkty przeznaczone dla ratowania zdrowia, jak leki, systemy rehabilitacyjne, systemy zdalnego leczenia                                                                                         |
| Big data, Data Science Startup                 | Wykorzystanie dużej ilości danych pochodzących z wielu źródeł za pomocą algorytmów maszynowego uczenia i sztucznej inteligencji                                                                   |

<sup>55</sup> Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 24 grudnia 2007 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD), Dz.U. 2007 nr 251 poz. 1885.

<sup>56</sup> A. Jędrzejowski, *Raport Scale Up*, Departament Analiz i Strategii Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2018, s. 17.

<sup>57</sup> GoTechnologies, *Branże, typy startupów*, <http://goventures.pl/branze-typy-startupow/> (dostęp 12.11.2021).

**Tabela 11.** Typy start-upów według GoTechnologies i ich charakterystyka, cd.

| Nazwa branży                                        | Charakterystyka działalności                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| BlockChain Startup                                  | Wykorzystanie technologii <i>Blockchain</i> w procesach biznesowych, związane np. z elektronicznymi walutami, branżą medyczną, zarządzaniem łańcuchami dostaw, jako alternatywa dla tzw. nośników trwałych                                                                                                                                                  |
| Smart City Startup                                  | Dostarczanie usług, urządzeń bądź aplikacji dla inteligentnych miast, np. badające jakość powietrza, zarządzające miejscami parkingowymi, oświetleniem, transportem miejskim czy pomagające zachować bezpieczeństwo                                                                                                                                         |
| Smart Home Startup (Digital Home Startup)           | Dostarczanie urządzeń ze sztuczną inteligencją z nowymi funkcjonalnościami, np. zarządzanie bezpieczeństwem, wentylacją czy oświetleniem, jak inteligentne żarówki, samodzielnie odkurzacze, kosiarki itp.                                                                                                                                                  |
| Artificial Intelligence Startup (AI Startup)        | Produkty sztucznej inteligencji wykorzystywane m.in. w autonomicznych samochodach, sklepach internetowych, dronach, systemach ERP (ang. <i>enterprise resource planning</i> – planowanie zasobów przedsiębiorstwa), CRM (ang. <i>customer relationship management</i> – zarządzanie relacjami z klientem)                                                   |
| Advertising Technology (AdTech Startup)             | Dostarczanie technologii typu CRM, CMS (ang. <i>content management system</i> – system zarządzania treścią), systemów reklamowych, jak RTB (ang. <i>real time bidding</i> – nowa technologia sprzedaży reklam, w której sprzedawana jest każda pojedyncza odsłona reklamy), chatboty, analityka internetowa, sieci afiliacyjne, <i>Marketing Automation</i> |
| Marketing Technology Startup (MarTech Startup)      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Security Startup (Cyber-bezpieczeństwo)             | Dostarczanie produktów i usług związanych z bezpieczeństwem w sieci, np. usługi szyfrowania, szyfrowane komunikatory, produkty chroniące przed atakami hakerskimi, bezpieczeństwo dzieci w sieci                                                                                                                                                            |
| Logistic Startup                                    | Zarządzanie łańcuchem dostaw, śledzenie przesyłek, praca nad dronami, robotami dostarczającymi przesyłki, autonomiczne statki transportowe, samochody                                                                                                                                                                                                       |
| Software as a Service Startup (SaaS Startup)        | Sprzedaż produktów lub usług w modelu abonamentowym, jak systemy CRM, ERP czy platformy e-commerce, np. marketplace, sklepy internetowe. Systemy są zarządzane przez producenta, tak więc klient nie musi się obawiać o wydajność, bezpieczeństwo czy aktualizacje                                                                                          |
| e-commerce Startup                                  | Dostarczanie produktów lub usług dla biznesów internetowych, jak platformy sklepowe, boty prowadzące rozmowy z klientami, narzędzia optymalizujące procesy na stronie, poprawiające konwersację                                                                                                                                                             |
| Insurance Technology Startup (InsureTech Startup)   | Sprzedaż produktów ubezpieczeniowych, jak polisy samochodowe. Poprzez zastosowanie technologii, np. czujników w samochodach, umożliwia dobór odpowiedniego ubezpieczenia dla klienta przy jednoczesnym zmniejszeniu podejmowanego ryzyka swojego biznesu                                                                                                    |
| Health Care Technology Startup (HealthTech Startup) | Rozwiązania dla poprawy zdrowia z obszaru medycyny, rolnictwa, ekologii, np. nowe produkty spożywcze, urządzenia do zbierania danych, zdalne centra leczenia                                                                                                                                                                                                |

Opracowanie własne na podstawie: GoTechnologies, *Branże, typy startupów*, <http://goventures.pl/branze-typy-startupow/> (dostęp (12.11.2021).

Na podobne branże start-upów jak powyżej wskazuje Startup Genome w raporcie dotyczącym światowego ekosystemu start-upowego. Wyróżnia w nim następujące rodzaje działalności: sztuczna inteligencja, blockchain, zaawansowana produkcja i robotyka, technologia rolnicza, fintech, nauki o zdrowiu i życiu, cyberbezpieczeństwo, cleantech (tzw. „czysta technologia”, wykorzystanie odnawialnych źródeł energii, generowanie mniejszych ilości odpadów, zanieczyszczeń), technologia edukacyjna, gaming (gry elektroniczne, gry wideo), technologia reklamowa oraz elektronika użytkowa<sup>58</sup>. Na określone branże start-upów wskazują także różne akceleratory i inkubatory. Na przykład w Londynie czy Berlinie realizowane są programy dla start-upów prowadzących działalność w takich branżach jak: technologia finansowa, e-zdrowie czy gaming<sup>59</sup>.

Jak pokazuje literatura, start-upy są zazwyczaj związane z technologią informacyjną i komunikacyjną lub ogólnie szeroko pojętą technologią. W Dolinie Krzemowej start-upami nazywane są przedsiębiorstwa działające głównie w branży IT oraz szeroko rozumianego oprogramowania<sup>60</sup>. Badanie przeprowadzone przez European Startup Monitor w 2018 r. wskazało, że ponad 70% badanych działało w branżach wysokich technologii, jak: programowanie, rozwój oprogramowania i systemów IT, aplikacje mobilne i internetowe, handel elektroniczny, giełda internetowa, media kreatywne, technologie przemysłowe, hardware, zielone technologie, biotechnologie, nanotechnologie, medyczne technologie i inne pokrewne<sup>61</sup>. Natomiast badanie przeprowadzone przez Startu-pBlink na blisko 100 000 podmiotów z 1000 miast i 100 krajów na całym świecie wskazało, że ok. 35% z nich działało w branży związanej z oprogramowaniem, 12% w sektorze społecznym i rekreacyjnym, 11,5% stanowiła branża fintech, a w dalszej kolejności: handel elektroniczny i detaliczny, zdrowie, marketing i sprzedaż, sprzęt komputerowy i sztuczna inteligencja, edukacja, transport, technologia żywności, energia i środowisko<sup>62</sup>.

Z kolei w badaniu przeprowadzonym przez Fundację Startup Poland w 2021 r. 22% respondentów wskazało, że ich działalność związana jest ze sztuczną inteligencją

---

<sup>58</sup> Startup Genome, *Global Startup Ecosystem Report 2018*, s. 46–123, <https://startupgenome.com/reports/global-startup-ecosystem-report-gser-2018> (dostęp: 13.11.2021).

<sup>59</sup> E. Salido, M. Sabás, P. Freixas, *The accelerator and incubator ecosystem in Europe*, Telefónica Europe, London 2013, s. 9.

<sup>60</sup> Startup Genome, *The Global Startup Ecosystem Ranking 2015*, Startup Compass Inc, s. 143. <https://startupgenome.com/reports/global-startup-ecosystem-report-2015> (dostęp 13.11.2021).

<sup>61</sup> L. Steigertahl, R. Mauer, *European Startup Monitor 2018*, s. 29, <http://startupmonitor.eu/EU-Startup-Monitor-2018-Report-WEB.pdf> (dostęp 18.12.2019).

<sup>62</sup> StartupBlink, *Global Startup Ecosystem Index 2021*, StartupBlink, s. 267.

lub *machine learning* (uczenie maszynowe). Na drugim miejscu znalazł się e-commerce (18%), a na trzecim medtech (13%), łączący usługi z obszaru zdrowia i medycyny. Niemal połowa badanych podmiotów określiła swoje produkty bądź usługi jako aplikację webową (program komputerowy działający poprzez sieć za pomocą przeglądarek internetowych), a 30% jako aplikację mobilną (obsługiwaną poprzez telefony, tablety). Widoczna jest znacząca przewaga branży technologii informacyjnych i komunikacyjnych nad innymi, jak edukacja, Internet rzeczy, logistyka czy rozrywka<sup>63</sup>. Dla porównania, w sąsiadujących z Polską Niemczech ponad 30% start-upów działa w IT/ICT, prawie 10% związane jest z żywnością i artykułami spożywczymi, 8,5% stanowi medycyna i opieka zdrowotna, ok. 5% motoryzacja, logistyka i transport, a także rekreacja i sport. Znacznie mniejsza część start-upów działała w takich branżach, jak: zasoby ludzkie, edukacja, media i przemysł kreatywny, doradztwo i zarządzanie, bankowość i finanse, energia i elektryczność, chemia, farmacja i biologia, tekstylia, budownictwo i nieruchomości czy materiały i wyroby przemysłowe<sup>64</sup>.

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości w swoim raporcie przedstawiła najczęściej wybierane przez start-upy obszary działalności. Wśród nich znalazły się: edukacja, szkolenia, zdrowie, opieka nad dziećmi i osobami starszymi, handel detaliczny, działalność hotelarsko-gastronomiczna<sup>65</sup>. Z kolei w raporcie Deloitte, uwzględniającym 211 polskich start-upów, ponad połowa badanych działała w branży dotyczącej rozwiązań ICT oraz wspierającej transformację cyfrową. Około 30% ankietowanych wskazało na przemysł kreatywny i technologie multimedialne, następnie technologie związane z optymalizacją zużycia energii oraz odnawialnych źródeł energii, a w dalszej kolejności pojawiły się: biotechnologia i technologia medyczna, nanotechnologia oraz technologia materiałowa, a także robotyka i inne technologie przemysłowe<sup>66</sup>. Natomiast w raporcie Startup Poland z 2015 r., aż 49% badanych start-upów określiło się jako wytwórcy oprogramowania, 39% wskazało na branżę aplikacji mobilnych, handlu elektronicznego oraz usług internetowych<sup>67</sup>. Według raportu opracowanego przez tę samą instytucję w 2018 r., 22% polskich start-upów działało w branży związanej ze sztuczną inteligencją i uczeniem maszynowym, 14% w branży analityki i narzędzi badawczych, natomiast technologie finansowe, big data, produktywność, CRM, ERP oraz Internet rzeczy stanowiły

<sup>63</sup> W. Dziewit, *Polskie Startupy 2021*, Startup Poland, Warszawa 2021, s. 26–28.

<sup>64</sup> Ł. Niklewicz, *Źródła finansowania start-upów w Niemczech*, Europa Regionum 4(37), s. 55.

<sup>65</sup> M. Nieć, *Raport Startupy w Polsce 2019...*, s. 14.

<sup>66</sup> M. Burnat-Mikosz i in., *Diagnoza ekosystemów startupów...*, s. 73.

<sup>67</sup> A. Skala, E. Kruczkowska, M.A. Olczak, *Polskie Startupy. Raport 2015...*, s. 16–17.



po 11%. Start-upy działające w branży technologii marketingowych i przemyśle 4.0 (dotyczy czwartej rewolucji przemysłowej i transformacji technologicznej i organizacyjnej przedsiębiorstw) stanowiły po 10%, a w dalszej kolejności pojawiła się branża technologii edukacyjnej (9%) oraz robotyka i elektronika (8%). W przypadku województwa lubelskiego raport wskazał, że lubelskie start-upy działające w branży związanej ze sztuczną inteligencją i uczeniem maszynowym, jak również internetem rzeczy, robotyką i elektroniką oraz produktywnością, CRM i ERP, stanowiły 7% całej populacji polskich start-upów. Najwięcej, bo 8%, związanych było z technologią edukacyjną, w dalszej kolejności (6%) big data, następnie analityką (5%), po 3% z technologią finansową i przemysłem 4.0, a 2% technologiami marketingowymi<sup>68</sup>.

W strategii rozwoju miasta Lublina na lata 2013–2020 przedstawione zostały główne kierunki rozwoju lubelskiej gospodarki. Kluczowe branże działalności obejmowały: technologie informacyjne i komunikacyjne, BPO (ang. *business process outsourcing*), KPO (ang. *knowledge process outsourcing*), medycynę, nowoczesne usługi, motoryzację, biotechnologię, farmację, przetwórstwo żywności<sup>69</sup>. Natomiast w Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Lubelskiego do 2020 r. przedstawione zostały obszary działalności innowacyjnej, obejmujące m.in. szeroko pojętą biogospodarkę, a w niej:

- wysokospecjalistyczne rolnictwo, produkcja roślin energetycznych, uprawa ziół, szkółkarstwo,
- produkcja żywności,
- biotechnologia,
- przemysł chemiczny, produkcja nawozów, leków, kosmetyków, produktów biodegradowalnych,
- przemysł drzewny, meblarstwo,
- ochrona środowiska, inteligentne technologie w rolnictwie.

Kolejne obszary obejmowały: pozyskiwanie i wykorzystywanie energii, w tym odnawialnych źródeł energii, turystykę, medycynę i zdrowie, informatykę, edukację, budownictwo, logistykę i transport, a także usługi specjalistyczne na rzecz biznesu typu BPO, KPO. Najrzadziej wskazywane obszary dotyczyły przemysłu lotniczego, maszynowego i metalowego<sup>70</sup>.

<sup>68</sup> J. Krysztofiak-Szopa, M. Wiśłowska, *Polskie Startupy. Raport 2019...*, s. 30.

<sup>69</sup> M. Sagan i in., *Strategia rozwoju Lublina...*, s. 53–57.

<sup>70</sup> R. Dudziński i in., *Regionalna Strategia Innowacji Województwa Lubelskiego do roku 2020*, Lublin 2014, s. 19.

W przypadku miasta Lublina, w którym w zdecydowanej większości koncentrują się działania start-upów z województwa lubelskiego, do najczęściej wymienianych obszarów działalności należą: edutech, robotyka i elektronika, *productivity*, CRM i ERP, internet rzeczy, sztuczna inteligencja oraz uczenie maszynowe<sup>71</sup>. Strategia rozwoju miasta do 2030 r. wskazuje na następujące kluczowe branże działalności: przemysł motoryzacyjny i maszynowy, zdrowe społeczeństwo, inteligentne sieci i ICT, zautomatyzowane przetwórstwo spożywcze i żywność funkcjonalna, procesy chemiczne i produkty chemii specjalistycznej, nowoczesne usługi biznesowe, innowacyjna logistyka<sup>72</sup>.

Przy wyselekcjonowaniu głównych branż start-upów należy skupić się na instytucjach zrzeszających i współpracujących ze start-upami w ekosystemie województwa lubelskiego. W głównej mierze start-upy w regionie lubelskim skoncentrowane są wokół platform startowych wspierających ich działalność zarówno finansowo, jak i merytorycznie. Animatorzy platform działają na podstawie „Programu Operacyjnego Polska Wschodnia 2014–2020”, oś priorytetowa I. Przedsiębiorcza Polska Wschodnia, działanie 1.1 Platformy startowe dla nowych pomysłów, który określa zasady realizacji programu przez beneficjentów. Regulamin projektu w swoich warunkach dopuszcza nabory podmiotów sprofilowanych pod kątem poszczególnych sektorów i branż<sup>73</sup>. W przypadku platformy startowej Connect, w ramach Lubelskiego Parku Naukowo-Technologicznego, przyjęte zostały branże wskazane w Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Lubelskiego, co zostało już uprzednio opisane. Platforma preferuje pomysły biznesowe, które wpisują się w zakres regionalnych, inteligentnych specjalizacji<sup>74</sup>. Natomiast platforma startowa Idealist koncentruje swoją działalność w trzech obszarach:

- energetyka – wytwarzanie energii ze źródeł odnawialnych lub konwencjonalnych, produkcja urządzeń do wytwarzania energii (np. turbiny, panele słoneczne, kotły) oraz dystrybucja tych urządzeń, np. smart grids (inteligenta sieć energetyczna),

---

<sup>71</sup> M. Wiśłowska, J. Krysztofiak-Szopa, *The Polish tech scene. 5 years*, Startup Poland, Warszawa 2019, s. 30.

<sup>72</sup> M. Sagan i in., *Strategia Lublin 2030*, Urząd Miasta Lublina Wydział Strategii i Przedsiębiorczości, s. 34.

<sup>73</sup> Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Podręcznik dla animatorów platform startowych*, Departament Programów Ponadregionalnych Ministerstwo Rozwoju, Warszawa 2015, s. 17, [https://www.polskawschodnia.gov.pl/media/19344/Podrecznik\\_dla\\_animatorów\\_Platform\\_startowych.pdf](https://www.polskawschodnia.gov.pl/media/19344/Podrecznik_dla_animatorów_Platform_startowych.pdf) (dostęp: 20.02.2020).

<sup>74</sup> Platforma Startowa Connect, <https://startup.pfr.pl/pl/program/program-platforma-startowa-connect/> (dostęp: 11.05.2021).



- turystyka, medycyna i zdrowie – przemysł turystyczny, technologie medyczne (np. genetyka, biotechnologia), badania, wytwarzanie produktów leczniczych, usługi medyczne, zabiegi (np. specjalistyczne, rehabilitacja, fizykoterapia), profilaktyka zdrowia (np. dietetyka, *wellness*, zdrowy styl życia),
- technologie informacyjne i informacyjno-telekomunikacyjne oraz związane z nimi produkcja komputerów, przemysł precyzyjny, inżynieria produkcji i systemów, automatyka, robotyka<sup>75</sup>.

Kolejna lubelska platforma startowa – Wschodni Akcelerator Biznesu prowadzi swoją działalność w obszarach związanych z żywnością i produktami rolno-spożywczymi, ekologią, a także technologiami informacyjno-telekomunikacyjnymi<sup>76</sup>. Natomiast platforma Unicorn Hub wyróżniła następujące branże: Smart City, transport i motoryzacja, medycyna i zdrowie publiczne, IT/ICT<sup>77</sup>.

Jak pokazuje przedstawiony powyżej przegląd branż i obszarów działalności start-upów województwa lubelskiego, nie ma obecnie jednej, ogólnej klasyfikacji, która pozwoliłaby na uporządkowanie start-upów według rodzaju prowadzonej działalności. Część instytucji kieruje się wskazaniem podmiotów publicznych, a część skupia się na obszarach, w których województwo lubelskie może mieć przewagę konkurencyjną względem innych województw. Natomiast w celu wyszczególnienia głównych, kluczowych branż start-upów województwa lubelskiego, których poznanie jest konieczne, aby zrealizować założone cele pracy, zaplanowane badanie jakościowe zostało rozszerzone o pytania związane z tym obszarem, a wyniki zostały zaprezentowane w kolejnym rozdziale.

<sup>75</sup> Platforma Startowa Idealist, <https://www.parp.gov.pl/component/grants/grants/platforma-startowa-idealist#dokumenty> (dostęp: 20.02.2020).

<sup>76</sup> Platforma startowa Wschodni Akcelerator Biznesu, <https://www.parp.gov.pl/component/grants/grants/platforma-startowa-wschodni-akcelerator-biznesu> (dostęp: 11.05.2021).

<sup>77</sup> Platforma Startowa Unicorn Hub, <https://www.parp.gov.pl/component/grants/grants/platforma-startowa-unicorn-hub#dokumenty> (dostęp: 11.05.2021).

## 4. Etapy cyklu życia start-upów

### 4.1. Cykl życia start-upu

Rozwój przedsiębiorstw charakteryzowany jest na różne sposoby, a wśród nich wyróżniane są modele cyklu życia, które składają się z poszczególnych etapów. Identyfikacja pojęcia „cykl życia start-upu” jest podobnym wyzwaniem jak określenie definicji start-upu, ponieważ w literaturze autorzy wyszczególniają różne podziały, nazywając poszczególne etapy w zróżnicowany sposób. Próbę identyfikacji poszczególnych faz rozwoju przedsiębiorstw naukowcy podejmują już od wielu lat, znaczna ich część powstała w latach 80. i 90. XX wieku, kiedy to swój model zaproponowali m.in. N.C. Churchill i V.L. Lewis<sup>1</sup>, wyróżniając sześć faz: zaistnienie, przetrwanie, wczesny wzrost, późny wzrost, stabilizacja i dojrzałość zasobów, czy L.E. Greiner<sup>2</sup>, wyróżniając pięć faz: tworzenie, rządzenie, delegowanie, koordynacja, współpraca. Modele te zakładały wystąpienie kryzysu jako punktu, po którym organizacja przechodzi do kolejnego etapu, dlatego też skupiały się często na dostarczeniu wskazówek, jak przetrwać poszczególne

---

<sup>1</sup> N.C. Churchill, V.L. Lewis, *The five stages of small business growth*, Harvard Business Review, Cambridge 1983, s. 30–50.

<sup>2</sup> L.E. Greiner, *Evolution and revolution as organizations grow*, Harvard Business Review 50(4), 1998, s. 55–67.

sytuacje kryzysowe pojawiające się w poszczególnych fazach rozwoju<sup>3</sup>. Podział cyklu życia na etapy, ich liczba, nazwy czy kolejność mają jednakże charakter umowny. W każdej chwili możliwy jest powrót do poprzedniego etapu, co ma miejsce w momencie, gdy np. produkt okazuje się niewłaściwy i należy na nowo zbadać potrzeby klientów lub zweryfikować model biznesowy. Ponadto likwidacja przedsiębiorstwa bądź jego upadek może nastąpić w różnym momencie istnienia, w dowolnej fazie jego cyklu życia<sup>4</sup>. Literatura ukazuje etapy w bardzo zróżnicowany sposób, autorzy poszczególnych modeli wyszczególniają różną liczbę faz, również w inny sposób je nazywają. Jednakże to nie nazwa definiuje w najlepszy sposób dany etap, a zmiany, jakie zachodzą wówczas w przedsiębiorstwie, np. powstanie, ekspansja czy dojrzałość. Jednym z etapów w cyklu życia przedsiębiorstwa, pojawiającym się w wielu modelach, jest faza o nazwie „start-up”. W tym kontekście uznawany jest on za etap w rozwoju przedsiębiorstwa (ryc. 19) od jego zainicjowania, do momentu ekspansji, kiedy wzrost sprzedaży charakteryzuje się dużą dynamiką. Faza start-upowa może zatem trwać do momentu zweryfikowania modelu biznesowego i oferowanego produktu przez rynek. Etap ten może się także pojawić po fazie *seed*, czyli załążkowej, gdy przedsiębiorstwo ma gotowy produkt bądź usługę, jak również ma opracowaną strategię wprowadzenia oferty na rynek. Można zatem fazę tę traktować jako inkubację pomysłu i nadanie mu pewnych formalnych ram. Przedsiębiorstwa będące w fazie „start-up” cechuje wysokie ryzyko inwestycyjne, a kluczowy wpływ na przetrwanie ma pozyskanie kapitału potrzebnego do komercjalizacji. Etap ten charakteryzuje się także brakiem rentowności, dlatego konieczne są nakłady inwestycyjne, aby produkt wdrożyć na rynek i uzyskać jego pozytywną weryfikację<sup>5</sup>.

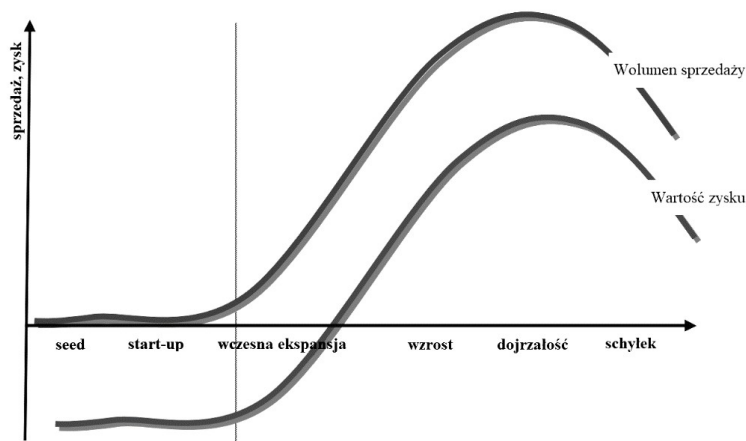
W literaturze można także spotkać określenie „faza startowa” (ryc. 20), dotyczące etapu rozwoju przedsiębiorstwa, w którym podejmowane są strategiczne decyzje wpływające na kolejne etapy rozwoju. Dotyczy ona czynności związanych z organizacją nowego podmiotu oraz odnosi się do podstawowych decyzji, takich jak: cel i rodzaj działalności, forma organizacyjno-prawna,

<sup>3</sup> R. Phelps, R. Adams, J. Bessant, *Life cycles of growing organizations: a review with implications for knowledge and learning*, International Journal of Management Reviews 9(1), 2007, s. 1–30.

<sup>4</sup> J. Targalski, *Przedsiębiorczość – istota i znaczenie...*, s. 27.

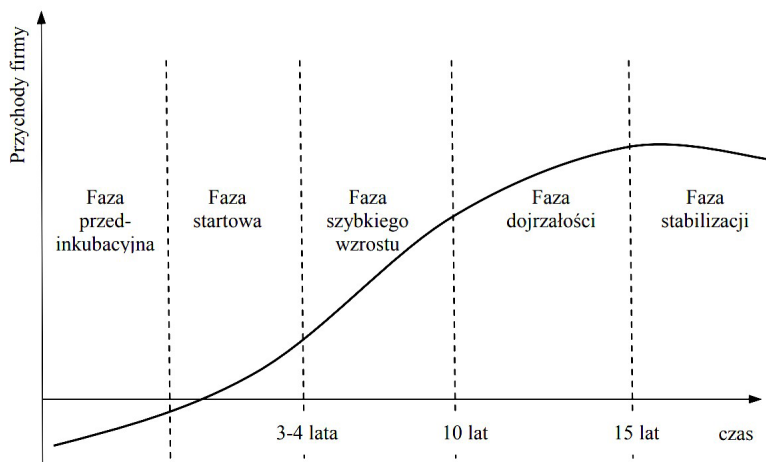
<sup>5</sup> L. Bursiak i in., *Nowoczesna inżynieria finansowa dla firm start-up w Polsce w latach 2009–2012 – raport z badań screeningowych*, Wydawnictwo Naukowe Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu w Szczecinie, Szczecin 2013, s. 8–9.

wielkość zasobów. Ponadto w tym etapie opracowywany jest pomysł, którego wdrożenie prowadzi do uzyskania pierwszych obrotów ze sprzedaży<sup>6</sup>.



**Ryc. 19.** Cykl życia przedsiębiorstwa a kształtowanie się sprzedaży i zyskowności

Źródło: L. Bursiak i in., *Nowoczesna inżynieria finansowa dla firm start-up w Polsce w latach 2009–2012 – raport z badań screeningowych*, Wydawnictwo Naukowe Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu w Szczecinie, Szczecin 2013, s. 9.



**Ryc. 20.** Krytyczne elementy zmian w procesie rozwoju przedsiębiorstwa

Źródło: A. Zelek, G. Maniak, *Kapitał intelektualny polskich przedsiębiorstw w fazie startu*, [w:] D. Bochańczyk-Kupka, S. Swadźba, *Systemy gospodarcze i ich ewolucja. Aspekty mikro- i mezoekonomiczne*, Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013, s. 13–14.

<sup>6</sup> A. Zelek, G. Maniak, *Kapitał intelektualny polskich przedsiębiorstw w fazie startu*, [w:] D. Bochańczyk-Kupka, S. Swadźba, *Systemy gospodarcze i ich ewolucja. Aspekty mikro- i mezoekonomiczne*, Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013, s. 13–14.

**Tabela 12.** Etapy tworzenia i rozwoju przedsiębiorstw i start-upów

| Wybrane określenia i charakterystyka faz cyklu życia | Start-up jako faza w rozwoju organizacji                                                    |                                                                                                                                                                |                                                                                                                                            |                         |                                       |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------------------------------|
|                                                      | <b>Faza startowa</b><br>(od pomysłu na biznes do pierwszych obrotów)                        |                                                                                                                                                                | <b>Wczesna faza</b><br>rozwoju firmy <sup>7</sup>                                                                                          | (-)                     | (-)                                   |
|                                                      | <b>Faza koncepcyjna</b><br>(m.in. sformułowanie koncepcji działalności, biznesplan)         | <b>Faza realizacyjna</b><br>(m.in. rejestracja firmy, ramy prawno-organizacyjne)                                                                               |                                                                                                                                            |                         |                                       |
|                                                      | <b>Faza załączkowa</b> – seed stage<br>(pomysł, koncepcja, poszukiwanie okazji, biznesplan) | <b>Faza rozruchu</b> – startup stage<br>(wdrożenie koncepcji, rejestracja przedsiębiorstwa, wybór źródeł finansowania, adaptacja modelu do warunków otoczenia) | <b>Pierwsza faza rozwoju</b> – first stage<br>(dystrybucja produktu, generowanie przychodów, breakeven point) <sup>8</sup>                 | (-)                     | (-)                                   |
|                                                      | <b>Faza badań i rozwoju</b> – faza przedstart-upowa<br>(dopracowanie pomysłu na biznes)     | <b>Faza start-upu</b><br>(wdrożenie modelu biznesowego, testowanie założeń)                                                                                    | <b>Faza szybkiego wzrostu</b><br>(duże tempo wzrostu w różnych wymiarach: liczba pracowników, udziały w rynku, przychody, liczba klientów) | <b>Faza dojrzałości</b> | <b>Faza stabilizacji</b> <sup>9</sup> |
|                                                      | Od kilku tygodni do kilku lat                                                               | 2–3 lata                                                                                                                                                       | 5–7 lat                                                                                                                                    |                         |                                       |

<sup>7</sup> M. Matejun, *Faza startowa jako strategiczny etap rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 64–65.

<sup>8</sup> K. Świeszczak, *Uwarunkowania skuteczności działania inkubatorów przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 49–50.

<sup>9</sup> S. Spinelli, R. Adams, *New venture creation. Entrepreneurship for the 21st century*, McGraw-Hill Education, New York 2015, s. 242.

**Tabela 12.** Etapy tworzenia i rozwoju przedsiębiorstw i start-upów, cd.

| Wybrane określenia i charakterystyka faz cyklu życia | Rozwój start-upu jako organizacji                                             |                                                                                                                     |                                                                   |                                                                             |                                                                                           |
|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                      | Proces wsparcia kapitałowego                                                  |                                                                                                                     | (-)                                                               | (-)                                                                         | (-)                                                                                       |
|                                                      | <b>Etap preinkubacji</b><br>(wsparcie doradcze, ocena gotowości do wdrożenia) | <b>Etap inwestycji</b><br>(powołanie spółki z objęciem poniżej 50% udziałów przez fundusz kapitałowy) <sup>10</sup> |                                                                   |                                                                             |                                                                                           |
|                                                      | Pre-seed                                                                      | Seed                                                                                                                | Early stage                                                       | Expansion                                                                   | Late stage                                                                                |
| <b>Zysk</b>                                          | -                                                                             | ujemny                                                                                                              | ujemny/próg rentowności/<br>dodatni                               | dodatni                                                                     | dodatni                                                                                   |
| <b>Finansowanie</b>                                  | crowdfunding rodzina, znajomi akcelerator                                     | crowdfunding rodzina, znajomi akcelerator anioł biznesu fundusze załączkowe                                         | crowdfunding anioł biznesu fundusze załączkowe/<br>banki fundusze | crowdfunding banki fundusze<br>venture capital/<br>private equity<br>emisja | crowdfunding banki fundusze<br>venture capital/<br>private equity<br>emisja <sup>11</sup> |

Źródło: H. Nowak, K. Łuczak, *Modele biznesu a cykl życia startupów internetowych – studium przypadku*, Przegląd Organizacji 9, 2019, s. 42.

Po 2000 r. naukowcy zaczęli analizować modele cyklu życia start-upów, uwzględniając istotne różnice w porównaniu z MSP, z zaznaczeniem, iż cykl ten nie jest przewidywalną sekwencją poszczególnych etapów, a kryzysy, uważane za kluczowe momenty przejścia, zostały zastąpione przez osiągnięcie tzw. kamieni milowych lub konkretnych celów przyświecających założycielom<sup>12</sup>. H. Nowak i K. Łuczak przedstawili różne sposoby określania faz cyklu życia przedsiębiorstw, z uwzględnieniem start-upu jako jednego etapu w ich rozwoju, jak również jako odrębnego podmiotu (tabela 12).

Jak przedstawiono powyżej, wielu autorów traktowało start-up jako jeden z etapów w tradycyjnym ujęciu modeli cyklu życia organizacji, określając w ten

<sup>10</sup> H. Waniak-Michalak, *Wsparcie małych i średnich przedsiębiorstw przez organizacje niezarządzone dla zysku: znaczenie, ewidencja, raportowanie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2015, s. 96–97.

<sup>11</sup> M. Giełzak, M. Krok, *Źródła finansowania startupów – część 1 – Wprowadzenie*, [http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter\\_86197.asp?soid=5F2B3EF5200148E-E805396220545DB77](http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86197.asp?soid=5F2B3EF5200148E-E805396220545DB77) (dostęp: 24.02.2017).

<sup>12</sup> R. Passaro i in., *The start-up lifecycle: an interpretative framework proposal...*

sposób fazę trwającą od momentu zainicjowania przedsięwzięcia do pewnego etapu rozwoju, np. rozpoczęcia sprzedaży, bądź od pomysłu do czasu pozyskania finansowania czy ustanowienia podstawowej struktury biznesowej<sup>13</sup>. Jednakże zauważyć należy znaczące różnice pomiędzy działalnością przedsiębiorstw sektora MSP a start-upami. Przykładowo, przedsięwzięcia takie powstają szybciej, proces tworzenia start-upu jest krótszy niż przedsiębiorstwa opartego na tradycyjnym modelu biznesowym, a jednocześnie przyspieszony jest proces tworzenia i doskonalenia produktu bądź usługi, a tym samym wartości dla potencjalnych klientów<sup>14</sup>. Jak zaznaczyli S. Blank i B. Dorf, start-up nie jest „mniejszą wersją dużej firmy”, ale innym rodzajem organizacji, którą należy rozpatrywać w odmienny sposób niż przedsiębiorstwa działające według tradycyjnego modelu biznesowego<sup>15</sup>. Jednakże badania nad cyklem życia MSP mogą stanowić wyjściową podstawę do opracowania modeli cyklu życia dla start-upów<sup>16</sup>.

Jak podaje M. Tomczuk, schemat cyklu życia start-upu może być zróżnicowany w zależności od przyjętego podejścia<sup>17</sup>. Można go analizować pod kątem klienta, produktu, sposobu finansowania lub działań, które są niezbędne do realizacji wewnątrz organizacji<sup>18</sup>.

Model rozwoju ukierunkowany na klienta (ang. *customer development model*) został stworzony przez S. Blanka. Wskazuje on na cztery etapy cyklu życia start-upu: rozpoznanie rynku, weryfikacja rynku, tworzenie baz klientów i budowanie przedsiębiorstwa. Pierwsze dwa etapy dotyczą poszukiwania modelu biznesowego, a w etapie trzecim i czwartym jest on realizowany po uprzedniej weryfikacji. Pierwszy etap polega na badaniu rynku w celu ustalenia potrzeb potencjalnych klientów, a wizja przyświecająca założycielom formułowana jest w hipotezy dotyczące modelu biznesowego. Zespół opracowuje plan badania opinii klientów na temat przedstawionych hipotez, które są w kolejnym etapie sprawdzane. Następnie tworzony jest najprostszy prototyp (ang. *minimum viable product*), który zostanie przedstawiony klientom na potrzeby otrzymania

---

<sup>13</sup> H. Nowak, K. Łuczak, *Modele biznesu a cykl życia startupów internetowych – studium przypadku*, Przegląd Organizacji 9, 2019, s. 41–42.

<sup>14</sup> S. Blank, B. Dorf, *Podręcznik startupu...*, s. 6.

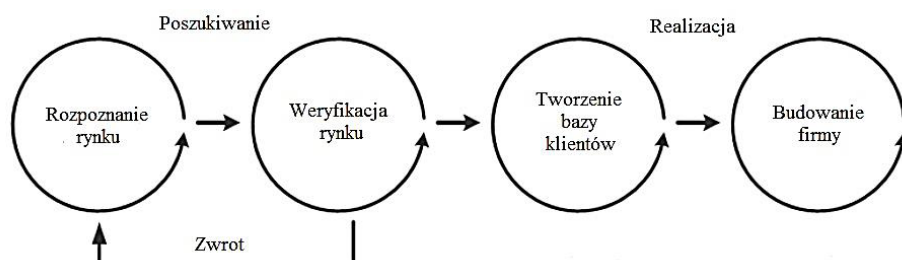
<sup>15</sup> Ibidem, s. 16.

<sup>16</sup> R. Passaro i in., *The start-up lifecycle: an interpretative framework proposal*, RSA AiIG, Bergamo 2016.

<sup>17</sup> M. Tomczuk, *Znaczenie startupów dla polskiej gospodarki w kontekście rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw*, Roczniki Ekonomii i Zarządzania 10(46), 4, 2018, s. 44–47.

<sup>18</sup> M. Burnat-Mikosz i in., *Diagnoza ekosystemów startupów*, s. 4.

informacji zwrotnej w postaci opinii. Następuje weryfikacja rynku, podczas której sprawdzany jest model biznesowy pod kątem powtarzalności i skalowalności. W trzecim etapie mają miejsce: realizacja modelu biznesowego, kreowanie popytu wśród użytkowników końcowych oraz pozyskiwanie klientów do kanału sprzedaży, co ma służyć rozwijaniu działalności. W ostatnim etapie start-up zmienia się w dojrzałe przedsiębiorstwo, kiedy rozbudowuje zespół i koncentruje się na dalszym wzroście<sup>19</sup>. Model *customer development* został graficznie przedstawiony na rysunku numer 21.



**Ryc. 21.** Model Customer Development

Źródło: S. Blank, B. Dorf, *Podręcznik startupu. Budowa wielkiej firmy krok po kroku*, Helion, Gliwice 2013, s. 63.

Produktowy model rozwoju (ang. *product development model*) został zaproponowany przez Start-up Genome. Podobny jest do poprzedniego modelu, ale jak sama nazwa wskazuje, zorientowany jest na produkt. Model ten wyróżnia cztery fazy rozwoju, tj. odkrycie, walidacja, efektywność i skalowanie. Celem pierwszej fazy jest weryfikacja potrzeb klientów, czyli sprawdzenie, czy będą zainteresowani kupnem produktu, jak również, czy stanowi on odpowiedź na ich problem. W kolejnej fazie start-up kieruje swoje działania na rozpoczęcie sprzedaży i budowanie zaangażowania klientów w rozwój start-upu. Trzecia faza polega na udoskonalaniu modelu biznesowego i poszukiwaniu nowych rynków sprzedaży. W ostatniej fazie start-up ukierunkowany jest na skalowanie

<sup>19</sup> S. Blank, B. Dorf, *The Startup Owner's*, s. 85–90.



biznesu i szybki wzrost przedsiębiorstwa, gdy produkt jest wytwarzany i sprzedawany na szeroką skalę<sup>20, 21</sup>.

Kolejny model, nazywany inwestycyjnym, odnosi się do finansowania w poszczególnych fazach rozwoju. W pierwszym etapie założyciel start-upu skupia się przede wszystkim na środkach własnych i rodziny bądź korzysta ze wsparcia aniołów biznesu. Pozwala to na weryfikację hipotez biznesowych i ich ewentualną korektę. W kolejnym etapie spodziewane jest osiągnięcie pierwszych przychodów ze sprzedaży. Natomiast w następnej fazie, w celu finansowania wczesnego skalowania przedsiębiorstwa oraz przejścia w dojrzałość, konieczne są duże wydatki na marketing i budowanie zespołu. Ostatni etap dotyczy wyjścia z inwestycji bądź wejścia przedsiębiorstwa na giełdę<sup>22</sup>.

Operacyjny model rozwoju został zaprojektowany przez praktyków z przedsiębiorstwa Startup Commons, działających na rzecz rozwoju przedsiębiorczości i ekosystemów. Model ten analizuje cykl życia start-upu pod kątem działań koniecznych do realizacji wewnątrz organizacji i wyróżnia cztery etapy rozwoju<sup>23</sup>:

- Etap I – *Problem/Solution fit* – dopasowanie rozwiązania do problemu, w etapie tym dochodzi do wykreowania pomysłu i sprecyzowania wizji start-upu.
- Etap II – *Vision/Founders fit* – dopasowanie wizji i zespołu, wizja projektu zostaje spisana, aby zespół mógł ją następnie realizować.
- Etap III – *Product/Market fit* – dopasowanie produktu do rynku, kolejne prototypy są testowane na rynku, pojawiają się także pierwsze przychody z tytułu sprzedaży.
- Etap IV – *Business model/Market fit* – dopasowanie modelu biznesowego do rynku, w etapie tym wyróżnia się dwie fazy: szybkiego wzrostu i dojrzałości. Działania przedsiębiorstwa są usystematyzowane, a jego struktura ustabilizowana.

---

<sup>20</sup> M. Marmer i in., *Startup Genome Report extra on premature scaling*, Startup Genome, <https://integral-entrepreneurship.org/wp-content/uploads/2016/07/Startup-Genome-Premature-Scaling.pdf> (dostęp: 12.03.2018).

<sup>21</sup> B. Reisdorfer-Leite i in., *Startup definition proposal using product lifecycle management*, [w:] F. Nyffenegger i inni (red.), *Product lifecycle management enabling Smart X*, IFIP Advances in information and communication technology, Springer International Publishing, Cham 2020, s. 426–435.

<sup>22</sup> M. Burnat-Mikosz i in., *Diagnoza ekosystemów startupów...*, s. 14–21.

<sup>23</sup> Startup Commons, *Startup Development Phases*, <https://www.startupcommons.org/startup-development-phases.html> (dostęp: 10.08.2018).

Etapy cyklu życia wyróżnione w raporcie Startup Poland nawiązują do operacyjnego modelu rozwoju, jednakże z drobnymi zmianami<sup>24</sup>:

- Etap I – *Problem/Solution fit* – opracowanie założeń modelu biznesowego, tworzenie zespołu.
- Etap II – *Solution/Product fit* – wzmożona praca nad produktem, rejestracja przedsięwzięcia, uzyskanie pierwszych przychodów i klientów.
- Etap III – *Product/Market fit* – stabilna sprzedaż, rozbudowana sieć klientów, model biznesowy funkcjonuje właściwie.
- Etap IV – *Scaling/Ekspansja* – stale zwiększająca się baza użytkowników, rosnące przychody.

Operacyjny model rozwoju został także wykorzystany w raporcie Deloitte, jednakże z wyszczególnieniem sześciu faz:

- Etap I – „ideacja” – stworzenie zrębów pomysłu oraz dokonanie jego oceny przez założyciela. Jeśli wymagane jest finansowanie, opiera się ono jedynie na środkach własnych, rodziny czy przyjaciół.
- Etap II – „wizja” – w celu wdrożenia pomysłu definiowane są założenia start-upu, tj. plan projektu, niezbędne zasoby czy ustalenie kamieni milowych. W tym etapie również zaczyna powstawać zespół niezbędny do kontynuacji działalności oraz pojawia się możliwość uzyskania finansowania zewnętrznego przez anioły biznesu, a także pomocy przez inkubatory przedsiębiorczości.
- Etap III – „formowanie” – zaczyna się w momencie, gdy organizacja tworzy pierwszy prototyp oraz jest ustalony skład i zakres obowiązków zespołu. Jest to także odpowiedni moment na zarejestrowanie działalności.
- Etap IV – „walidacja” – opiera się na dopasowaniu produktu do rynku, jest procesem polegającym na weryfikacji zapotrzebowania na dany produkt bądź usługę oraz na porównaniu z przyjętymi założeniami. Jeśli start-up działa według metody *lean* – działania powinny doprowadzić do osiągnięcia pierwszych przychodów oraz przejścia do kolejnego etapu. Pojawia się również możliwość finansowania z funduszy *venture capital*.
- Etap V – „skalowanie” – nastawiony jest na działanie w kierunku szybkiego wzrostu przychodów, użytkowników bądź innych przyjętych wcześniej wskaźników. Niezbędne może okazać się zewnętrzne finansowanie, gdyż w celu zwiększenia rozpoznawalności na rynku mogą być konieczne nakłady finansowe na marketing oraz *Public Relations*. Ponadto rozwijane są

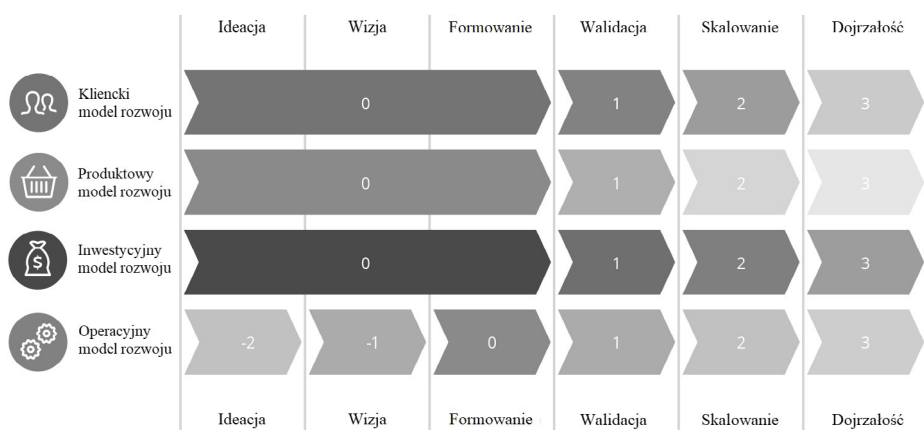
---

<sup>24</sup> M. Beauchamp, J. Krysztofiak-Szopa, A. Skala, *Polskie startupy. Raport 2018*, Startup Poland, Warszawa 2018, s. 55.

jednostki odpowiedzialne za poszczególne zadania, budowane są procesy zarządzania przedsiębiorstwem, rozpoczyna się tzw. stabilizacja.

- Etap VI – „dojrzałość”, charakteryzuje się stabilnością wzrostu i posiadaniem ugruntowanej struktury. W zależności od przyjętych wcześniej założeń, właściciele start-upu mogą dążyć np. do wejścia na giełdę bądź sprzedaży innemu inwestorowi<sup>25</sup>.

Zaprezentowane modele rozwoju: kliencki, produktowy, inwestycyjny oraz operacyjny, zostały graficznie przedstawione z podziałem na omówione etapy na rycinie 22.



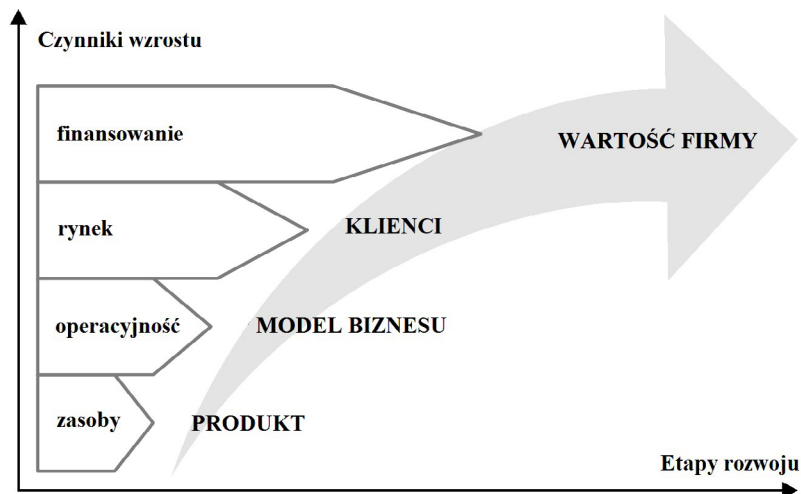
**Ryc. 22.** Schemat cyklu życia start-upu w zależności od prezentowanego podejścia

Źródło: M. Burnat-Mikosz i in., *Diagnoza ekosystemów startupów w Polsce*, Deloitte Polska, Warszawa 2016, s. 15.

Schemat rozwoju start-upu wraz z czynnikami, które mogą wpływać na poszczególne fazy, przedstawiła A. Skala w artykule o spiralnej definicji start-upu. W początkowym etapie rozwoju do kluczowych czynników należy kapitał społeczny założycieli, gdyż ich wiedza i dostęp do technologii determinuje początkowy rozwój przedsięwzięcia i prowadzi do powstania produktu jako propozycji wartości dla klientów. Następnie zespół wdraża ustalenia biznesowe, dlatego musi wykazać się umiejętnościami operacyjnymi, które pozwolą na zaprojektowanie i zweryfikowanie modelu biznesowego. W kolejnym etapie, przy korzystnych warunkach rynkowych, model powinien sprawnie funkcjonować i przynosić lawinowo rosnącą liczbę klientów. W końcowym etapie rozwoju kluczowe jest zapewnienie finansowania, aby było możliwe jednoczesne

<sup>25</sup> M. Burnat-Mikosz i in., *Diagnoza ekosystemów startupów...*, s. 14–16.

utrzymanie szybkiego rozwoju z zachowaniem jakości produkcji<sup>26</sup>. Graficzne przedstawienie tego procesu znajduje się na rycinie 23.



**Ryc. 23.** Schemat rozwoju start-upu i czynników jego wzrostu

Źródło: A. Skala, *Spiralna definicja startupu*, Przegląd Organizacji. Miesięcznik Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa 9(932), 2017, s. 36.

W literaturze przedmiotu odnaleźć można jeszcze więcej innych ujęć etapów cyklu życia start-upów. A. Salamzadeh i H.K. Kesim przedstawili trzy etapy: tzw. *bootstrapping* (finansowanie wyłącznie w oparciu o zasoby własne przedsiębiorcy), zasiewu (ang. *seed*) oraz kreowania (ang. *creation*). W etapie pierwszym przedsiębiorca sam inicjuje zestaw działań, aby przekształcić swój pomysł w dochodowy biznes. Pracuje nad produktem, buduje zespół, konieczne jest także zwrócenie się do rodziny i przyjaciół w celu pozyskania finansowania. Działania te są obarczone dużym ryzykiem i niepewnością. Kolejny etap charakteryzuje praca zespołowa. Tworzone są prototypy, projekt przechodzi wycenę, poszukiwane są także mechanizmy wsparcia, jak akceleratory i inkubatory, które stwarzają większą szansę, by w przyszłości stać się rentownymi przedsiębiorstwami. Etap kreowania następuje, gdy przedsięwzięcie wchodzi na rynek, zatrudnia się pierwszych pracowników, sprzedaje swoje produkty. Fundusze *venture capital* mogą ułatwić dalszy rozwój przedsięwzięcia<sup>27, 28</sup>.

<sup>26</sup> A. Skala, *Spiralna definicja startupu...*, s. 36.

<sup>27</sup> A. Salamzadeh, H.K. Kesim, *Startup companies: life cycle and challenges*, 4th International Conference on Employment, Education and Entrepreneurship (EEE), Belgrade 2015.

<sup>28</sup> J. Konsek-Ciechońska, *Startup companies, challenges in Poland...*, s. 1621–1626.

Z kolei Y.-J. Lee wskazuje na trzy etapy życia strat-upów:

- 1) inkubacja – identyfikowany jest pomysł biznesowy, sprawdzane są możliwości komercjalizacji, powstaje prototyp,
- 2) wzrost – start-up zaczyna wprowadzać na rynek i sprzedawać swój produkt lub usługę jako wynik rozwoju technologicznego,
- 3) dojrzałość – nacisk kładziony jest na utrzymywanie tempa wzrostu i dalszy rozwój, poszerzanie oferty<sup>29</sup>.

Natomiast L. Pirolo i M. Presutti zidentyfikowali tylko dwa etapy rozwoju:

- 1) powstanie – początkowy etap, w którym powstaje zarys działalności,
- 2) wczesny wzrost, podczas którego założyciele poszukują źródeł finansowania (*venture capitals*, anioły biznesu)<sup>30</sup>.

Również S. Mueller i in. w swoim badaniu zidentyfikowali dwa etapy:

- 1) początkowy, w którym założyciele koncentrują się na opracowaniu prototypu, zakupie niezbędnego sprzętu oraz organizacji pracy zespołu,
- 2) wzrostu, w którym gromadzone są środki umożliwiające szybki wzrost i rozwój, założyciele koncentrują się także na współpracy strategicznej z innymi podmiotami<sup>31</sup>.

Podobnie S. Almakenzi i in. przedstawili dwa etapy cyklu życia strat-upów:

- 1) inkubacja, podczas którego założyciel ocenia zaangażowanie zespołu i waliduje model biznesowy,
- 2) post-inkubacja, podczas którego oceniana jest ewolucja rynku, obecność produktów zastępczych bądź konkurencyjnych<sup>32</sup>.

Natomiast A.W. Ng i in. wyszczególnili trzy etapy cyklu życia:

- 1) wczesny, podczas którego start-up buduje swój zespół,
- 2) wzrostu i rozwoju, na który szczególny wpływ ma umiejętność zarządzania zasobami,

---

<sup>29</sup> Y.-J. Lee, *Technology strategy by growth stage of technology-based venture companies*, International Review of Business Research Papers 6(6), 2010, s. 216–234.

<sup>30</sup> L. Pirolo, M. Presutti, *The impact of social capital on the start-ups' performance growth*, Journal of Small Business Management 48(2), 2010, s. 197–227.

<sup>31</sup> S. Mueller, T. Volery, B. Von, *What do entrepreneurs actually do? An observational study of entrepreneurs' everyday behavior in the start-up and growth stages*, Entrepreneurship Theory and Practice 36(5), 2012, s. 995–1017.

<sup>32</sup> S. Almakenzi, A. Bramantoro, W. Rashideh, *A survivability model for Saudi ICT Start-ups*, International Journal of Computer Science and Information Technology 7(2), 2015, s. 145–157.

3) ekspansji, podczas którego siłą napędową do szybkiego rozwoju jest kapitał ludzki, ponadto rozwinięta infrastruktura technologiczna pomaga ulepszyć kluczowe działania i innowacyjność produktów lub usług<sup>33</sup>.

Z kolei N. Bocken w swoich badaniach ujął cztery etapy:

- 1) zasiewu (ang. *seed*), podczas którego finansowanie pochodzi w głównej mierze z kapitału własnego, rodziny, przyjaciół bądź wsparcia rządu,
- 2) młodości, podczas którego powstają pierwsze produkty i pojawiają się pierwsi klienci,
- 3) wzrostu, podczas którego rośnie sprzedaż i przybywa nowych klientów, ale także nasila się konkurencja,
- 4) dojrzałości, podczas którego start-up osiąga stabilność, jednakże z uwagi na konkurencję wymagane są dalsze działania w kierunku rozwoju przedsięwzięcia bądź rozważenia strategii wyjścia i ewentualnej sprzedaży<sup>34</sup>.

Podobnie J. Santisteban i D. Mauricio wyróżnili cztery fazy cyklu życia, a w nich:

- 1) zasiewu, w której nie ma zdefiniowanego w pełni biznesplanu, a zespół jest stosunkowo nieliczny i korzysta z kapitału załączkowego,
- 2) faza wczesna, podczas której produkt jest na rynku, przybywa nowych klientów, ale konieczna jest ciągła praca nad ulepszaniem oferty,
- 3) wzrostu, podczas której model biznesowy jest już dopracowany, udoskonalony, pojawiają się fundusze inwestycyjne od podmiotów wyspecjalizowanych w finansowaniu start-upów, na tym etapie ważne jest bycie konkurencyjnym poprzez wzrost udziału w rynku,
- 4) ekspansji, podczas której kluczowe jest finansowanie zewnętrzne, nawiązywane są współprace z innymi podmiotami w celu łatwiejszego prowadzenia biznesu<sup>35</sup>.

Jak wynika z przedstawionego przeglądu literatury, istnieje wiele podejść opisujących etapy cyklu życia start-upów. Na potrzeby niniejszej monografii przyjęto zaproponowany przez S. Blanka model wyszczególniający następujące cztery etapy (w oparciu o *customer model development*):

---

<sup>33</sup> A.W. Ng, D. Macbeth, G. Southern, *Entrepreneurial performance of early-stage ventures: Dynamic resource management for development and growth*, International Entrepreneurship Management Journal 10(3), 2014, s. 503–521.

<sup>34</sup> N. Bocken, *Sustainable venture capital: catalyst for sustainable start-up success?*, Journal of Cleaner Production 97(3), 2015, s. 647–658.

<sup>35</sup> J. Santisteban, D. Mauricio, *Systematic literature review of critical success factors of Information Technology startups*, Academy of Entrepreneurship Journal 23(2), 2017.

- Etap I – tworzenie i ocena pomysłu, badanie rynku, ustalenie potrzeb klientów, zdefiniowanie wizji, stworzenie prototypu produktu.
- Etap II – weryfikacja prototypu wśród klientów bądź na rynku, tworzenie i weryfikacja modelu biznesowego.
- Etap III – realizacja modelu biznesowego, osiągnięcie pierwszych przychodów, sprzedaż produktu, kreowanie popytu.
- Etap IV – rozbudowanie zespołu, stabilizacja i dalszy wzrost, zamiana w dojrzałe przedsiębiorstwo.

Wybór powyższego modelu podyktowany jest faktem, iż jest on powszechnie stosowany zarówno w opracowaniach naukowych, jak i przez praktyków. Znalazł on także zastosowanie w platformach startowych działających w ekosystemie start-upowym województwa lubelskiego. Zarówno regulaminy platform, jak i „Programu Operacyjnego Polska Wschodnia 2014–2020” zawierają warunki konkursowe mówiące o wykorzystaniu modelu *customer development* do rozwoju produktu<sup>36</sup>.

## 4.2. Uwarunkowania przetrwania i rozwoju start-upów

W literaturze często poruszana jest tematyka przetrwania przedsiębiorstw, określana wskaźnikiem przeżywalności<sup>37</sup>. Spośród podmiotów gospodarczych powstałych w latach 2015–2019 i aktywnych na przełomie 2019/2020 r. przeżyło 79,1%<sup>38</sup>. Uśredniony wskaźnik przeżywalności pierwszego roku dla przedsiębiorstw zarejestrowanych w 2019 r. wyniósł 69,3%, wobec 67,7% dla jednostek powstałych w 2018 r.<sup>39</sup> Drugi, trzeci i czwarty rok działalności podmiotów powstałych kolejno w 2018, 2017, 2016 r. przeżyło w przedstawionej kolejności 78%, 81,1%, 88,4% przedsiębiorstw. Najwyższy wskaźnik przeżywalności

<sup>36</sup> Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Regulamin konkursu w ramach Programu Operacyjnego Polska Wschodnia 2014–2020*, <https://www.parp.gov.pl/component/grants/grants/platformy-startowe> (dostęp: 11.06.2021).

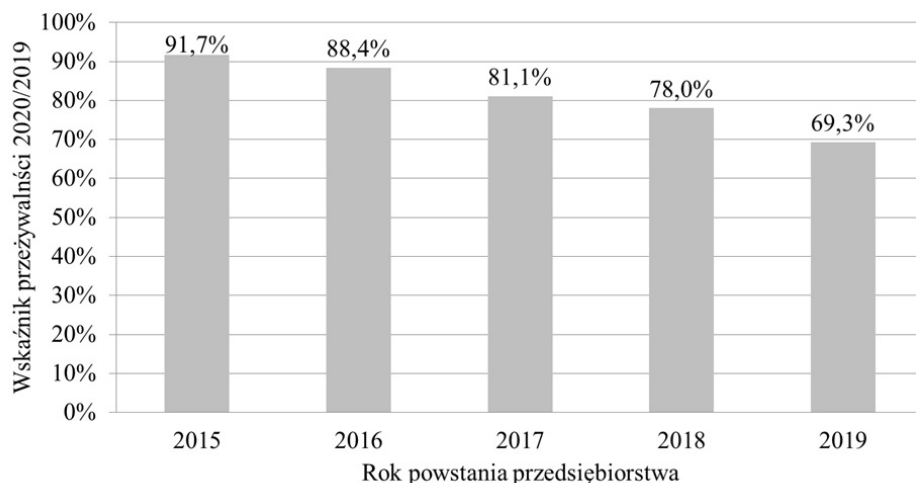
<sup>37</sup> Wskaźnik przeżycia – „to odsetek jednostek aktywnych w momencie przeprowadzenia badania w stosunku do zbiorowości jednostek aktywnych w roku referencyjnym, które rozpoczynały działalność w kolejnych latach analizowanego okresu. Stan aktywności jednostek uczestniczących w badaniu ustalono w oparciu o rejestr statystyczny”, S. Pięta, A. Piotrowska, *Przedsiębiorstwa niefinansowe powstałe w latach 2015–2019*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2020, s. 73.

<sup>38</sup> S. Pięta, A. Piotrowska, *Przedsiębiorstwa niefinansowe...*, s. 19.

<sup>39</sup> K. Walkowska, *Przedsiębiorstwa niefinansowe powstałe w 2019 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2020, s. 1.



dotyczył piątego roku przedsiębiorstw powstałych w 2015 r. i wyniósł 91,7%<sup>40</sup>. Wyniki te zostały odwzorowane na rycinie 24.



**Ryc. 24.** Wskaźnik przeżywalności przedsiębiorstw powstałych w latach 2015–2019 i aktywnych na przestrzeni roku 2020/2019 (w %)

Opracowanie własne na podstawie: S. Pięta, A. Piotrowska, *Przedsiębiorstwa niefinansowe powstałe w latach 2015–2019*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2020, s. 19.

Pod względem klas wielkości najniższy wskaźnik przeżywalności pierwszego roku występuje wśród mikroprzedsiębiorstw i nie przekracza 70%. Grupy tych podmiotów cechują się również najniższym wskaźnikiem przeżywalności dla piątego roku działalności, stanowiąc 89%, podczas gdy wskaźnik ten dla pozostałych grup przekracza 97%. Spośród jednostek małych do 2017 r. aktywnych pozostało 81%, zaś średnich 92%, a dużych 94,7%. W przypadku przedsiębiorstw małych, średnich i dużych funkcjonujących na rynku od 5 lat współczynnik przeżywalności jest znacznie wyższy i wynosi kolejno 98,8%, 97,6% i 99,2%<sup>41</sup>.

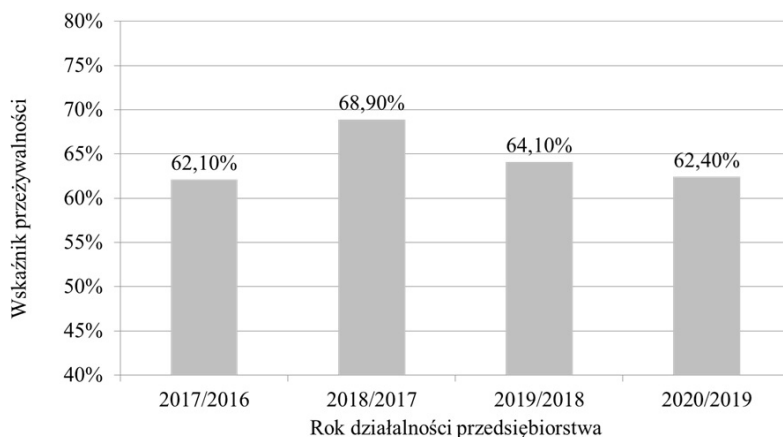
Z badań przeprowadzonych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości wynika, że w przekroju terytorialnym jeden z najniższych wskaźników przeżywalności przedsiębiorstw odnotowano w województwie lubelskim – 62,4%. Niższy wskaźnik odnotowano tylko w województwach warmińsko-mazurskim (43,9), świętokrzyskim (51,0) i wielkopolskim (52,9) – rycina 25<sup>42</sup>.

<sup>40</sup> S. Pięta, A. Piotrowska, *Przedsiębiorstwa niefinansowe...*, s. 19.

<sup>41</sup> J. Łapiński i in., *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2018, s. 8–14.

<sup>42</sup> A. Skowrońska, R. Zakrzewski (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2020*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2020, s. 12.





**Ryc. 25.** Wskaźnik przeżywalności pierwszego roku dla przedsiębiorstw w województwie lubelskim (w %)

Opracowanie własne na podstawie: A. Skowrońska, R. Zakrzewski (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2019*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2019, s. 48.  
A. Skowrońska, A. Tarnawa (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2021*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2021, s. 42.

Z badań przeprowadzonych przez Główny Urząd Statystyczny wynika, że pierwszy rok działalności jest w stanie przetrwać ponad  $\frac{3}{4}$  nowo powstałych przedsiębiorstw. Sytuacja diametralnie zmienia się w kolejnych latach prowadzenia działalności, odsetek ten wyraźnie spada do prawie połowy w drugim roku i do  $\frac{1}{3}$  w piątym roku działalności<sup>43</sup>. Według amerykańskiego Biura Statystyki Pracy (Bureau of Labor Statistics) ok. 20% nowych przedsiębiorstw upada w ciągu pierwszych 2 lat istnienia, 45% w ciągu pierwszych 5 lat, a 65% w pierwszej dekadzie. Tylko 25% nowych organizacji potrafi przetrwać 15 lat lub więcej. Powyższe statystyki nie zmieniły się mocno w czasie i są dość zbliżone od lat 90. XX wieku<sup>44</sup>, jednakże dotyczą ogółu przedsiębiorstw, a nie tylko start-upów, dla których głównym i najczęściej wskazywanym problemem jest krótki okres przeżywalności na rynku. Podobnie jak w kulturze start-upowej Doliny Krzemowej, porażka jest wskazywana jako centralny motyw rozważań nad działalnością start-upową, a niepewność, wysokie ryzyko i upadłość są

<sup>43</sup> S. Pięta, A. Piotrowska, *Przedsiębiorstwa niefinansowe...*, s. 19.

<sup>44</sup> United States Bureau of Labor Statistics, *Table 7. Survival of private sector establishments by opening year*, [https://www.bls.gov/bdm/us\\_age\\_naics\\_00\\_table7.txt](https://www.bls.gov/bdm/us_age_naics_00_table7.txt) (dostęp: 15.01.2022).

integralną częścią ich środowiska<sup>45</sup>. Także A. Damodaran wskazuje, że oprócz wysokiego potencjału wzrostu wartości przedsięwzięcia start-upowego w przyszłości, jego specyficzną cechą (obok braku historii – także finansowej – czy silnej zależności od kapitału) jest właśnie, jest właśnie stosunkowo niska przeżywalność<sup>46</sup>.

W Polsce działa ok. 2700 start-upów, a liczba przedsięwzięć, które osiągnęły sukces jest znikoma<sup>47</sup>. Według Europejskiego Stowarzyszenia Aniołów Biznesu (European Association of Business Angels – EBAN), będącego przedstawicielem społeczności inwestorów lokujących kapitał w przedsiębiorstwa na wczesnym etapie działalności, prowadzonych jest obecnie ponad 150 mln przedsięwzięć na całym świecie, a każdego roku uruchamianych jest ok. 50 mln nowych projektów<sup>48</sup>. Jak podaje dyrektor ośrodka badawczego Global Entrepreneurship Center P.D. Reynolds, każdego dnia na całym świecie powstaje ok. 137 tys. start-upów, a jednocześnie 120 tys. upada. Szacuje się, że 1 na 10 start-upów znika z rynku już przed upływem 2 lat<sup>49</sup>. Badania przeprowadzone przez naukowców z Uniwersytetu Stanforda i Berkeley w 2011 r. na ponad 3200 start-upach mówią, że 90% przedsięwzięć kończy się niepowodzeniem<sup>50</sup>. Taki sam odsetek porażek wskazują S. Blank i B. Dorf, zaznaczając, że wpływu na ten wynik nie mają forma prowadzonej działalności, branża, rodzaj klientów, kanałów dystrybucji czy odpowiednie finansowanie<sup>51</sup>. Dane empiryczne wskazują, że start-up, podobnie jak nowy produkt, jest statystycznie skazany na śmierć, a pieniądze i włożony wysiłek, mogą być stracone.

Przeżywalność organizacji start-upowych nie uległa zmianie również w 2014 r.<sup>52, 53</sup>, w którym ok. 25% przedsięwzięć upadło w ciągu pierwszego

<sup>45</sup> H. Koskinen, *Domesticating startup culture in Finland*, European Journal of Cultural and Political Sociology 8(2), 2021, s. 188.

<sup>46</sup> A. Damodaran, *Valuing young, start-up and growth companies...*, s. 5–6.

<sup>47</sup> M. Beauchamp i in., *Polskie Startupy. Raport 2017...*, s. 9.

<sup>48</sup> R. Bednár, N. Tarišková, *Indicators of startup failure*, International Scientific Journals, Industry 4.0 2(5), 2017, s. 238.

<sup>49</sup> J. Wołosowski, *Powstała Akademia Komercjalizacji. Bez marketingu i sprzedaży przepadną nawet nowatorskie rozwiązania*, INN Poland, <http://innpoland.pl/117879,powstaka-akademia-komercjalizacji-na-warsaw-innovation-days-bedzie-wspierac-biznes-i-nauke> (dostęp: 11.06.2018).

<sup>50</sup> M. Marmer i in., *Startup Genome Report extra...*, s. 4, <https://integral-entrepreneurship.org/wp-content/uploads/2016/07/Startup-Genome-Premature-Scaling.pdf> (dostęp: 12.03.2018).

<sup>51</sup> S. Blank, B. Dorf, *The Startup Owner's...*, s. 21.

<sup>52</sup> N. Patel, *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/#50511e8d6679> (dostęp: 01.08.2018).

<sup>53</sup> E. Griffith, *Why startups fail, according to their founders*, <http://fortune.com/2014/09/25/why-startups-fail-according-to-their-founders/> (dostęp: 01.08.2018).

roku działalności, 36% – drugiego, a w trzecim i czwartym roku kolejno 44% i 50%<sup>54</sup>. Badanie CB Insights przeprowadzone na grupie 101 start-upów, które posiosły porażkę wykazało, że 9 na 10 przedsięwzięć upadło w ciągu od 1 do 3 lat od rozpoczęcia działalności, co stanowi o 40% wyższy współczynnik w porównaniu z przedsiębiorstwami działającymi według tradycyjnego modelu w początkowych latach rozwoju<sup>55</sup>. Natomiast według analizy przeprowadzonej przez Bloomberg, 8 na 10 start-upów upada w ciągu pierwszych 18 miesięcy działalności<sup>56</sup>.

Przedsięwzięcia oparte na technologii (*technology-based startup* – TBS) stanowią większy odsetek wśród start-upów, a ich wpływ na gospodarkę światową jest znaczący<sup>57</sup>. Jednak i one charakteryzują się wysokim wskaźnikiem niepowodzeń na całym świecie<sup>58, 59</sup>. Badania O. Ejermo i J. Xiao wykazały, że w Szwecji ponad 5 lat przetrwało zaledwie 21%<sup>60</sup>, natomiast według S. Hyder i R. Lussier, ponad 80% start-upów w Pakistanie upadło już w pierwszym roku działalności<sup>61</sup>.

Statystyki dla polskich start-upów są pesymistyczne, ponieważ w większości przypadków, połowa start-upów przetrwa na rynku tylko 2 lata. Dane te wypadają szczególnie niekorzystnie na tle innych, bardziej rozwiniętych ekosystemów, gdzie przeżywalność jest dwukrotnie wydłużona, a jej wskaźnik po 4 latach od rozpoczęcia działalności wynosi 44%<sup>62</sup>. Fundusze *venture capital*, wspierane przez Krajowy Fundusz Kapitałowy, w 2018 r. zainwestowały w 190 start-upów. Jedynie 15% z nich zdołano sprzedać, 25% było w trakcie

---

<sup>54</sup> S. Walden, *Startup success by the numbers*, Harvard Business School – Executive Education, <https://www.slideshare.net/mashable/startup-success-by-the-numbers> (dostęp: 11.06.2018).

<sup>55</sup> CB Insights, *Venture capital funnel shows odds of becoming a unicorn are about 1%*, <https://www.cbinsights.com/research/venture-capital-funnel-2/> (dostęp: 11.09.2019).

<sup>56</sup> E.T. Wagner, *Five reasons 8 out of 10 business fail*, <http://www.forbes.com/sites/ericwagner/2013/09/12/five-reasons-8-out-of-10-businesses-fail/#5e1536415e3c> (dostęp: 02.08.2018).

<sup>57</sup> M. Van Gelderen, R. Thurik, N. Bosma, *Success and risk factors in the pre-startup phase*, *Small Business Economics* 24(4), 2005, s. 365–380.

<sup>58</sup> M. McAdam, R. McAdam, *High tech startups in University Science Park incubators: the relationship between the startup's lifecycle progression and use of the incubator's resources*, *Technovation* 28(5), 2008, s. 277–290.

<sup>59</sup> F. Bertoni, M. Colombo, L. Grilli, *Venture capital financing and the growth of high-tech startups: disentangling treatment from selection effects*, *Research Policy* 40 (7) 2011, s. 1028–1043.

<sup>60</sup> O. Ejermo, J. Xiao, *Entrepreneurship and survival over the business cycle: how do new technology-based firms differ?*, *Small Business Economics* 43(2), 2014, s. 411–426.

<sup>61</sup> S. Hyder, R. Lussier, *Why businesses succeed or fail: a study on small businesses in Pakistan*, *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies* 8(10), 2016, s. 82–100.

<sup>62</sup> A. Arwaj i in., *Polskie startupy 2020. COVID Edition*, Startup Poland, Warszawa 2020, s. 14.

rozwoju, natomiast pozostała część przestawała generować przychody lub była już nieaktywna<sup>63</sup>.

Amerykańska agencja Small Business Administration, podobnie jak w przeszłości, zaznacza, że wskaźniki niepowodzeń start-upów w 2019 roku nadal oscylują wokół 90%. Badania wskazują, że 21,5% start-upów upada w pierwszym roku, 30% w drugim, 50% w piątym, a 70% w dziesiątym swojej działalności. Choć wskaźniki niepowodzeń biznesowych w poszczególnych branżach są dość zbliżone, to niektóre z nich wykazują większą siłę przetrwania<sup>64</sup>.

Korzystniejsze dane przeżywalności start-upów przedstawiają niektóre instytucje zrzeszające i wspierające działalność start-upową. Jak pokazują badania przeprowadzone przez S. Ghosha z Harvard Business School, odsetek przeżywalności start-upów, które korzystały z funduszy *venture capital* zwiększył się do 25%<sup>65</sup>. W przypadku akceleratorów również notowany jest wyższy odsetek przeżywalności. Jako przykład niech posłuży jeden z największych akceleratorów biznesu, The Founder Institute, który może pochwalić się 89% wskaźnikiem przetrwania dla absolwentów programu akceleryacyjnego<sup>66</sup>. Natomiast inne źródła podają zgoła rozbieżne dane, według których ponad 50% przedsiębiorstw start-upowych upada w ciągu pierwszych 4 lat, z czego 75% start-upów wspieranych przez kapitał wysokiego ryzyka<sup>67</sup>. Jak wskazuje Startup Genome, start-upy wywodzące się z akceleratorów zawodzą częściej i szybciej niż ich odpowiedniki bez akceleracji, a prawdopodobieństwo ich zbankrutowania jest o 150% wyższe i zwykle zamyka się w ciągu jednego roku po Demo Day<sup>68, 69</sup>.

Wielu przedsiębiorców zawodzi i gubi się na drodze od start-upu do osiągnięcia sukcesu biznesowego i generowania zysku, dlatego codziennie

---

<sup>63</sup> B. Owczarek, *Jak startupy funduszy VC KFK radziły sobie w 2018 roku?*, <https://www.gdziepolek.pl/blog/jak-startupy-funduszy-kfk-radzily-sobie-w-2018-roku> (dostęp: 13.01.2020).

<sup>64</sup> J. Camberato, *2019 Small business failure rate: startup statistics...*

<sup>65</sup> S. Blank, *Why the lean start-up changes...*, s. 4.

<sup>66</sup> Founder Institute, *Founder Institute officially launches in Hong Kong to help build global startups*, <https://fi.co/insight/founder-institute-officially-launches-in-hong-kong-to-help-build-global-startups> (03.09.2018).

<sup>67</sup> T. Eisenmann, *Why start-ups fail*, Harvard Business Review 2021, <https://hbr.org/2021/05/why-start-ups-fail> (dostęp: 30.10.2021).

<sup>68</sup> Demo Day – wydarzenie na zakończenie udziału start-upu w programie akceleryacyjnym, podczas którego prezentuje swój produkt i osiągnięcia. Jest to zasadniczo pierwsza oficjalna prezentacja demonstracyjna dla szerszego grona klientów i inwestorów. <https://genomestartupday.com/genome-startup-day-2020/> (dostęp: 30.10.2021).

<sup>69</sup> Startup Genome, *Global Startup...*, <https://startupgenome.com/reports/gser2021>, (dostęp: 30.10.2021).

tworzone są nowe teorie, metody i pomysły, które dostarczają wskazówek, jak reagować i osiągać sukces w czasach niepewnych warunków rynkowych<sup>70</sup>.

#### 4.3. Determinanty rozwoju przedsięwzięć start-upowych

W literaturze współistnieje kilka sposobów pojmowania sukcesu przedsiębiorstw, który jest często łączony z problematyką ich przeżywalności, rozwojem i wzrostem. Relacje pomiędzy tymi określeniami nie są jednoznaczne i mogą być w różny sposób rozumiane przez autorów. Sukces jest pojęciem złożonym i subiektywnym, w ogólnym ujęciu rozumiany jest jako osiągnięcie pomyślnego wyniku danego przedsięwzięcia czy osiągnięcie zamierzonego celu<sup>71</sup>. Według A. Smolbik-Jęczmień, każdy człowiek rodzi się z naturalnym instynktem dążenia do jego osiągnięcia<sup>72</sup>, jednakże dla każdego sukces może oznaczać zupełnie coś innego. Można go także zdefiniować jako przekonanie, że cel, do którego dążono, został zrealizowany<sup>73</sup>.

W przypadku przedsiębiorstw sukces można rozumieć jako pokonanie kryzysu bądź przejście do kolejnego etapu cyklu życia. Jest on nierozzerwalnie związany z celami, do których realizacji dąży dana organizacja i jest wypadkową wielu różnych czynników<sup>74</sup>. Czynniki te można podzielić na uniwersalne, które są niezależne od obszaru działalności przedsiębiorstwa i jego specyficznej sytuacji oraz na charakterystyczne dla danej branży<sup>75</sup>. Większość badaczy koncentruje się na wskaźnikach umieralności przedsiębiorstw, natomiast znacznie mniejsza część na czynnikach decydujących o ich przetrwaniu<sup>76</sup>. W istocie czynniki przetrwania czy umieralności, jak wskazuje P. Dominiak, są tożsame<sup>77</sup>.

<sup>70</sup> M.K. Čalopa, J. Horvat, M. Lalić, *Analysis of financing sources for start-up companies*, Contemporary Management 19(2), 2014, s. 19–44.

<sup>71</sup> Słownik języka polskiego, *sukces*, <https://sjp.pwn.pl/slowniki/sukces> (dostęp: 13.05.2020).

<sup>72</sup> A. Smolbik-Jęczmień, *Identyfikacja celów zawodowych jednostki warunkiem sukcesu*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego 1, 2007, s. 62–65.

<sup>73</sup> Cz. Sikorski, *Drogi do sukcesu. Profesjonalizm kontra populistyczna kultura organizacyjna*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007, s. 11.

<sup>74</sup> A. Sopińska, *Współczesne przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 9.

<sup>75</sup> J. Penc, *Decyzje i zmiany w organizacji. W poszukiwaniu skutecznych sposobów działania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007, s. 18–23.

<sup>76</sup> G. Saridakis, K. Mole, D.J. Storey, *New small firm survival in England*, Empirica 35(1), 2008, s. 25–39.

<sup>77</sup> P. Dominiak, *Sektor MSP we współczesnej gospodarce...*, s. 243.

Sukces związany jest nierozłącznie z rozwojem działalności i wzrostem przedsiębiorstwa<sup>78</sup>. Wzrost wskazuje na rozwój i może być postrzegany jako miernik osiągnięcia sukcesu. Pojęcia „wzrost”, „rozwój”, „przeżywalność”, „sukces” często odnoszą się do określenia tego samego, konkretnego stanu, w jakim jest przedsięwzięcie, jednakże część autorów wskazuje, że mogą dotyczyć zgoła innych sfer. Wzrost związany jest ze zmianami ilościowymi, natomiast rozwój także jakościowymi i obrazuje szereg transformacji i procesów, podzielonych na poszczególne fazy<sup>79, 80</sup>. Wzrastanie przedsiębiorstwa, jego przetrwanie i osiąganie pierwszych sukcesów, może być zatem postrzegane jako jeden z etapów w szerszym pojęciu, jakim jest rozwój<sup>81</sup>. Zatem czynniki mające szansę wpłynięcia na wzrost działalności mogą być tożsame z czynnikami sukcesu lub przetrwania bądź – rozumieniu – rozwoju. Dlatego na potrzeby niniejszej monografii przyjęto za kluczowe identyfikację i ocenę znaczenia determinant rozwoju start-upu, które warunkują jego przeżycie na rynku, przejście przez poszczególne etapy cyklu życia, wzrost i osiągnięcie sukcesu.

Celem, do którego dążą start-upy, może być osiągnięcie zamierzonego zysku, a przede wszystkim skalowalnego, powtarzalnego i rentownego modelu biznesowego, pozwalającego na przekształcenie z tymczasowej organizacji w przedsiębiorstwo działające według tradycyjnego modelu biznesowego<sup>82</sup>. W zależności od tego, jaki zamiysł przyświeca założycielowi start-upu oraz jakie założenia chce zrealizować, cel przedsięwzięcia może być definiowany na wiele sposobów. Klasycznym kierunkiem dążenia przedsięwzięcia start-upowego może być weryfikacja wartości innowacyjnego pomysłu i dalszy rozwój, bazujący na uzyskiwaniu dochodów z jego sprzedaży. Innym celem start-upu może być pozyskanie inwestora, który umożliwi jego gwałtowny rozwój i w efekcie uzyskanie zamierzonego dochodu. Start-up może także dążyć do rozwoju swojego pomysłu tylko do momentu, w którym będzie w stanie nakłonić inwestora do jego kupna bądź przejęcia. Innym założeniem przyświecającym założycielom może być osiągnięcie stabilnego, zrównoważonego rozwoju. Podejściem mniej popularnym, jednakże w ostatnich latach coraz częściej spotykanym,

<sup>78</sup> J. Strużyna, M. Majowska, T. Ingram, *Sukces organizacji z perspektywy teorii ewolucji*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego 2(1), 2009, s. 91.

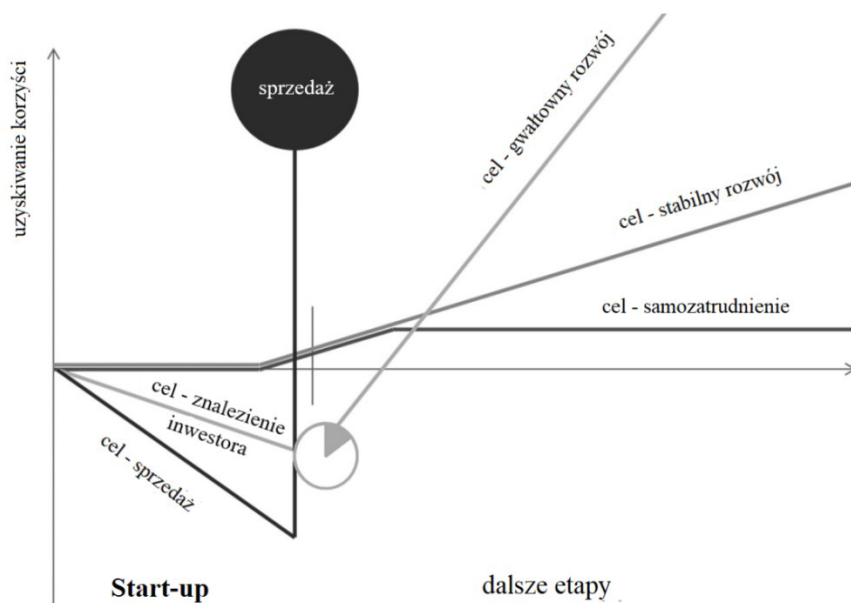
<sup>79</sup> F. Bławat, J. Wasilczuk, *Determinanty wzrostu małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] F. Bławat (red.), *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004, s. 23–27.

<sup>80</sup> K. Poznańska, *Wzrost i rozwój przedsiębiorstwa*, [w:] I. Lichniak (red.), *Nauka o przedsiębiorstwie. Wybrane zagadnienia*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.

<sup>81</sup> P. Dominiak, *Sektor MSP we współczesnej gospodarce...*, s. 242.

<sup>82</sup> S. Blank, B. Dorf, *Podręcznik startupu...*, s. 19.

jest założenie start-upu w celu samozatrudnienia i zapewnienia sobie stabilnych warunków pracy<sup>83</sup>. Typologia start-upów ze względu na cel ich założenia przedstawiona jest na rycinie 26.



**Ryc. 26.** Typologia start-upów ze względu na cel ich założenia

Źródło: M. Laszuk, *Przedsięwzięcia typu start-up*, [w:] A. Kałowski, J. Wysocki (red.), *Start-up a uwarunkowania sukcesu. Wymiar teoretyczno-praktyczny*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2017, s.19.

W opinii niektórych inwestorów prawidłowo rozwijający się start-up wykazuje zdolność do osiągnięcia zysku, natomiast część przedsiębiorców wskazuje, iż poczucie samorealizacji jest wyznacznikiem tego, że przedsięwzięcie zmierza w dobrym kierunku<sup>84, 85</sup>. Niektórzy autorzy wskazują, że sukces jest określany liczbą nowych miejsc pracy, które start-up wygenerował<sup>86</sup>. Według S. Hydera i R. Lussiera o sukcesie start-upu można mówić, gdy osiągnął on zamierzone cele, zrealizował postawione zadania oraz jest sprawnie i efektywnie

<sup>83</sup> M. Laszuk, *Przedsięwzięcia typu start-up...*, s. 19.

<sup>84</sup> E.M. Cabrera, D. Mauricio, *Factors affecting the success of women's entrepreneurship: a review of literature*, International Journal of Gender and Entrepreneurship 9(1), 2017, s. 31–65.

<sup>85</sup> B. Kim, H. Kim, Y. Jeon, *Critical success factors of a design startup...*, s. 3.

<sup>86</sup> J. Banda, R. Lussier, *Success factors for small businesses in Guanajuato*, International Journal of Business and Social Science 6(11), 2015, s. 1–17.



zarządzany w celu dalszego rozwoju<sup>87</sup>. Natomiast według O. Spiegla i in., gdy przedsięwzięcie osiąga wysokie wyniki finansowe<sup>88</sup>. Niektórzy autorzy wskazują, że prawidłowo rozwijający się start-up wykazuje wzrost sprzedaży produktu, rosnące zyski, natomiast wzrost ten powinien być podobny lub wyższy niż średnia w danej branży start-upów<sup>89, 90</sup>. Powyższe warunki rozwoju nie dotyczą każdej branży start-upów i są ograniczone do założeń ustalonych przez ich właścicieli. Przykładowo liczba miejsc pracy w start-upie działającym w branży IT może nie być dobrym miernikiem, gdyż świadczone usługi mogą być w znaczącym stopniu zautomatyzowane i niewielka liczba pracowników może być wystarczająca do obsługi wielu usługobiorców. Z kolei udział w rynku może być niewłaściwym miernikiem dla start-upów technologicznych, których klientami są duże przedsiębiorstwa stale korzystające z ich usług, np. przedsięwzięcia w branży fintech (ang. *financial technology*) bywają często przejmowane przez banki działające na szeroką skalę. Ogólnie rzecz ujmując, o dobrze rozwijającym się start-upie można mówić, gdy wymagania klientów spotykają się z oczekiwaniami stawianymi przez założycieli, co pozwala na uzyskanie zysków ze sprzedaży i dalszy rozwój<sup>91</sup>.

W polskiej i zagranicznej literaturze zidentyfikowane czynniki rozwoju nie są definiowane jednoznacznie. Badania przedsiębiorstw powinny być prowadzone w odniesieniu do poszczególnych etapów cyklu życia oraz uwzględniać inne aspekty przedsiębiorstwa, tj. jego wielkość, formę prawną, a w przypadku przedsięwzięć osób fizycznych – także wykształcenie, osobowość właściciela czy jego sytuację rodzinną, która także może odgrywać niebagatelną rolę. Warto zwrócić także uwagę na otoczenie społeczno-kulturowe, w którym się rozwijają. Według B. Żelazko o prawidłowym rozwoju i sukcesie przedsiębiorstwa w znacznej mierze decydują czynniki o charakterze wewnętrznym, na które istotny wpływ mają menedżerowie<sup>92</sup>. W przypadku MSP, do którego w przeważającej większości należą start-upy, literatura wskazuje na wiele możliwych

---

<sup>87</sup> S. Hyder, R. Lussier, *Why businesses succeed or fail...*

<sup>88</sup> O. Spiegel i in., *Business model development, founders' social capital and the success of early stage internet startups: a mixed-method study*, Information Systems Journal 26(5), 2015, s. 421–449.

<sup>89</sup> E. Hormiga, R. Batista-Canino, A. Sánchez-Medina, *The role of intellectual capital in the success of new ventures*, International Entrepreneurial Management Journal 7(1), 2010, s. 71–92.

<sup>90</sup> F. Strehle, B. Katzy, T. Davila, *Learning capabilities and the growth of technology-based new ventures*, International Journal Technology Management 52(1), 2010, s. 26–45.

<sup>91</sup> J. Santisteban, D. Mauricio, O. Cachay, *Critical success factors...*, s. 400–401.

<sup>92</sup> B. Żelazko, *Źródła sukcesu i przyczyny zagrożenia upadłością małych i średnich firm w świetle badań empirycznych*, [w:] H. Godlewska-Majkowska (red.), *Przedsiębiorczość. Jak założyć i prowadzić własną firmę?*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009, s. 263.



czynników rozwoju, dzieląc je na kilka grup. Badanie przeprowadzone przez zespół badawczy pod kierownictwem F. Bławata wskazuje, że czynniki warunkujące rozwój MSP mogą być związane z osobą właściciela, obraną strategią, otoczeniem biznesowym lub samą specyfiką prowadzonego przedsiębiorstwa, jego wiekiem, lokalizacją, wielkością, strukturą aktywów i pasywów<sup>93</sup>. W. Rogowski i in. dokonali klasyfikacji czynników prowadzących do kryzysu i upadku przedsiębiorstw w sektorze MSP, dzieląc je na zewnętrzne, będące poza kontrolą przedsiębiorcy, jak i wewnętrzne, zależne i kontrolowane przez przedsiębiorcę (tabela 13)<sup>94</sup>.

Występowanie i oddziaływanie poszczególnych czynników może wywierać inny wpływ w zależności od fazy cyklu życia, w której znajduje się przedsiębiorstwo. N.C. Churchill i V.L. Lewis wyróżnili pięć takich faz, a w nich wskazali poszczególne czynniki przeżywalności<sup>95</sup>. Wśród wskazanych determinant znajdują się związane *stricte* z osobą właściciela, jak i samego przedsiębiorstwa. Do tej pierwszej grupy należą m.in. umiejętności kierownicze, zdolności strategiczne, operacyjne, jasno postawiony cel. Z kolei czynniki związane z przedsiębiorstwem dotyczą m.in. zasobów ludzkich, finansowych, systemowych czy biznesowych, jak relacje z klientami, dystrybucja, udział w rynku<sup>96</sup>. Ocena tych czynników w dwóch pierwszych etapach cyklu życia dokonana przez J. Targalskiego przedstawiona jest w tabeli 14.

---

<sup>93</sup> F. Bławat, J. Wasilczuk, *Determinanty wzrostu małych i średnich przedsiębiorstw...*, s. 28–44.

<sup>94</sup> W. Rogowski i in., *Usługi doradcze oraz instrumenty wsparcia dla małych i średnich przedsiębiorstw w ramach Polityki II szansy*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011, s. 10.

<sup>95</sup> J. Targalski, *Przedsiębiorczość – istota i znaczenie...*, s. 32.

<sup>96</sup> N.C. Churchill, V.L. Lewis, *The five stages of small business growth...*, s. 30–50.

**Tabela 13.** Czynniki zewnętrzne i wewnętrzne prowadzące do kryzysów i upadku przedsiębiorstwa

| Czynniki zewnętrzne                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Czynniki wewnętrzne                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Otoczenie bliższe:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Silna konkurencja</li> <li>• Zachowanie dostawców, konkurentów itp.</li> <li>• Bariery popytowe – poziom dochodów ludności</li> <li>• Mały potencjał rozwojowy sektora</li> <li>• Duża siła dostawców</li> <li>• Niskie koszty wejścia i znaczne koszty wyjścia z sektora</li> </ul> <p><b>Otoczenie dalsze:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Polityka fiskalna – wysokie obciążenia fiskalne</li> <li>• Wysokie koszty środowiskowe</li> <li>• Niedorozwój infrastruktury biznesowej</li> <li>• Prawo działalności gospodarczej, często zmieniające się przepisy</li> <li>• Niekorzystny dla przedsiębiorczości klimat społeczny</li> <li>• Sytuacja ekonomiczna kraju</li> <li>• Inflacja i polityka pieniężna – wysokie stopy procentowe</li> <li>• Zmiana sytuacji gospodarczej za granicą, załamanie popytu</li> <li>• Polityka gospodarcza – deregulacja branż</li> <li>• Model konsumpcji i oszczędzania</li> <li>• Oczekiwania inwestorów</li> <li>• Zmiany technologiczne</li> <li>• Chronicznie niewydolne branże</li> <li>• Konkurencja międzynarodowa</li> <li>• Polityka banków</li> <li>• Prywatyzacja</li> <li>• Katastrofy naturalne</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Słabe <i>corporate governance</i></li> <li>• Słabe zarządzanie – brak wizji i strategii działania</li> <li>• Słabe zarządzanie kapitałem obrotowym</li> <li>• Nieodpowiednia kontrola finansowa</li> <li>• Wysokie koszty – wysoka kapitałochłonność</li> <li>• Wysokie, nadmierne zadłużenie</li> <li>• Przeinwestowanie (wielkie przedsięwzięcia)</li> <li>• Niedobór kapitałów</li> <li>• Niedostateczne działania marketingowe</li> <li>• Skala działalności przekraczająca możliwości</li> <li>• Niewystarczająca wiedza i praktyka prawna</li> <li>• Niewystarczająca wiedza ekonomiczna</li> <li>• Celowe działanie na szkodę firmy</li> <li>• Maksymalizacja zysków (wartości) w krótkim okresie</li> <li>• Błędy popełniane przez kierownictwo firmy</li> <li>• Koncentracja podaży (1 kontrahent)</li> <li>• Przejęcia/fuzje</li> <li>• Polityka finansowa</li> <li>• Inercja i bałagan organizacyjny</li> <li>• Niska konkurencyjność produktów</li> <li>• Trudności w ściąganiu należności</li> <li>• Zbyt duże zaufanie do firm konsultingowych</li> <li>• Presja akcjonariuszy do zwiększania zysków za wszelką cenę</li> <li>• Niewłaściwe zarządzanie wiedzą i informacjami</li> <li>• Nieprzestrzeganie (brak) procedur kontroli</li> <li>• Wielkość firmy</li> <li>• Młodość firmy</li> <li>• Działalność w branży schyłkowej</li> <li>• Niedostatek wykwalifikowanych pracowników</li> <li>• Niski poziom wiedzy</li> <li>• Przypadek, szczęście</li> </ul> |

Źródło: W. Rogowski i in., *Usługi doradcze oraz instrumenty wsparcia dla małych i średnich przedsiębiorstw w ramach Polityki II szansy*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011, s. 10.

**Tabela 14.** Znaczące czynniki sukcesu lub niepowodzenia przedsiębiorstwa w procesie jego ewolucji

| Wyszczególnienie                                                                                                                            |                                        | Fazy cyklu życia |             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|------------------|-------------|
|                                                                                                                                             |                                        | Powstanie        | Przetrwanie |
| Przedsiębiorca                                                                                                                              | Cele przedsiębiorcy                    | ***              | **          |
|                                                                                                                                             | Zdolności operacyjne                   | ***              | ***         |
|                                                                                                                                             | Zdolności kierownicze                  | *                | *           |
|                                                                                                                                             | Zdolności strategiczne                 | *                | *           |
| Przedsiębiorstwo                                                                                                                            | Zasoby finansowe                       | ***              | ***         |
|                                                                                                                                             | Zasoby ludzkie                         | *                | *           |
|                                                                                                                                             | System zarządzania                     | *                | *           |
|                                                                                                                                             | Zasoby przedsiębiorstwa (silne strony) | ***              | ***         |
| Objaśnienia: ***znaczenie krytyczne, **czynnik ważny (ale pod kontrolą), sterowalny (dający się kontrolować), *mało znaczący (drugorzędny). |                                        |                  |             |

Źródło: J. Targalski, *Przedsiębiorczość – istota i znaczenie*, [w:] J. Targalski, A. Francik (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie firmą. Teoria i praktyka*, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 32.

Według J. Targalskiego wiele różnorodnych czynników związanych z przedsiębiorcą, rynkiem bądź samym sposobem prowadzenia przedsięwzięcia decyduje o tym, czy ostatecznie przedsiębiorstwo osiągnie sukces, czy poniesie porażkę. Już samo wejście na rynek można uznać za pierwszy sukces, kolejnym może być przekroczenie progu rentowności, co może być kluczowym czynnikiem przetrwania między pierwszą a drugą fazą rozwoju przedsiębiorstwa. Autor wskazuje także na czynniki wpływające na porażki działalności, a wśród nich: problemy związane z produktem bądź usługą, problemy na rynku (nieodpowiedni czas wejścia na rynek, uzależnienie od jednego odbiorcy, brak stabilizacji), problemy finansowe (zbyt wysokie zadłużenie, niedostateczny kapitał na start, niezadowalające relacje z inwestorami) czy problemy związane z niewłaściwym zarządzaniem<sup>97</sup>. Według M. Szczerbak to niekorzystne czynniki wewnętrzne zazwyczaj przyczyniają się do upadku przedsiębiorstwa. Autorka wskazuje m.in. na: nieprawidłowości w strukturze i funkcjonowaniu przedsięwzięcia, nieumiejętne zarządzanie, błędną strategię, zadłużenie i brak zysków czy wysoki wskaźnik dźwigni finansowej<sup>98</sup>.

<sup>97</sup> J. Targalski, *Sukces lub niepowodzenie*, [w:] J. Targalski, A. Francik (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie firmą. Teoria i praktyka*, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 206–209.

<sup>98</sup> M. Szczerbak, *Przyczyny upadłości przedsiębiorstw i uwarunkowania organizacyjne restrukturyzacji upadłościowej*, [w:] B. Prusak (red.), *Ekonomiczne i prawne aspekty upadłości przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007, s. 37–53.

Z kolei J. Timmons i S. Spinelli do kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstw zaliczają: zdolność do zarządzania, umiejętności przywódcze i pracy w zespole, a także umiejętność dostrzegania okazji rynkowych. Ponadto, zdaniem autorów, szanse powodzenia przedsiębiorstwa rosną po osiągnięciu jego krytycznej wielkości mierzonej liczebnością pracowników i poziomem uzyskiwanych przychodów, przy jednoczesnym ciągłym ukierunkowaniu na wzrost i rozwój działalności<sup>99</sup>. Natomiast badania przeprowadzone przez Eurostat wykazały, iż ważnym czynnikiem rozwoju, ale niebezwzględnie koniecznym, jest doświadczenie biznesowe i branżowe przedsiębiorców, które w znacznym stopniu przyczynia się do osiągnięcia sukcesu<sup>100</sup>.

Z uwagi na zróżnicowany charakter poszczególnych etapów cyklu życia przedsiębiorstwa, czynniki rozwoju nowych przedsiębiorstw różnią się od tych wpływających na już ustabilizowane na rynku podmioty<sup>101, 102</sup>. Perspektywy rozwoju i przeżywalności nowych przedsiębiorstw mogą także zależeć od szybkości dostosowywania się do zmieniającego się otoczenia i przyswajania wiedzy na temat środowiska, w jakim funkcjonują. W wyniku braku takich umiejętności istnieje duże prawdopodobieństwo, że przedsiębiorstwa nie poradzą sobie w zmieniających się warunkach<sup>103</sup>. Wymiernym skutkiem porażek znacznej liczby przedsiębiorstw jest niegospodarność i utrata kapitału początkowego. Naprzeciw zmniejszeniu tych niepożądanych skutków wychodzą start-upy jako nowa forma działalności, pozwalająca zmniejszyć wysokość kosztów początkowych przedsiębiorstwa.

W 2012 r. organizacja Start-up Genome przeprowadziła badanie 3200 przedsięwzięć start-upowych dotyczące przyczyn ich niepowodzenia, ze szczególnym uwzględnieniem sytuacji, gdy przedsięwzięcie rozwija się bardzo szybko, a nie jest jeszcze na to gotowe. Badanie wykazało, że głównymi przyczynami upadku są wówczas niewystarczająca liczba klientów, niedojrzały i niedopracowany produkt, rozpad zespołu, niedopracowany model biznesowy, a w kluczowym momencie rozwoju – brak niezbędnego kapitału.

---

<sup>99</sup> J.A. Timmons, S. Spinelli, *New venture creation. Entrepreneurship for the 21st century*, McGraw-Hill International Edition, Boston 2007, s. 80–85.

<sup>100</sup> H. Schrör, *Innovation as a Factor in Business Success*, Statistics in Focus, Industry, Trade and Services 15, 2008, s. 1–2.

<sup>101</sup> F. Bellone i in., *Market selection along the firm life cycle*, Industrial and Corporate Change 17(4), 2008, s. 753–777.

<sup>102</sup> P. Fuglewicz, Ł. Zjawieński, *Część 4. Zarządzanie w startupie – zasady organizacji i budowy zespołu*, Agencja Rozwoju Pomorza S.A., Gdańsk 2014, s. 4–7.

<sup>103</sup> P.A. Geroski, *What do we know about entry?*, International Journal of Industrial Organization 13(4), 1995, s. 421–440.

Część badanych podmiotów wskazała, że nie była w stanie sprostać wymaganiom klientów, a w efekcie uzyskać wystarczającej liczby użytkowników<sup>104</sup>.

Według S. Blanka i B. Dorfa czynniki, na które szczególnie trzeba zwrócić uwagę podczas budowania start-upu to: pomysł, relacje z klientami, odpowiedni zespół, walidacja i rozwój produktu, finansowanie, działania marketingowe, tworzenie i skalowanie modelu biznesowego<sup>105</sup>. Pomysł na biznes, zwłaszcza unikatowy, jest często postrzegany jako jeden z najważniejszych elementów przedsiębiorstwa, które osiąga sukces<sup>106</sup>. Istotnymi elementami determinującymi rozwój start-upu, oprócz samego pomysłu i pomysłodawcy oraz jego zespołu, jest posiadanie długoterminowej wizji, która obejmuje potencjał realizowanej idei, a także sposób finansowania działalności przedsięwzięcia<sup>107</sup>. Rafał Sobczak i Helena Dudycz w artykule o determinantach sukcesu i porażki start-upów internetowych, wskazują na pięć kluczowych aspektów rozwoju: model biznesowy, zespół, finansowanie, rozwój i walidacja produktu. W swoich badaniach stwierdzają, że pomysł nie jest kluczowym elementem rozwoju start-upów, ale dobra i innowacyjna idea z pewnością pomaga uzyskać rynkową przewagę. Autorzy wskazują na istotną rolę zespołu, zróżnicowanego cechami kompetencji osobowych, który umożliwia podział obowiązków, delegowanie zadań, a różnorodność specjalizacji współzałożycieli pozwala na ograniczenie kosztów opłacenia podwykonawców. Rola zespołu w budowaniu start-upu jest na tyle istotna, że jeden z wiodących akceleratorów na świecie Ycombinator nie przyjmuje do programu jednoosobowych przedsięwzięć, podkreślając tym samym znaczenie współpracy w tworzeniu biznesu<sup>108</sup>. Kolejnym ważnym aspektem jest finansowanie, a konkretnie pozyskanie środków ze źródeł zewnętrznych, takich jak inwestorzy, anioły biznesu, fundusze *venture capital* czy akceleratory przedsiębiorczości. Przyjęcie kapitału od innych podmiotów wiąże się niestety z utraceniem pełnej kontroli nad przedsięwzięciem i rezygnacją z części udziałów, jednakże korzyści płynące ze współpracy z inwestorami czy innymi przedstawicielami biznesu mogą znacznie przewyższać straty. Zarządzający funduszami

---

<sup>104</sup> M. Marmer i in., *Startup Genome Report extra...*, s. 1–56, <https://integral-entrepreneurship.org/wp-content/uploads/2016/07/Startup-Genome-Premature-Scaling.pdf> (dostęp: 12.03.2018).

<sup>105</sup> S. Blank, B. Dorf, *The Startup Owner's...*, s. 16.

<sup>106</sup> J. Golonko, *Finansowanie start-upów. Najważniejszy jest pomysł, zespół i model biznesowy*, [www.polskieradio.pl/42/1699/Artykul/1193455,Finansowanie-startupow-Najwazniejszy-jest-pomysl-zespol-i-model-biznesowy](http://www.polskieradio.pl/42/1699/Artykul/1193455,Finansowanie-startupow-Najwazniejszy-jest-pomysl-zespol-i-model-biznesowy) (dostęp: 26.07.2018).

<sup>107</sup> N. Robehmed, *What is a startup?*, Forbes, <https://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/%202013/12/16/what-is-a-startup/> (dostęp: 04.08.2018).

<sup>108</sup> P. Graham, *How to apply to Y combinator*, <https://www.ycombinator.com/howtoapply/> (dostęp: 25.11.2020).

i instytucjami wspierającymi rozwój start-upów wnoszą oprócz kapitału także swoją wiedzę, doświadczenie i kontakty, które znacznie ułatwiają prowadzenie biznesu i umożliwiają szybki rozwój. Ostatnim aspektem wskazywanym przez R. Sobczaka i H. Dudycz jest rozwój i walidacja produktu oraz nieograniczanie się w planach do rynku lokalnego, który nie wykorzysta w pełni potencjału produktu, lecz otwarte podejście do globalnej ekspansji<sup>109</sup>.

Przedsiębiorca B. Gross przeprowadził badania i obserwacje na ponad 100 start-upach powstałych i upadłych w inkubatorze technologicznym Ide-alab oraz na 100 przedsiębiorstwach niezrzeszonych w inkubatorze. Wyniki tego badania przedstawiają pięć najważniejszych czynników decydujących o sukcesie start-upu. Najważniejszym z nich okazało się wycucie czasu działania, tzw. *timing*, który był wskazywany jako najistotniejszy w opinii aż 42% badanych. Drugim czynnikiem pod względem ważności okazał się zespół i wykonanie – 32%, czynnik, jakim jest wyjątkowy i niepowtarzalny pomysł wskazało 28% respondentów i zajął on tym samym trzecie miejsce. Kolejnym wskazaniem był model biznesowy – 24% i finansowanie – 14%<sup>110</sup>.

Amerykański magazyn „Fortune” przeprowadził wywiad z ponad 100 przedsiębiorstwami, które zakończyły swoją działalność upadkiem. Wyniki tych rozmów, przedstawiające 20 czynników oddziałujących na niepowodzenie start-upów, zaprezentowane są na rycinie 27<sup>111</sup>.

Jako najczęściej podawany powód upadku start-upu wskazywany był brak realnego zapotrzebowania na oferowany produkt, niewystarczający kapitał bądź nieodpowiedni zespół. Często badani wskazywali także na złą jakość produktu, brak modelu biznesowego, które są niejako fundamentem każdego start-upu. Niebezpiecznym postępowaniem jest przedwczesna chęć skalowania produktu. Prowadzenie działań na szeroką skalę i obsługa dużej liczby klientów wymaga znacznych nakładów finansowych i zaawansowanej struktury organizacyjnej. Amerykański serwis informacyjny mashable.com wskazuje, że przedwczesna ekspansja jest przyczyną upadku 74% start-upów, które początkowo generowały bardzo dynamiczny wzrost<sup>112</sup>.

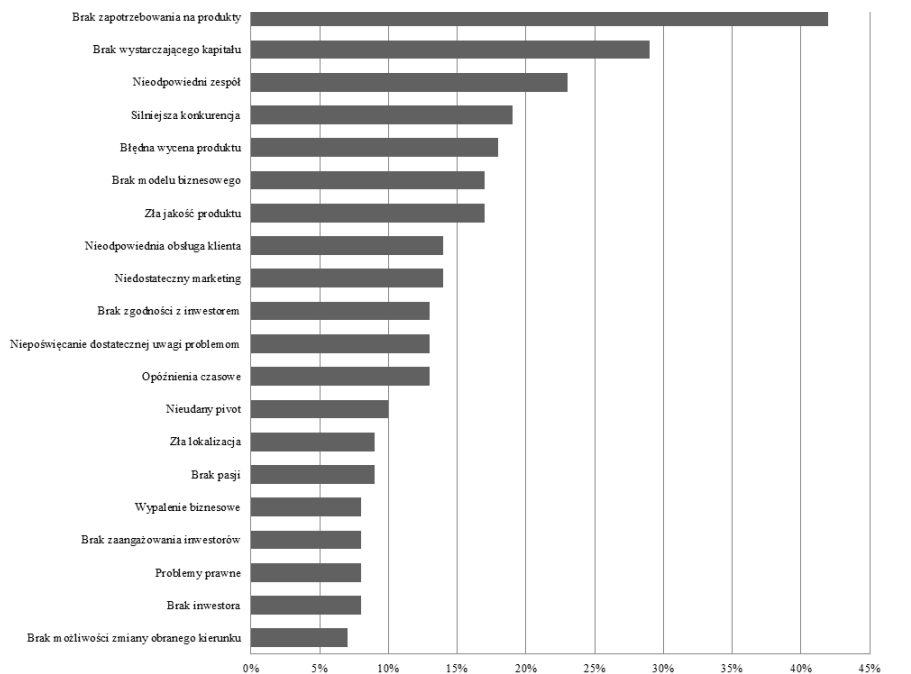
---

<sup>109</sup> R. Sobczak, H. Dudycz, *Determinanty sukcesu i porażki start-upów internetowych*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H, Oeconomia 50(2), 2016, s. 85–87.

<sup>110</sup> TEDTalks, *The single biggest reason why start-ups succeed: Bill Gross*, <https://www.youtube.com/watch?v=bNpx7gpSqbY> (dostęp: 04.08.2018).

<sup>111</sup> E. Griffith, *Why startups fail, according to their founders...*

<sup>112</sup> S. Walden, *Startup success by the numbers...*



**Ryc. 27.** Lista 20 czynników wpływających na upadek start-upów

Opracowanie własne na podstawie: E. Griffith, *Why startups fail, according to their founders*, <http://fortune.com/2014/09/25/why-startups-fail-according-to-their-founders/> (dostęp: 29.07.2018).

Działania innowacyjne mają coraz większe znaczenie w kształtowaniu jakości produktu, a także usprawnieniu funkcjonowania przedsiębiorstwa we wszystkich jego obszarach. Z powodu istnienia barier ich wdrażania, efektywność tych działań jest zróżnicowana<sup>113</sup>. Problemem innowacyjnych przedsiębiorstw często nie jest znalezienie pomysłu na nowy produkt czy proces. Okazuje się, że trudności pojawiają się w momencie wdrożenia produkcyjnego i w fazie wprowadzenia produktu na rynek. Wówczas największą rolę odgrywają problemy finansowe<sup>114</sup>.

W start-upach spotyka się wiele różnego rodzaju innowacyjności, czyli np. nowe odkrycia naukowe, nowe sposoby wykorzystania istniejących już technologii, nowe modele biznesowe pozwalające uwolnić ukrytą dotychczas wartość, czy nawet dostarczenie produktu lub usługi w nowe miejsce, w którym

<sup>113</sup> A. Kijek, T. Kijek, *Znaczenie innowacji w kształtowaniu jakości produktu*, *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H, Oeconomia* 39, 2005, s. 239–240.

<sup>114</sup> K. Poznańska, *Start-upy technologiczne – specyfika i sposoby ich tworzenia*, [w:] A. Kałowski, J. Wysocki (red.), *Start-up a uwarunkowania sukcesu. Wymiar teoretyczno-praktyczny*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2017, s. 57–58.



dotychczas brakowało ich klientom. We wszystkich tych przypadkach innowacyjność jest podstawą sukcesu przedsiębiorstwa<sup>115</sup>.

Ponadto innowacja może być kluczem do przetrwania na rynku, gdyż odgrywa znaczącą rolę w tworzeniu wartości i utrzymywaniu przewagi konkurencyjnej<sup>116</sup>. Przykładem takiego podejścia jest Apple, w którym to przedsiębiorstwie innowacyjność znacznie wykracza poza sam produkt, usługę czy technologię. Innowacja tworzy nową wartość, która jest trudna do wykonania i naśladowania przez konkurencję<sup>117</sup>. Dane zebrane od fińskich start-upów przez A. Hyytinena, M. Pajarinena i P. Rouvinena pokazują, że innowacyjność zwiększa prawdopodobieństwo przetrwania na rynku poprzez zwiększenie siły rynkowej czy obniżenie kosztów<sup>118</sup>. Dlatego też przyjęcie strategii innowacyjności może prowadzić do wzrostu produktywności i potencjału przedsięwzięcia, a także zwiększenia jego szans na przetrwanie<sup>119</sup>. Przedstawiona powyżej strategia znajduje także potwierdzenie w badaniu przeprowadzonym przez M. Aminową i E. Marchiego, które dowiodło, że innowacyjny produkt oraz wprowadzane patenty mają znaczący wpływ na wydajność przedsięwzięcia, a im niższy poziom innowacyjności, tym wydajność jest mniejsza. Wykryto także pozytywną korelację pomiędzy inwestowaniem w przedsięwzięcie, a poziomem innowacyjności. W opinii autorów start-upy, które już na wczesnym etapie funkcjonowania znaczne środki przeznaczają na innowacje, w przyszłości uzyskują przewagę na rynku. Ponadto badanie dowiodło, że bardziej skłonni do działań innowacyjnych są pracownicy i założyciele z wyższym wykształceniem akademickim<sup>120</sup>.

Kolejne badanie zostało przeprowadzone przez portal internetowy Mam Start-up, zrzeszający w swojej bazie 542 start-upy<sup>121</sup>. W tabeli 15 przedstawiono czynniki decydujące o zakończeniu funkcjonowania badanych podmiotów.

---

<sup>115</sup> E. Ries, *The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous...*, s. 27–29.

<sup>116</sup> A. Baregheh, J. Rowley, S. Sambrook, *Towards a multidisciplinary definition of innovation*, *Management Decision* 47(8), 2009, s. 1323–1339.

<sup>117</sup> Z. Lindgardt i in., *Business model innovation. When the game gets tough, change the game*, [w:] M. Deimler i in. (red.), *Own the future: 50 ways to win from The Boston Consulting Group*, John Wiley and Sons Inc., Boston 2009.

<sup>118</sup> A. Hyytinen, M. Pajarinen, P. Rouvinen, *Does innovativeness reduce startup survival rates?*, *Journal of Business Venturing* 30(4), 2015, s. 564–581.

<sup>119</sup> A. Madrid-Guijarro, D. Garcia, H. Van Auken, *Barriers to innovation among Spanish manufacturing SMEs*, *Journal of Small Business Management* 47(4), 2009, s. 465–488.

<sup>120</sup> M. Aminova, E. Marchi, *The role of innovation on start-up failure vs. its success*, *International Journal of Business Ethics and Governance* 4(1), 2021, s. 41–72.

<sup>121</sup> A. Łopusiewicz, *Sprawdziłem, dlaczego sto polskich startupów upadło*, <https://mamstartup.pl/porazka/8167/sprawdzilem-dlaczego-sto-polskich-startupow-upadlo-cz-1> (dostęp: 05.08.2018).



**Tabela 15.** Czynniki wpływające na upadłość start-upów w Polsce

| Nazwa start-upu | Przyczyny decyzji o zamknięciu start-upu                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DobrzeJem       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak pełnego zaangażowania zespołu w działania projektu</li> </ul>                                                                                                                                             |
| Bambo app       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak funduszy na marketing</li> <li>• Brak odpowiedniego mentoringu</li> </ul>                                                                                                                                 |
| MojMakeUp       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Niedostateczna wiedza o dostępnych źródłach finansowania i marketingu</li> <li>• Brak pełnego zaangażowania</li> <li>• Niedostateczne umiejętności i doświadczenie</li> </ul>                                  |
| Xerch           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak środków na kontynuowanie działalności</li> </ul>                                                                                                                                                          |
| DartTrax        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bariera współpracy z Facebookiem</li> </ul>                                                                                                                                                                    |
| Meczor          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Działalność dodatkowa i brak pełnego zaangażowania</li> <li>• Brak odpowiedniego wykształcenia</li> </ul>                                                                                                      |
| Caartoo         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zbyt wolna realizacja projektu</li> <li>• Powstanie innych podmiotów z lepszym produktem</li> </ul>                                                                                                            |
| Niepowaznie     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Za duży projekt do realizacji; Źle dobrany model biznesowy</li> <li>• Brak płynności finansowej</li> </ul>                                                                                                     |
| ZaplanujReklame | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekt źle przyjęty przez klientów</li> <li>• Brak doświadczenia w działaniach marketingowych</li> </ul>                                                                                                      |
| VideoID         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekt nie odzwierciedlał wizji</li> <li>• Młody wiek założycieli</li> </ul>                                                                                                                                  |
| Nearbox         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pomysł nie został zweryfikowany w oparciu o potrzeby klientów</li> </ul>                                                                                                                                       |
| Eko-faktura     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zmiana przepisów prawnych, przez co pomysł stracił na wartości</li> </ul>                                                                                                                                      |
| Flicolo         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Słabe zainteresowanie produktem na rynku</li> <li>• Brak funduszy na poszerzenie rynku działalności</li> </ul>                                                                                                 |
| EcoTrade24      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekt realizowany poza godzinami pracy</li> <li>• Zespół po pewnym czasie zmniejszył się do jednej osoby</li> <li>• Niedostateczne zbadanie rynku</li> <li>• Brak funduszy na rozwijanie projektu</li> </ul> |
| Noclegiada      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak funduszy na zaangażowanie odpowiedniej liczby użytkowników</li> </ul>                                                                                                                                     |
| Synergian       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nieodpowiednie zbadanie rynku i potrzeb klientów</li> </ul>                                                                                                                                                    |
| Petpetum        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak odpowiedniej komunikacji z klientami</li> <li>• Brak odpowiedniej ilości czasu i energii</li> <li>• Bariera płatności kartą kredytową przez klientów</li> </ul>                                           |
| Starpin         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nieodpowiedni moment wprowadzenia produktu na rynek</li> </ul>                                                                                                                                                 |
| Fusion Sheep    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak odpowiedniego zainteresowania produktem</li> <li>• Brak funduszy na działalność</li> </ul>                                                                                                                |
| Lib4Kid         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zbyt wysokie koszty produktu</li> <li>• Brak funduszy na rozszerzenie rynku</li> <li>• Brak czasu i determinacji zespołu</li> </ul>                                                                            |
| Booking Sport   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak środków własnych i zewnętrznych na finansowanie działalności. Brak odpowiedniego doświadczenia założycieli projektu</li> </ul>                                                                            |

Opracowanie własne na podstawie: A. Łopusiewicz, *Sprawdziłem, dlaczego sto polskich startupów upadło*, <https://mamstartup.pl/sprawdziłem-dlaczego-sto-polskich-startupow-upadlo-cz-1/> (dostęp: 04.08.2018).

W tabeli 16 przedstawiono przyczyny zakończenia działalności przez start-upy w latach 2019–2020.

**Tabela 16.** Czynniki wpływające na upadłość start-upów na świecie

| Nazwa start-upu      | Przyczyny decyzji o zamknięciu start-upu                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Anki                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Niepowodzenie w pozyskaniu funduszy w nowej rundzie inwestycyjnej</li> <li>Brak nowego nabywcy</li> <li>Niedostosowanie produktu do potrzeb rynku</li> </ul>                                                                                |
| Mac i Mia            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Zbyt duża konkurencja</li> <li>Produkt za mało innowacyjny, niepozwalający na rozszerzenie rynku lub odnalezienie niszy rynkowej</li> </ul>                                                                                                 |
| Homepolish           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Brak środków na finansowanie podstawowych zadań przedsięwzięcia</li> <li>Produkt niespełniający wymagań klientów</li> </ul>                                                                                                                 |
| DocTalk              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Złe założenia modelu biznesowego</li> <li>Brak zapotrzebowania na usługi</li> <li>Niedostosowana sprzedaż produktu do potrzeb rynkowych</li> </ul>                                                                                          |
| Phytelligence        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Zablokowanie komercjalizacji produktu z powodu naruszenia praw patentowych</li> </ul>                                                                                                                                                       |
| Pellion Technologies | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ograniczenia wielkości rynku i zapotrzebowania na produkt</li> <li>Brak możliwości dalszego rozwoju z powodu ograniczeń technologicznych i finansowych</li> </ul>                                                                           |
| Vreal                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Wolno rozwijający się rynek</li> <li>Nieodpowiedni czas wprowadzenia produktu</li> </ul>                                                                                                                                                    |
| DAQRI                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Trudności w szkoleniu użytkowników w zakresie korzystania z technologii</li> <li>Problemy z wprowadzaniem przez prekursora branży nowych technologii</li> <li>Słabe wsparcie partnerów korporacyjnych w porównaniu z konkurencją</li> </ul> |
| Singulex             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Przegrany pozew sądowy o wymuszanie dodatkowych obciążeń zdrowotnych programów Państwowych</li> <li>Utrata zaufania do organizacji</li> </ul>                                                                                               |
| Tink Labs            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Zbyt agresywne dążenie do wzrostu organizacji</li> <li>Zyski niespełniające zakładanych celów</li> <li>Problemy z płynnością finansową</li> </ul>                                                                                           |
| 8tracks              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Brak dochodów i zwiększona konkurencja ze strony dużych organizacji</li> <li>Spadek liczby użytkowników z powodu utraty przewagi konkurencyjnej opartej na unikalności produktu</li> </ul>                                                  |
| Inboard Technology   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Obranie złego nowego kierunku działalności</li> <li>Zbyt obciążające finansowo zmiany w przepisach prawa</li> <li>Nieudana próba wprowadzenia produktu w odpowiednim czasie</li> </ul>                                                      |
| Cooltest Cooler      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Brak możliwości rozwoju i budowy produktu z powodu braku dostępności półfabrykatów</li> <li>Nałożenie cła na importowane produkty</li> </ul>                                                                                                |

**Tabela 16.** Czynniki wpływające na upadłość start-upów na świecie, cd.

| Nazwa start-upu    | Przyczyny decyzji o zamknięciu start-upu                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vaniday            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kłopoty finansowe przedsiębiorstwa</li> <li>• Ograniczenia działalności spowodowane brakiem możliwości wejścia na nowe rynki</li> </ul>                                                                    |
| Kettlebell Kitchen | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trudności ze skalowaniem działalności</li> <li>• Produkt zbyt mało innowacyjny, aby prześcignąć konkurencję</li> </ul>                                                                                     |
| Juno               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zbyt duża konkurencja na rynku</li> <li>• Brak możliwości rozwoju produktu z powodu źle uchwalonych przepisów</li> </ul>                                                                                   |
| Miaoshenghou       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Słaba sprzedaż i niedostosowane ceny produktu do oczekiwań klientów</li> <li>• Wysokie koszty prowadzenia biznesu</li> </ul>                                                                               |
| Omni               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Niepoprawnie zaprojektowany model biznesowy</li> <li>• Nieudana próba skalowania przedsiębiorstwa i generowania przychodów</li> </ul>                                                                      |
| IgnitionOne        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Niemożność odnowienia linii kredytowej od istniejących kredytodawców i problemy z płynnością finansową</li> <li>• Niekompetentni pracownicy</li> <li>• Nieporozumienia na szczęblu kierowniczym</li> </ul> |
| Hipmunk            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemy z rozwinięciem prototypu produktu do pełnej funkcjonalności</li> </ul>                                                                                                                            |
| Stratoscale        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nieodpowiednie zarządzanie przedsiębiorstwem</li> <li>• Brak zapotrzebowania na produkt</li> </ul>                                                                                                         |
| Vicis              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Za małe zaangażowanie założycieli w rozwój i prowadzenie działalności</li> <li>• Brak udziału w rynku w bardzo złożonej i konkurencyjnej branży</li> </ul>                                                 |

Opracowanie własne na podstawie: CB Insights, *397 startup failure post-mortems*, <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-post-mortem/> (dostęp: 01.12.2020).

Powyższe wyniki zostały opracowane przez CB Insights, przedsiębiorstwo prowadzące platformę do analiz biznesowych oraz globalną bazę danych na temat prywatnych przedsiębiorstw i działań inwestorów. W opracowaniu przedstawiono informacje dotyczące najbardziej znaczących upadłości organizacji start-upowych. Jak podaje źródło 70% nowych przedsięwzięć technologicznych upada zwykle ok. 20. miesiąca po uzyskaniu pierwszego finansowania<sup>122</sup>.

Bardzo często wskazywanym elementem pozwalającym start-upom na osiągnięcie sukcesu jest ekosystem, w jakim funkcjonuje lub zostaje tworzony. Jak powszechnie wiadomo, otoczenie przedsiębiorstwa ma znaczący wpływ na jego rozwój, a podstawą ekosystemu start-upowego jest stworzenie

<sup>122</sup> CB Insights, *397 startup failure post-mortems*, <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-post-mortem/> (dostęp: 01.12.2020).

właściwego środowiska sprzyjającego innowacyjnym pomysłom i przedsięwzięciom<sup>123</sup>. Deloitte Polska wyróżnia pięć kluczowych obszarów niezbędnych do zapewnienia zrównoważonego rozwoju podmiotów, a należą do nich: finansowanie, regulacje prawne, kapitał ludzki, kapitał społeczny i otoczenie instytucjonalne<sup>124</sup>.

Ważnymi czynnikami warunkującymi rozwój start-upu, oprócz środków finansowych czy innowacyjnego pomysłu, jest możliwość wymiany doświadczeń z innymi przedsiębiorcami oraz dostęp do wiedzy. Do najpilniejszych potrzeb w tym zakresie należą szkolenia marketingowe, mentoring oraz szkolenie z zarządzania<sup>125</sup>.

Rola poruszonych w niniejszym rozdziale czynników wpływających na rozwój start-upów uzależniona jest w znacznym stopniu od branży, w której działają, a także od etapu cyklu życia, w którym się znajdują. Skuteczność początkowych działań start-upu i jego sukces zależą (chodzi o skuteczność i sukces) w dużej mierze od tego, w jakim czasie uda się opracować produkt. Szybkie wytworzenie, sprawdzenie reakcji potencjalnej grupy docelowej, pomiar jego jakości, pozwalają na wyciągnięcie odpowiednich wniosków w celu usprawnienia produktu i przejścia do kolejnego etapu rozwoju<sup>126</sup>. Ciągła praca nad produktem, doskonalenie jego właściwości i użyteczności jest istotnym czynnikiem nie tylko w początkowej fazie rozwoju. Zaproponowana przez W. Deminga sekwencja działań<sup>127</sup>: Zaplanuj–Wykonaj–Sprawdź–Działaj (ang. PDCA: *Plan–Do–Check–Act*) pozwala na odkrycie realnej ścieżki w kierunku dopasowania produktu do rynku, a w efekcie na dopracowanie, optymalizację i udoskonalenie modelu biznesowego. Podejście to znajduje swoje odzwierciedlenie w kilku badaniach, pokazujących stopniowo wprowadzane zmiany, których podstawą są radykalne innowacje<sup>128, 129</sup>.

---

<sup>123</sup> A. Kałowski, J. Góral, *Ekosystemy start-upowe*, [w:] A. Kałowski, J. Wysocki (red.), *Start-up a uwarunkowania sukcesu. Wymiar teoretyczno-praktyczny*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2017, s. 230–232.

<sup>124</sup> M. Burnat-Mikosz i in., *Diagnoza ekosystemów startupów...*, s. 14–21.

<sup>125</sup> M. Beauchamp i in., *Polskie Startupy. Raport 2017...*

<sup>126</sup> A. Maurya, *Running lean: iterate from plan A to a plan that works*, O'Reilly, Sebastopol 2012, s. 71–81.

<sup>127</sup> W.E. Deming, *Out of the Crisis*, Center for Advanced Engineering Study, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge 1986, s. 88.

<sup>128</sup> H. Berends, *Learning while (re)configuring: business model innovation processes in established firms*, *Strategic Organization* 14(3), 2016, 14, s. 181–219.

<sup>129</sup> S.J.G. Girod, R. Whittington, *Change escalation processes and complex adaptive system: from incremental reconfiguration to discontinuous restructuring*, *Organization Science* 26(5), 2015, s. 1520–1535.

We wczesnym etapie funkcjonowania start-upu, podczas kreowania wizji przedsięwzięcia czy tworzenia prototypów, bardzo ważną rolę odgrywa także właściciel, który powinien charakteryzować się dojrzałością w prowadzeniu działalności biznesowej. Okazuje się, że nie tylko poziom innowacyjności może mieć znaczenie, ale także sposób i umiejętność realizacji pomysłu. Kluczowa jest również zdolność wycucia potrzeb klienta oraz przeprowadzenie pomysłu z jego pierwotnej postaci do tej, która go usatysfakcjonuje<sup>130</sup>. Początkowa działalność start-upu to także konieczność pokrycia pierwszych kosztów, niezwykle ważne jest posiadanie kapitału zaangażowanego, często złożonego ze środków własnych założycieli, ich rodzin bądź inwestora, który wierzy w sukces projektu i zdecydował się wesprzeć działalność od wczesnego etapu jej działalności<sup>131</sup>. A. Prohorovs i in. skupili się na czynnikach wpływających na efektywne pozyskiwanie funduszy w początkowym etapie działalności, zapraszając do badania 40 założycieli start-upów z Łotwy i Rosji, spośród których 15 odniosło sukces w gromadzeniu kapitału zaangażowanego, a 25 poniosło porażkę. Na podstawie przeprowadzonej analizy stwierdzili, że większe sukcesy w pozyskiwaniu finansowania wykazują przedsiębiorcy, którzy mają wcześniejsze doświadczenie w tworzeniu podmiotów gospodarczych oraz potrafią zbudować kompetentny, wykształcony zespół pracowników. Najczęstszą przeszkodą w procesie przyciągania kapitału okazał się brak profesjonalizmu zespołu, co znajduje swoje potwierdzenie w literaturze<sup>132</sup>. W kolejnym etapie, gdy produkt pojawia się na rynku, niezwykle istotnym jest dbanie o odczucia potencjalnych klientów i ciągle unowocześnianie produktu<sup>133</sup>. W kolejnej fazie, nazywanej fazą wzrostu, wczesnego wzrostu lub rozwoju, zakładając, że opracowana strategia rozwoju jest pomyślnie realizowana, powinny pojawić się fundusze zewnętrzne umożliwiające dalszy rozwój start-upu. Na tym etapie bardzo ważne jest bycie konkurencyjnym poprzez wzrost udziału w rynku<sup>134</sup>. W końcowej fazie, nazywanej fazą dojrzałości lub ekspansji, kluczowe okazuje się pozyskanie finansowania z zewnątrz. Ekspansja motywowana jest potrzebą zwiększenia rentowności, usprawnienia zarządzania biznesem oraz poszukiwania usług komplementarnych<sup>135</sup>.

---

<sup>130</sup> R. Sowiński, *W czym tkwi siła amerykańskich start-upów*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012.

<sup>131</sup> N. Bocken, *Sustainable venture capital...*, s. 3, 6.

<sup>132</sup> A. Prohorovs, J. Bistрова, D. Ten, *Startup Success Factors...*

<sup>133</sup> A.W. Ng, D. Macbeth, G. Southern, *Entrepreneurial performance of early-stage...*

<sup>134</sup> S. Mueller, T. Volery, B. Von, *What do entrepreneurs actually...*

<sup>135</sup> A.W. Ng, D. Macbeth, G. Southern, *Entrepreneurial performance of early-stage...*

**Tabela 17.** Kategorie czynników sukcesu start-upów technologicznych

| Kategoria                                                                                                | Czynniki sukcesu                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Czynniki organizacyjne</b><br>Określają cechy start-upu                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Wielkość przedsięwzięcia:</b> liczba założycieli start-upu (uważa się, że im większa liczebność zespołu tym większe możliwości)</li> <li>• <b>Wiek organizacji:</b> lata funkcjonowania start-upu od założenia</li> <li>• <b>Innowacyjność produktu:</b> stopień innowacyjności wprowadzanego produktu lub usługi</li> <li>• <b>Lokalizacja:</b> odpowiednie położenie geograficzne, bliskość dostawców i klientów sprzyja rozwojowi</li> <li>• <b>Współpraca:</b> grupa powiązanych ze sobą przedsięwzięć, które działają w tej samej branży i współpracują strategicznie w celu uzyskania wspólnych korzyści</li> <li>• <b>Partner:</b> osoba lub organizacja związana ze start-upem umową lub porozumieniem</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Czynniki indywidualne</b><br>Określają cechy lidera przedsiębiorcy oraz zespołu założycieli           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Doświadczenie branżowe:</b> założyciele z wcześniejszym doświadczeniem w branży mają rozbudowaną sieć kontaktów, które ułatwiają rozwój i wzrost start-upu</li> <li>• <b>Wcześniejsze doświadczenie:</b> doświadczenie zespołu w prowadzeniu działalności ułatwia start przedsięwzięcia i zapobiega błędom w zarządzaniu</li> <li>• <b>Wykształcenie:</b> przygotowanie akademickie na kierunkach związanych z zarządzaniem pozytywnie wpływa na rozwój organizacji</li> <li>• <b>Umiejętności:</b> umiejętności menedżerskie, predyspozycje do kierowania zespołem i wiedza niezbędna do uzyskania przewagi konkurencyjnej</li> <li>• <b>Doświadczenie badawczo rozwojowe B+R</b> (ang. R&amp;D – <i>research and development</i>): doświadczenie badawcze konieczne w celu rozwijania innowacyjnego produktu lub usługi</li> <li>• <b>Doświadczenie w zarządzaniu:</b> doświadczenie przedsiębiorcy w prowadzeniu organizacji i ogólnym zarządzaniu zasobami niezbędnymi do osiągnięcia sukcesu start-upu, to również stopień kompetencji (postawy, umiejętności lub zdolności) przedsiębiorcy do realizacji celów i zadań</li> <li>• <b>Przywództwo lidera:</b> cechy i zdolności lidera do prowadzenia organizacji w pożądanym kierunku</li> <li>• <b>Płeć zespołu:</b> udział kobiet i mężczyzn w zespole założycieli</li> <li>• <b>Wiek zespołu:</b> istotny czynnik rozwoju biznesu</li> <li>• <b>Początkowa motywacja:</b> motywacja założyciela i jego zaangażowanie w projekt bądź ideę przedsięwzięcia</li> </ul> |
| <b>Czynniki zewnętrzne</b><br>Określają kontekst środowiska, w którym start-up rozwija swoją działalność | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Wsparcie rządu:</b> finansowe wsparcie rządu poprzez kapitał załączkowy w początkowej fazie rozwoju, programy wsparcia</li> <li>• <b>Venture capital:</b> finansowanie start-upu w fazie wzrostu</li> <li>• <b>Konkurencja:</b> intensywność konkurencji pomiędzy start-upami w tej samej branży</li> <li>• <b>Dynamiczne otoczenie:</b> wysokie tempo zmian w otoczeniu zewnętrznym</li> <li>• <b>Polityka naukowo-technologiczna</b></li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

Opracowanie własne na podstawie: J. Santisteban, D. Mauricio, *Systematic literature review of critical success factors of Information Technology startups*, Academy of Entrepreneurship Journal 23(2), 2017.

W 2017 r. J. Santisteban i D. Mauricio dokonali przeglądu krytycznych czynników sukcesu start-upów technologicznych, analizując 74 artykuły opublikowane w renomowanych czasopismach z Impact Factor od 2003 r. Badanie obejmowało różne regiony świata, 37 analizowanych przypadków było z Europy, 21 z Azji, 2 z Afryki, 12 z Ameryki Północnej i 1 z Ameryki Południowej. Przegląd poszczególnych publikacji pozwolił na wyszczególnienie 21 czynników sukcesu start-upów, które kolejno autorzy przyporządkowali do trzech kategorii: organizacyjnej, indywidualnej lub zewnętrznej. Kategorie, czynniki oraz ich krótka charakterystyka zostały przedstawione w tabeli 17. W opinii autorów wszystkie wyszczególnione czynniki są konieczne, aby start-up osiągnął sukces, co znalazło potwierdzenie w przeprowadzonych testach statystycznych<sup>136</sup>.

Oprócz przedstawionych powyżej krytycznych czynników sukcesu autorzy wyszczególnili także kilka dodatkowych, mogących mieć wpływ, lecz niepotwierdzonych testami statystycznymi. Wśród nich znajdują się:

- doświadczenie w promocji, odnalezienie niszy rynkowej,
- kanały dystrybucji – sposób, za pomocą którego przedsiębiorcy udostępniają konsumentom produkty lub usługi w celu zakupu,
- kapitał początkowy – potrzebny w początkowym etapie wdrażania pomysłu, służy także do pokrycia pierwszych wydatków przedsięwzięcia,
- samodzielność przedsiębiorcy – brak konieczności korzystania z pomocy osób trzecich w rozwijaniu start-upu,
- umiejętności społeczne – zdolność do komunikowania się i negocjowania z innymi podmiotami,
- postawa biznesowa – umiejętność stworzenia lub uruchomienia projektu, przedsięwzięcia,
- osobowość założycieli pozwalająca na przezwycięzenie kryzysów,
- znajome otoczenie prowadzenia biznesu,
- biznes plan zawierający cele, strategię, strukturę organizacyjną, źródła finansowania,
- zasoby technologiczne.

---

<sup>136</sup> J. Santisteban, D. Mauricio, *Systematic literature review of critical success...*

W 2021 r. ci sami autorzy uzupełnili swoją analizę o kilka następnych determinant, zapraszając do badania 125 osób z kadry zarządzającej start-upami w Peru. Wyróżnili wówczas dodatkowe czynniki<sup>137</sup>:

- nadzór technologiczny – zorganizowany i stały sposób pozyskiwania informacji o nauce i technologii, ich analizowania i przekształcania w wiedzę potrzebną do podejmowania decyzji, przewidywania potencjalnego rynku, tworzenia bądź ulepszania produktu lub usługi<sup>138</sup>,
- zdolność do absorpcji wiedzy: umiejętność zespołu do przyswajania, przekształcania i wykorzystywania wiedzy, która bezpośrednio wpływa na wartość produktu lub usługi, może przyczynić się do usprawnienia pewnych procesów, zwiększenia wydolności produkcyjnej, obniżenia kosztów czy ulepszenia technologii<sup>139</sup>,
- wydajność i jakość – wysoka wydajność i jakość produktu lub usługi nabytej przez klientów, która zaspokaja ich potrzeby, ponadto może skutkować zwiększonym zainteresowaniem innych klientów, a w efekcie wzrostem sprzedaży<sup>140, 141</sup>,
- satysfakcja klienta – spełnienie lub przekroczenie oczekiwań klienta względem produktu lub usługi, im wyższa satysfakcja klienta tym większe prawdopodobieństwo akceptacji przedsięwzięcia oraz zapewnianych przez nią produktów lub usług, a w efekcie wzrost sprzedaży<sup>142</sup>,
- finansowanie poszczególnych etapów – rozwój odpowiednich instrumentów finansowych w poszczególnych etapach cyklu życia start-upu, odpowiednie finansowanie ma fundamentalne znaczenie zwłaszcza w przypadku przedsięwzięć, które charakteryzuje innowacyjny model biznesowy<sup>143</sup>,

---

<sup>137</sup> J. Santisteban, D. Mauricio, O. Cachay, *Critical success factors...*, s. 400–409.

<sup>138</sup> C.R. Ko, J.I. An, *Success factors of student startups in Korea: from employment measures to market success*, Asian Journal of Innovation and Policy 8(1), 2019, s. 97–121.

<sup>139</sup> C. Senivongse, A. Bennet, S. Mariano, *Clarifying absorptive capacity and dynamic capabilities dilemma in high dynamic market IT SMEs*, VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems 49(3), 2019, s. 372–373.

<sup>140</sup> M.S. Arefin i in., *High-performance work systems and job engagement: the mediating role of psychological empowerment*, Cogent Business and Management 6(1), 2019.

<sup>141</sup> D. Al-Fraihat i in., *Evaluating e-learning systems success: an empirical study*, Computers in Human Behavior 102(1), 2020, s. 67–86.

<sup>142</sup> F. Luna-Perejon i in., *Evaluation of user satisfaction and usability of a mobile app for smoking cessation*, Computer Methods and Programs in Biomedicine 182, 2019, s. 67–86.

<sup>143</sup> H. Awounou-N'dri, E. Dubocage, *Stage financing and syndication in the IPO underpricing of venture-backed firms: venture capital and IPO underpricing*, The International Journal of Entrepreneurship and Innovation 20(4), 2019, s. 289–300.



- wsparcie inkubatora przedsiębiorczości – inkubator zaangażowany w szkolenia, wsparcie i rozwój start-upu, który zwiększa prawdopodobieństwo sukcesu i umożliwia jego dalszy rozwój<sup>144</sup>,
- ekosystem innowacji i przedsiębiorczości – dostęp do publicznych i prywatnych instytucji oraz osób wspierających innowacyjność i przedsiębiorczość, generujących korzystne warunki finansowe<sup>145</sup>,
- zespół zdolny do dynamicznych działań: potencjał zespołu do rozwiązywania problemów i stawiania czoła ryzykownym sytuacjom, szybkie i skuteczne reagowanie<sup>146</sup>,
- kultura innowacji i przedsiębiorczości: generowanie oryginalnych, innowacyjnych, przełomowych pomysłów, wspieranie kultury innowacji, prowadzące w efekcie do osiągnięcia sukcesu biznesowego<sup>147</sup>.

W opinii badanych wszystkie powyżej przedstawione czynniki były istotne (test t-Studenta przy poziomie ufności 95%) na poziomie wysokim lub bardzo wysokim, z wyjątkiem zdolności do absorpcji wiedzy oraz kultury innowacji i przedsiębiorczości, które zostały ocenione jako istotne, ale na niższym poziomie od pozostałych.

Jako klucz do osiągnięcia sukcesu i rozwoju start-upu E. Skawińska i R. Zalewski wskazują na kilka źródeł przewagi konkurencyjnej o charakterze niematerialnym (tabela 18). W opinii autorów przewagę konkurencyjną na rynku przedsięwzięcia osiągają głównie dzięki posiadaniu i stosowaniu wyróżniających się i unikalnych zasobów niematerialnych oraz umiejętności, które pozwalają szybciej i lepiej niż konkurenci zaspokajać potrzeby rynku. Niektóre źródła, jak wiedza, kapitał ludzki czy postęp technologiczny, wskazane są w kilku kategoriach, co podkreśla nadrzędną rolę kapitału intelektualnego w tworzeniu podstawy sukcesu. Wśród zewnętrznych czynników, niezależnych od przedsiębiorcy, autorzy wskazują na instytucje publiczne, które określają ekonomiczne warunki rozwoju start-upów. Analiza przeprowadzona

<sup>144</sup> A. Murray, *Supporting academic entrepreneurship: a blueprint for a university based business incubator*, Journal of Higher Education Service Science and Management 2(2), 2019, s. 1–9.

<sup>145</sup> M. Corrales-Estrada, *Innovation and entrepreneurship: a new mindset for emerging markets*, Emerald Publishing Limited, Monterrey Institute of Technology and Higher Education, Mexico 2019, s. 267–278,

<sup>146</sup> S.K. Arora i in., *Measuring dynamic capabilities in new ventures: exploring strategic change in US green goods manufacturing using website data*, The Journal of Technology Transfer 45(1), 2020, s. 1451–1480.

<sup>147</sup> S. Roy, N. Modak, P.K. Dan, *Managerial support to control entrepreneurial culture in integrating environmental impacts for sustainable new product development*, Sustainable Waste Management: Policies and Case Studies, Springer, Singapore 2020, s. 637–646.

przez autorów wykazała, że w szczególności korzystnie na rozwój start-upów wpłynęłaby poprawa funkcjonowania sądownictwa, zwiększenie nakładów na działalność badawczą i rozwojową, a także łatwiejszy dostęp do finansowania zewnętrznego. Optymalną sytuacją jest współdziałanie wewnętrznych i zewnętrznych źródeł przewagi konkurencyjnej na drodze do rozwoju i osiągnięcia sukcesu<sup>148</sup>.

**Tabela 18.** Źródła przewagi konkurencyjnej

| Kategoria             | Źródła przewagi konkurencyjnej                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Zasoby i kompetencje  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zasoby niematerialne</li> <li>• Szybka reorganizacja</li> <li>• Tworzenie nowych zasobów</li> <li>• Wiedza i umiejętności</li> <li>• Wzrost produktywności</li> </ul>                                                                             |
| Informacje            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Technologie informacyjno-komunikacyjne</li> <li>• Wiedza</li> <li>• Kreatywność indywidualna i zespołowa</li> </ul>                                                                                                                               |
| Kapitał intelektualny | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wiedza i umiejętności</li> <li>• Inwestycja w kapitał ludzki, społeczny, relacyjny</li> </ul>                                                                                                                                                     |
| Innowacje             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kapitał ludzki i społeczny</li> <li>• Instytucje prawne</li> <li>• Stworzenie nowego rynku</li> </ul>                                                                                                                                             |
| Przedsiębiorczość     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umiejętność identyfikacji i wykorzystania okazji rynkowej</li> <li>• Elastyczność i szybkość reakcji</li> <li>• Orientacja na globalnym rynku</li> <li>• Wyjątkowość działania</li> <li>• Przywódca</li> </ul>                                    |
| Zrównoważony rozwój   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Racjonalność i jakość działań</li> <li>• Współzależność warunków społeczno-gospodarczych</li> <li>• Społeczna odpowiedzialność</li> <li>• Etyka zarządzania</li> <li>• Koncentracja na środowisku</li> </ul>                                      |
| Relacje               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Budowanie relacji międzyorganizacyjnych</li> <li>• Współtworzenie i współpraca</li> <li>• Współdecydowanie</li> </ul>                                                                                                                             |
| Zarządzanie wartością | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tworzenie wartości dla interesariuszy</li> <li>• Jakość</li> <li>• Zrównoważone zarządzanie wartością</li> <li>• Ekspansja i przyszły wzrost zysków</li> <li>• Wysoka rentowność kapitału własnego (ROE, ang. <i>return on equity</i>)</li> </ul> |

Opracowanie własne na podstawie: E. Skawińska, R.I. Zalewski, *Success factors of startups in the EU: a comparative study*, Sustainability 12(19), 2020, s. 8–9.

<sup>148</sup> E. Skawińska, R.I. Zalewski, *Success factors of startups in the EU: a comparative study*, Sustainability 12(19), 2020, s. 8–9.

W 2020 r. CB Insights przeprowadziło badanie dotyczące przyczyn upadku 111 nowo powstałych przedsiębiorstw. Jedną z najczęściej wskazywanych przyczyn były niewystarczające środki finansowe, które przyczyniły się do upadku aż 38% badanych start-upów. Kolejny czynnik stanowił brak zapotrzebowania na dany produkt lub usługę, dotyczyło to 35% podmiotów. Przewaga konkurencji i brak możliwości wybicia się wśród hiperkonkurencyjnej branży okazały się przyczyną porażki przedsięwzięcia 20% respondentów. Kolejne powody niepowodzeń to: wadliwy model biznesowy, regulacje prawne, wysokie koszty prowadzenia przedsięwzięcia, niewłaściwy zespół, niezadowolający, słabej jakości produkt, brak zrozumienia wśród założycieli oraz w kontaktach z inwestorami. Jako przyczynę niepowodzenia respondenci wskazali także na wypalenie zawodowe i brak pasji. Prowadzenie start-upu wymaga znacznego zaangażowania i często skutkuje nierównowagą pomiędzy życiem osobistym a zawodowym oraz narażeniem na przepracowanie, a w połączeniu z zespołem, który nie wykazuje motywacji do działania, ryzyko niepowodzenia rośnie diametralnie<sup>149</sup>.

Badania przeprowadzone przez R. Bednára i N. Tariškovą na podstawie analizy oświadczeń dotyczących przyczyn upadku 51 start-upów wskazują jako główną przyczynę niepowodzenia brak środków pieniężnych uniemożliwiający dalszy rozwój przedsięwzięcia (34% badanych). Środki finansowe okazują się niezbędne w momencie, gdy zespół jest na etapie opracowywania pomysłu, a start-up jeszcze nie generuje żadnych przychodów. Ważne jest zatem zapewnienie finansowania z zewnątrz, tj. banki, *venture capital*, *crowdfunding* czy wsparcie z instytucji państwowych. W ponad 1/3 analizowanych start-upów założyciele nie oszacowali dostatecznie ilości niezbędnych środków potrzebnych do uruchomienia inwestycji. Jednocześnie nie mogli dotrzeć do etapu sprzedaży i pozyskać klientów. Kolejną przyczyną był brak zapotrzebowania na dany produkt lub usługę (28%). Założyciele start-upów zdefiniowali ten problem jako niedostateczne zbadanie rynku i potrzeb potencjalnych konsumentów. Część badanych stwierdziła, że pomimo wstępnych rozmów z przyszłymi odbiorcami produktu lub usługi i uzyskaniu informacji o ewentualnym zainteresowaniu ofertą, nieodpowiedni okazał się czas wprowadzenia na rynek – zbyt wczesny, gdy klienci nie byli na niego gotowi, lub zbyt późny, gdy zainteresowanie produktem spadło. Następnie wskazywano na problemy finansowe, brak inwestorów bądź brak porozumienia pomiędzy

---

<sup>149</sup> CB Insights, *The top 12 reasons startups fail*, [www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top](http://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top) (dostęp: 25.08.2020).

zespołem a inwestorami, a także nieodpowiedni zespół współpracowników. Większość inwestorów ocenia jakość zespołu, jego doświadczenie, kreatywność i umiejętność współpracy jako jeden z kluczowych czynników sukcesu. Start-upy często zmieniają swój model biznesowy, a efektywnie może tego dokonać tylko wysokiej jakości zespół. Istotna jest rola lidera, który potrafi być dobrym przywódcą, ważny jest również odpowiednio dobrany zespół współpracowników – profesjonalny, kompetentny i zmotywowany<sup>150</sup>.

Obszerny przegląd 113 artykułów, dokonany przez B. Akter i A. Iqbala w 2020 r. przedstawia 29 czynników wpływających na porażkę start-upów. Zostały zebrane w sześć głównych kategorii: związanych z organizacją start-upu, produktem, osobą założyciela i zespołem, finansami, rynkiem oraz ekosystemem<sup>151</sup>. Szczegółowa klasyfikacja czynników do poszczególnych kategorii zaprezentowana została w poniższej tabeli 19.

**Tabela 19.** Czynniki wpływające na porażkę start-upów z podziałem na kategorie

| Kategoria             | Czynniki porażki                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Organizacja start-upu | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Niedostateczna promocja produktu: brak strategii marketingowej, słabe umiejętności z zakresu prowadzenia działań promocyjnych</li> <li>• Brak strategii promocji internetowej</li> <li>• Brak obecności w mediach społecznościowych bądź nieumiejętne ich prowadzenie, utrudnione dotarcie do odbiorców</li> <li>• Ignorowanie potrzeb konsumentów i niedostateczne zapoznanie się z ich oczekiwaniami</li> <li>• Nieudany pivot, brak alternatywnej drogi do osiągnięcia sukcesu</li> <li>• Niewłaściwe ulokowanie produktu</li> <li>• Nieumiejętne zarządzanie, brak umiejętności prowadzenia przedsięwzięcia</li> <li>• Problemy wewnętrzne zespołu, konflikty między partnerami, brak zaufania</li> </ul> |
| Produkt               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkt nieprzyjazny dla użytkownika</li> <li>• Produkt bez opracowanego modelu biznesowego</li> <li>• Niewłaściwy czas wprowadzenia produktu na rynek</li> <li>• Brak popytu na produkt, niedostateczna analiza potrzeb rynku</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Założyciel i zespół   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Niewłaściwy zespół: brak odpowiednich członków zespołu, którzy umożliwią rozwój start-upu</li> <li>• Brak pasji i zaangażowania</li> <li>• Brak doświadczenia i wystarczającej wiedzy w danej dziedzinie</li> <li>• Nieumiejętne prowadzenie start-upu skutkujące lękiem przed porażką, brak zrozumienia popytu rynkowego</li> <li>• Nieodpowiednia postawa i osobowość przedsiębiorcza, nadmierna pewność siebie, brak kompetencji</li> <li>• Brak opieki mentorskiej</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                             |

<sup>150</sup> R. Bednár, N. Tarišková, *Indicators of startup failure...*, s. 238–240.

<sup>151</sup> B. Akter, A. Iqbal, *Failure factors of platform start-ups: a systematic literature review*, Nordic Journal of Media Management 1(3), 2020, s. 441–446.

**Tabela 19.** Czynniki wpływające na porażkę start-upów z podziałem na kategorie, cd.

| Kategoria | Czynniki porażki                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Finanse   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Brak środków finansowych: brak gotówki i możliwości pozyskania finansowania zewnętrznego</li><li>• Błędne oszacowanie kosztów: problem z pokryciem dodatkowych kosztów, np. w przypadku gdy produkt nie odpowiada konsumentom i wymaga modyfikacji</li><li>• Brak zainteresowania inwestorów</li><li>• Utrata gotówki przez niedopracowany plan działania</li><li>• Niewłaściwe wykorzystywanie środków finansowych</li><li>• Nieumiejętne zarządzanie przepływem finansów</li></ul> |
| Rynek     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Przewaga konkurencji</li><li>• Silna konkurencja na rynku, zbyt wielu rywali</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Ekosystem | <ul style="list-style-type: none"><li>• Słaba sieć kontaktów</li><li>• Niekorzystna polityka rządu, brak wsparcia środowiska start-upowego, wyzwania prawne</li><li>• negatywna reakcja klientów na produkt</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

Opracowanie własne na podstawie: B. Akter, A. Iqbal, *Failure factors of platform start-ups: a systematic literature review*, Nordic Journal of Media Management 1(3), 2020, s. 441–446.

Spośród sześciu zaprezentowanych kategorii, aż pięć związanych jest z czynnikami wewnętrznymi, a jedna z otoczeniem okołobiznesowym. Autorzy wskazują również na wzajemną korelację pomiędzy czynnikami oraz jak problemy w jednym sektorze mogą oddziaływać na kolejny, wzmagając sytuację kryzysową w przedsiębiorstwie<sup>152</sup>.

Przedstawiony przegląd literatury pokazuje, że w opinii wielu autorów przede wszystkim czynniki o charakterze wewnętrznym, a więc związane z przedsiębiorstwem i osobą założyciela bądź zespołu zarządzającego są kluczowe i decydują o rozwoju i sukcesie. Zdaniem T. Piecuch uwarunkowania wewnętrzne przedsiębiorczości powinny być poddawane szczególnej analizie, gdyż to one zazwyczaj są kluczowe i decydują o umiejętności radzenia sobie z trudnościami, które napotyka nowo założone przedsiębiorstwo, nie tylko w początkowej fazie działalności, lecz w trakcie całego jego funkcjonowania<sup>153</sup>. Dlatego w niniejszej monografii postanowiono skoncentrować się na wewnętrznych determinantach rozwoju start-upów i określić ich rolę w poszczególnych etapach cyklu życia i w różnych branżach prowadzonej działalności.

<sup>152</sup> Ibidem.

<sup>153</sup> T. Piecuch, *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne...*, s. 11.

## 5. Start-upy w Polsce w 2023 r.

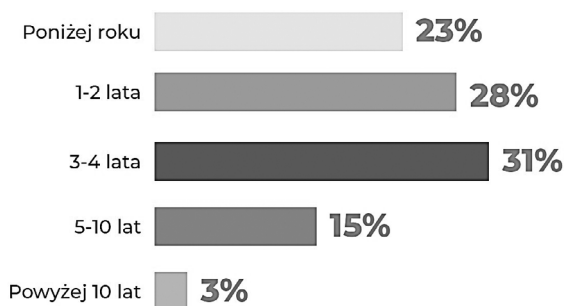
### 5.1. Lokalizacja przedsięwzięć start-upowych w Polsce

Lokalizacja przedsięwzięć start-upowych w Polsce zależy od wielu czynników, takich jak dostępność talentów, infrastruktura technologiczna, wsparcie ze strony instytucji publicznych i inwestorów, a także preferencje założycieli start-upów. Stolica Polski jest największym centrum biznesowym i technologicznym w kraju. Warszawa oferuje bogaty ekosystem start-upowy, dostęp do talentów IT, dobre połączenia komunikacyjne, a także liczne wydarzenia branżowe, inkubatory, przestrzenie coworkingowe i akceleratory. Kraków, jako drugie co do wielkości miasto w Polsce, znane jest ze swoich silnych uniwersytetów i technologicznych osiedli, takich jak Krakowski Park Technologiczny. Kraków jest także domem dla wielu firm z sektora IT oraz ma rozwinięty ekosystem start-upowy, w tym akceleratory i fundusze inwestycyjne. Trójmiasto (Gdańsk, Gdynia, Sopot) jest kolejnym ważnym ośrodkiem technologicznym w Polsce. Znane jest z silnego sektora IT, współpracy międzynarodowej oraz innowacyjnych start-upów. Aktywna społeczność start-upowa i dostępność talentów przyciągają przedsiębiorców z całego kraju. Wrocław jest szybko rozwijającym się ośrodkiem technologicznym, z dużą liczbą firm z sektora IT i oprogramowania. Miasto oferuje dobre warunki dla start-upów, w tym wsparcie ze strony lokalnych instytucji, akceleratorów i inkubatorów. Poznań jest kolejnym ważnym miejscem dla start-upów w Polsce, znanym

z innowacyjnych projektów, takich jak Poznański Park Naukowo-Technologiczny. Miasto ma rozwinięty ekosystem start-upowy, dostęp do talentów IT i dobre połączenia komunikacyjne. Łódź, choć nie jest tradycyjnie kojarzona z branżą technologiczną, staje się coraz bardziej atrakcyjnym miejscem dla start-upów. Inicjatywy takie jak Łódzki Park Naukowo-Technologiczny przyciągają przedsiębiorców i inwestorów zainteresowanych innowacjami. Warto również zauważyć, że wiele innych miast w Polsce, takich jak Lublin, Katowice czy Białystok, również rozwija swoje ekosystemy start-upowe i staje się atrakcyjnymi miejscami dla nowych przedsięwzięć biznesowych. Ostateczny wybór lokalizacji zależy od indywidualnych potrzeb i preferencji założycieli start-upu, a także od specyfiki ich działalności i planów rozwoju.

Jak wynika z przeprowadzonych rozważań, ekosystem start-upowy w Polsce tworzą głównie przedsiębiorstwa z niewielkim stażem działalności. Fundacja Startup Poland zaprezentowała raport „Polskie start-upy 2023” – w jego dziewiątej edycji wykorzystano badania przeprowadzone metodą ankietową (narzędzia SurveyLab). Przebadano 4841 respondentów w okresie od lipca do września 2023 r. Próba badawcza miała charakter losowy bez wskazania na preferowane cechy start-upu, takie jak branża, faza rozwoju, skala biznesu, wielkość firmy czy liczba zatrudnionych.

Z raportu Fundacji Startup Poland wynika, że krócej niż rok prowadzi działalność prawie ¼ badanych podmiotów. Okres działalności 1–2 lata jest udziałem 28% badanych, a okres 3–4 lata jest udziałem 31 start-upów. Jedynie 15% podmiotów prowadzi działalność 5–10 lat (ryc. 28).



**Ryc. 28.** Okres działalności badanych start-upów w Polsce (stan na 2023 rok)

Źródło: W. Dziewit, *Polskie start-upy 2023*, Startup Poland, Warszawa 2023, s. 11.

Analizując geograficznie lokalizacje rejestracji start-upów w Polsce, można zauważyć, że liderami są: region dolnośląski („polska Dolina Krzemowa”, *ex aequo* z Mazowszem, głównie Warszawą; rysunek numer 29). Dolny Śląsk

jest liderem rejestracji start-upów z powodu silnych korzeni gospodarczych, prężnych środowisk akademickich i naukowych oraz infrastruktury lepszej niż w innych regionach. Geograficzna bliskość zachodniej granicy Polski umożliwia wielu przedsiębiorstwom włączenie w łańcuch podwykonawców niemieckiego przemysłu, co jest katalizatorem dalszego rozwoju i tworzenia innowacyjnych rozwiązań technologicznych.



**Ryc. 29.** Mapa rejestracji start-upów w Polsce w 2023 r. z podziałem na województwa

Źródło: W. Dziewit, *Polskie start-upy 2023*, Start-up Poland, Warszawa 2023, s. 14.

Nieco inaczej wygląda mapa lokalizacji działalności start-upów w Polsce (ryc. 30). W tym ujęciu liderami także są województwa dolnośląskie oraz mazowieckie. Aż połowa (50%) start-upów realizuje działalność na Mazowszu, a 46% na Dolnym Śląsku. Województwo małopolskie obejmuje 30% lokalizacji działalności start-upów w Polsce. W Wielkopolsce lokalizację ma 27% start-upów w Polsce, zaś w województwie łódzkim i kujawsko-pomorskim 25% start-upów. W województwie lubelskim działa ponad 20% start-upów. Badania Fundacji Startup Poland pokazują, że 9% respondentów wskazało swoją realną działalność jako przedsięwzięcie poza granicami Polski.





**Ryc. 30.** Obszary rzeczywistego działania start-upów w Polsce w 2023 roku z podziałem na województwa

Źródło: W. Dziewit, *Polskie start-upy 2023*, Start-up Poland, Warszawa 2023, s. 15.

Najmniej prężne pod względem lokalizacji przedsięwzięć start-upowych w Polsce są województwa lubuskie (2%), świętokrzyskie i opolskie (1%) oraz zachodniopomorskie.

Analizując profil polskich start-upów, można stwierdzić, że są one zróżnicowane, ale mają kilka cech wspólnych – kilka cech może charakteryzować wiele z nich:

- **Innowacyjność** – polskie start-upy często stawiają na innowacyjne pomysły, wykorzystując technologię do rozwiązywania problemów lub tworzenia nowych produktów i usług.
- **Technologia** – wiele polskich start-upów skupia się na technologii, zwłaszcza w obszarach takich jak oprogramowanie, sztuczna inteligencja, nowe technologie medyczne czy e-commerce.
- **Kreatywność** – polskie start-upy często wyróżniają się kreatywnymi podejściami do rozwiązywania problemów i projektowania produktów.
- **Współpraca z zagranicznymi partnerami** – wiele polskich start-upów aktywnie współpracuje z zagranicznymi przedsiębiorstwami, inwestorami i partnerami, co pozwala im na rozszerzenie działalności poza granice kraju.

- Aktywna społeczność start-upowa – Polska ma rozwiniętą społeczność start-upową, która wspiera się nawzajem poprzez inkubatory, akceleratorzy, konferencje i wydarzenia networkingowe.
- Elastyczność i odporność na zmiany – wielu przedsiębiorców w Polsce jest przyzwyczajonych do pracy w zmiennej i niepewnej rzeczywistości, co sprawia, że są elastyczni i potrafią szybko adaptować się do zmieniających się warunków rynkowych.
- Dostępność finansowania – coraz więcej polskich start-upów ma dostęp do różnych źródeł finansowania, w tym funduszy inwestycyjnych, programów rządowych wspierających innowacje oraz międzynarodowych konkursów i grantów.
- Globalne ambicje – wiele polskich start-upów aspiruje do międzynarodowego sukcesu i ekspansji na rynki zagraniczne, co może przyczynić się do wzrostu ich prestiżu i oddziaływania.

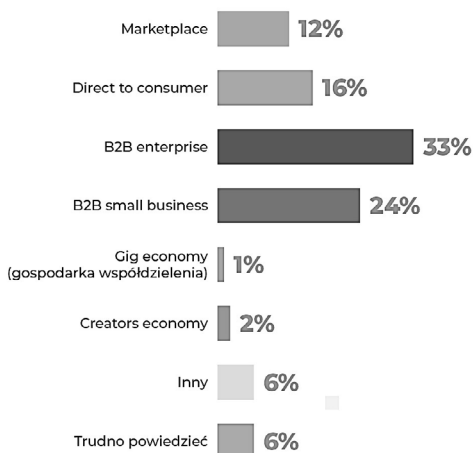
Podsumowując, Polska cechuje się zróżnicowaną lokalizacją przedsięwzięć start-upowych, przy czym duże aglomeracje pozostają głównymi centrami innowacji. Jednak coraz częściej widać również wzrost aktywności start-upowej w miastach średniej wielkości, które oferują konkurencyjne warunki dla rozwoju nowych firm, szczególnie w zakresie współpracy z uczelniami oraz dostępności specjalistycznych zasobów.

## 5.2. Start-upy w Polsce a wpływ artificial intelligence

Wraz z dynamicznym rozwojem technologii sztuczna inteligencja (ang. *artificial intelligence* – AI) staje się kluczowym elementem transformacji gospodarki, zwłaszcza w kontekście start-upów. W Polsce i na świecie AI odgrywa coraz istotniejszą rolę w kształtowaniu nowych modeli biznesowych, zwiększaniu efektywności operacyjnej i wspieraniu innowacyjności. Niniejszy rozdział ma na celu przybliżenie głównych aspektów wpływu sztucznej inteligencji na start-upy, zarówno na poziomie globalnym, jak i lokalnym w polskim kontekście.

W ostatniej dekadzie Polska stała się areną dynamicznego rozwoju przedsiębiorczości technologicznej, a szczególnie start-upów związanych z AI. Powiązania między start-upami a sztuczną inteligencją w Polsce stają się coraz bardziej nieodłączną częścią krajobrazu innowacji technologicznych. Te dynamiczne relacje mają kluczowe znaczenie zarówno dla rozwoju lokalnej gospodarki, jak i globalnej konkurencyjności, a także wpływają na wybór modelu biznesowego (ryc. 31).

W jakim modelu biznesowym funkcjonuje Twój startup<sup>1</sup>



**Ryc. 31.** Model biznesowy start-upów

Źródło: W. Dziewit, *Polskie start-upy 2023*, Start-up Poland, Warszawa 2023, s. 34.

Polskie start-upy związane z AI wyznaczają nowe trendy i rewolucjonizują wiele sektorów gospodarki. Od zdrowia po finanse, od edukacji po przemysł, ich wpływ jest coraz bardziej odczuwalny. Przykłady takich przedsięwzięć można znaleźć w różnych obszarach, poczynając od platform analizujących big data w czasie rzeczywistym, po zaawansowane systemy automatyzacji czy też innowacyjne rozwiązania w zakresie diagnostyki medycznej<sup>1</sup>.

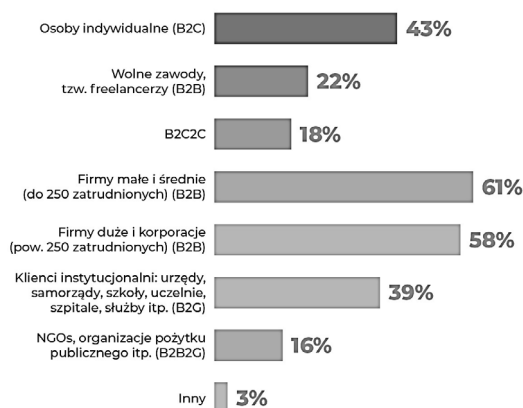
Jednym z kluczowych czynników wspierających dynamiczny rozwój start-upów związanych z AI w Polsce jest obecność wybitnych talentów technologicznych. Polskie uniwersytety i instytucje badawcze odgrywają kluczową rolę w tworzeniu bazowej wiedzy i ekosystemu wspierającego innowacje. Ponadto, coraz więcej polskich absolwentów uczelni kieruje swoją ścieżkę kariery w stronę technologii, co sprzyja tworzeniu dynamicznego rynku pracy w sektorze AI oraz zakładanych grup klienckich (ryc. 32).

Wsparcie ze strony rządu, instytucji finansowych oraz inwestorów również odgrywa istotną rolę w rozwoju start-upów z AI w Polsce. Programy akceleratorne, dotacje, ulgi podatkowe oraz inwestycje *venture capital* są kluczowymi czynnikami, które pomagają start-upom rozwijać się i skalować swoje działania. W efekcie, polskie start-upy związane z AI zyskują międzynarodowe uznanie i przyciągają inwestycje z całego świata.

<sup>1</sup> C.D. Duong, *What makes for digital entrepreneurs? The role of AI-related drivers for nascent digital start-up activities*, European Journal of Innovation Management 2024, DOI:10.1108/EJIM-02-2024-0154.

Jednakże, aby utrzymać tę dynamikę i rozwijać potencjał start-upów działających w sektorze AI w Polsce, konieczne jest ciągłe inwestowanie w edukację, badania naukowe oraz tworzenie przyjaznego dla innowacji środowiska biznesowego. Ważne jest również zachowanie równowagi między innowacją a regulacją, aby promować innowacje, jednocześnie zapewniając bezpieczeństwo i etykę w wykorzystaniu technologii AI<sup>2</sup>.

Jakie typy klientów są zakładanymi grupami docelowymi produktu/usługi startupu?



**Ryc. 32.** Zakładane grupy docelowe start-upów

Źródło: W. Dziwiałt, *Polskie start-upy 2023*, Start-up Poland, Warszawa 2023, s. 34.

W rezultacie powiązania między start-upami a AI w Polsce nie tylko przyczyniają się do wzrostu gospodarczego kraju, ale także umacniają pozycję Polski jako światowego lidera w dziedzinie innowacji technologicznych. Otwierają one również nowe możliwości dla współpracy międzynarodowej i wymiany *know-how*, co przyczynia się do budowy globalnej społeczności technologicznej, która kształtuje przyszłość<sup>3</sup>.

Wpływ sztucznej inteligencji na start-upy jest wieloraki i obejmuje wiele różnych obszarów. Główne możliwości wpływania AI na start-upy:

- **Konkurencyjność** – AI dostarcza start-upom narzędzi i rozwiązań zwiększających ich konkurencyjność. Dzięki technologiom AI mogą one szybko

<sup>2</sup> M. Blanco-Ruiz, A. Lada-Amerias, D. Atauri-Mezquida, *New trends in digital marketing: analysis of the social conversation on x.com about metaverse and artificial intelligence*, *FIIB Business Review* 2024, DOI:10.1177/23197145241281033.

<sup>3</sup> D. Singh, B. Shukla, M. Joshi, *Artificial intelligence and technopreneurship innovation as key enablers for lean start-ups growth*, *International Journal of Business and Globalisation* 38(3), 2024, s. 382–404.

dostosowywać się do zmieniających się warunków rynkowych i oferować produkty oraz usługi, które lepiej spełniają potrzeby klientów.

- Rozwój nowych modeli biznesowych – AI otwiera przed start-upami możliwość tworzenia zupełnie nowych modeli biznesowych związanych z technologiami opartymi na danych, przykładowo platformy oparte na modelach subskrypcyjnych, rynki online wykorzystujące rekomendacje oparte na AI czy też usługi oparte na modelach *pay-per-use*.
- Innowacje produktowe – AI umożliwia start-upom tworzenie innowacyjnych produktów i usług, które wykorzystują zaawansowane algorytmy uczenia maszynowego do rozwiązywania skomplikowanych problemów. Możliwość ta może obejmować rozwój inteligentnych systemów analizy danych, personalizowanych rekomendacji dla użytkowników czy też automatyzację procesów biznesowych.
- Automatyzacja – AI umożliwia start-upom automatyzację wielu procesów biznesowych, co pozwala zaoszczędzić czas i koszty operacyjne. Dzięki algorytmom uczenia maszynowego możliwe jest również optymalizowanie działań w różnych obszarach, takich jak marketing, obsługa klienta czy zarządzanie zasobami ludzkimi.
- Optymalizacja operacji – AI może pomóc start-upom w optymalizacji operacji i procesów biznesowych poprzez automatyzację rutynowych zadań, analizę danych oraz prognozowanie trendów i potrzeb rynkowych. To może przyczynić się do zwiększenia efektywności, obniżenia kosztów i poprawy jakości produktów i usług.
- Personalizacja i doświadczenie klienta – dzięki AI start-upy mogą dostarczać bardziej spersonalizowane i zindywidualizowane doświadczenia dla swoich klientów. Zaawansowane algorytmy uczenia maszynowego pozwalają na analizę preferencji użytkowników, przewidywanie ich potrzeb oraz dostosowywanie oferty do indywidualnych preferencji i zachowań.
- Analiza danych i wnioskowanie biznesowe – AI umożliwia start-upom analizowanie ogromnych ilości danych w celu wykrywania wzorców, trendów i zależności, które mogą być wykorzystane do podejmowania lepszych decyzji biznesowych. Za pomocą zaawansowanych technik uczenia maszynowego start-upy mogą generować bardziej precyzyjne prognozy, identyfikować nowe możliwości rynkowe oraz minimalizować ryzyko biznesowe.
- Automatyzacja obsługi klienta – AI może wspierać start-upy w automatyzacji obsługi klienta poprzez wykorzystanie chatbotów, wirtualnych asystentów oraz systemów automatycznego rozpoznawania mowy. To pozwala na

szybsze i bardziej efektywne reagowanie na zapytania klientów, zwiększenie dostępności usług oraz poprawę doświadczenia użytkownika.

- Wyzwania etyczne i regulacyjne – wraz z rozwojem AI start-upy muszą stawić czoła różnorodnym wyzwaniom etycznym i regulacyjnym. Należy dbać o transparentność, uczciwość i odpowiedzialność w stosowaniu technologii AI, aby uniknąć potencjalnych negatywnych skutków dla społeczeństwa i środowiska.
- Kapitał i inwestycje – wzrost zainteresowania AI przekłada się na zwiększone możliwości pozyskiwania kapitału przez start-upy. Inwestorzy coraz chętniej lokują swoje środki w firmach, które wykorzystują AI, widząc w nich potencjał do szybkiego wzrostu i osiągnięcia znaczącej wartości rynkowej.
- Rozwój nowych rynków i branż – AI otwiera nowe możliwości dla start-upów w zakresie rozwoju i penetracji nowych rynków i branż. Dzięki zaawansowanym technologiom AI start-upy mogą tworzyć innowacyjne rozwiązania dla różnych sektorów, takich jak opieka zdrowotna, finanse, edukacja, transport czy rolnictwo.

Podsumowując, AI ma ogromny wpływ na rozwój i sukces start-upów, umożliwiając im tworzenie innowacyjnych produktów i usług, optymalizację operacji biznesowych, personalizację doświadczeń klientów oraz analizę danych i podejmowanie lepszych decyzji biznesowych. Dla wielu start-upów AI stało się kluczowym elementem strategii rozwoju i konkurencyjności na rynku<sup>4</sup>.

Jednak, porównując start-upy związane z AI, można zauważyć kilka istotnych aspektów, które różnią je od siebie:

- Rodzaj działalności – start-upy to ogólne pojęcie obejmujące nowo powstałe firmy, które dążą do szybkiego wzrostu i skalowania swojej działalności. AI zaś jest konkretną technologią lub dziedziną, która może być wykorzystywana przez różne start-upy jako narzędzie do rozwoju i ulepszania produktów i usług.
- Obszary działania – start-upy mogą działać w różnych branżach i sektorach, od technologii po usługi finansowe, edukację, zdrowie itp. Natomiast AI może być stosowana w wielu różnych obszarach, włączając w to analizę danych, przetwarzanie języka naturalnego, wizję komputerową, robotykę czy też uczenie się ze wzmocnieniem.

---

<sup>4</sup> L. Sáez-Ortuño i in., *How can entrepreneurs improve digital market segmentation? A comparative analysis of supervised and unsupervised learning algorithms*, International Entrepreneurship and Management Journal 19 (4), 2023, s. 1893–1920.

- Technologia *versus* biznes – AI jest narzędziem technologicznym, które może być wykorzystywane do rozwiązywania różnorodnych problemów biznesowych. Start-upy wykorzystują AI jako część swojej strategii biznesowej, aby stworzyć innowacyjne produkty i usługi, zautomatyzować procesy, poprawić doświadczenie klienta i zwiększyć efektywność operacyjną.
- Skalowanie i wzrost – zarówno start-upy, jak i sztuczna inteligencja, mają potencjał do szybkiego wzrostu i skalowania. Start-upy mogą wykorzystywać AI do automatyzacji procesów i analizy danych, co pozwala im osiągnąć większą skalę działalności i zwiększyć swoje wpływy. Jednocześnie AI sama w sobie może być podstawą dla nowo powstających firm technologicznych, które specjalizują się w dostarczaniu zaawansowanych rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji.
- Ryzyko i innowacyjność – zarówno start-upy, jak i sztuczna inteligencja, są związane z ryzykiem i niepewnością. Start-upy często podejmują ryzyko innowacji, w nadziei na znalezienie nowych sposobów rozwiązywania problemów i zdobycie przewagi konkurencyjnej na rynku. Natomiast AI może być stosowana do redukcji ryzyka i poprawy dokładności prognozowania poprzez analizę dużych zbiorów danych i identyfikację wzorców.

Start-upy i AI są związane ze sobą na wiele różnych sposobów, przy czym AI może być kluczowym narzędziem dla start-upów, które dążą do innowacji, wzrostu i skalowania swojej działalności. Zarówno start-upy, jak i AI mają potencjał do zmiany sposobu, w jaki funkcjonuje biznes i społeczeństwo jako całość<sup>5</sup>.

Reasumując, wpływ sztucznej inteligencji na start-upy jest wieloraki i obejmuje wiele różnych obszarów. Sztuczna inteligencja umożliwia start-upom tworzenie innowacyjnych produktów i usług, które wykorzystują zaawansowane algorytmy uczenia maszynowego do rozwiązywania skomplikowanych problemów. To może obejmować rozwój inteligentnych systemów analizy danych, personalizowanych rekomendacji dla użytkowników czy też automatyzację procesów biznesowych. Sztuczna inteligencja może pomóc start-upom w optymalizacji operacji i procesów biznesowych poprzez automatyzację rutynowych zadań, analizę danych oraz prognozowanie trendów i potrzeb rynkowych. To może przyczynić się do zwiększenia efektywności, obniżenia kosztów i poprawy jakości produktów i usług.

Dzięki AI start-upy mogą zapewnić swoim klientom bardziej spersonalizowane i zindywidualizowane doświadczenia. Zaawansowane algorytmy uczenia

---

<sup>5</sup> J. Faludi, *How to create social value through digital social innovation? Unlocking the potential of the social value creation of digital start-ups*, Journal of Social Entrepreneurship 14(1), 2023, s. 73–90.



maszynowego pozwalają na analizę preferencji użytkowników, przewidywanie ich potrzeb oraz dostosowywanie oferty do indywidualnych preferencji i zachowań.

Co więcej, AI umożliwia start-upom także analizowanie ogromnych ilości danych w celu wykrywania wzorców, trendów i zależności, które mogą być wykorzystane do podejmowania lepszych decyzji biznesowych. Za pomocą zaawansowanych technik uczenia maszynowego start-upy mogą generować bardziej precyzyjne prognozy, identyfikować nowe możliwości rynkowe oraz minimalizować ryzyko biznesowe. Ponadto AI może wspierać start-upy w automatyzacji obsługi klienta poprzez wykorzystanie chatbotów, wirtualnych asystentów oraz systemów automatycznego rozpoznawania mowy. To pozwala na szybsze i bardziej efektywne reagowanie na zapytania klientów, zwiększenie dostępności usług oraz poprawę doświadczenia użytkownika<sup>6</sup>.

Sztuczna inteligencja otwiera start-upom nowe możliwości w zakresie rozwoju i penetracji nowych rynków i branż. Dzięki zaawansowanym technologiom AI start-upy mogą tworzyć innowacyjne rozwiązania dla różnych sektorów, takich jak opieka zdrowotna, finanse, edukacja, transport czy rolnictwo. Wpływ sztucznej inteligencji na start-upy w Polsce i na świecie jest niezaprzeczalny, przynosi zarówno wiele korzyści, jak i wyzwań. Wdrażanie AI staje się kluczowym elementem strategii rozwoju dla wielu firm, które pragną utrzymać się na konkurencyjnym rynku i osiągnąć sukces w erze cyfrowej transformacji. Jednakże, aby maksymalnie wykorzystać potencjał sztucznej inteligencji, konieczne jest uwzględnienie aspektów etycznych, regulacyjnych i społecznych, przy zapewnieniu zrównoważonego i odpowiedzialnego rozwoju biznesu. AI ma ogromny wpływ na wzrost i sukces start-upów, umożliwiając im tworzenie innowacyjnych produktów i usług, optymalizację operacji biznesowych, personalizację doświadczeń klientów oraz analizę danych i podejmowanie lepszych decyzji biznesowych. Dla wielu start-upów AI stała się kluczowym elementem strategii rozwoju i konkurencyjności na rynku.

### **5.3. Zakres działalności przedsiębiorstw start-upowych w Polsce**

Według klasyfikacji PKD w Polsce istnieje wiele branż, w których rozwijają się przedsiębiorstwa start-upowe. Kluczowe wydają się technologia i oprogramowanie. To jedna z najbardziej rozwiniętych branż start-upowych w Polsce.

---

<sup>6</sup> I. Kulkov, *Next-generation business models for artificial intelligence start-ups in the healthcare industry*, International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research 29(4), 2023, s. 860–885.



Start-upy w tej branży tworzą nowe oprogramowanie, narzędzia IT, platformy internetowe, aplikacje mobilne, a także zajmują się rozwojem technologii, takich jak sztuczna inteligencja, blockchain czy Internet rzeczy (IoT).

Polska ma dynamicznie rozwijający się sektor e-commerce, co przyciąga wiele start-upów zajmujących się handlem elektronicznym, platformami zakupowymi, usługami logistycznymi, płatnościami online i rozwiązaniami e-commerce opartymi na sztucznej inteligencji.

Branża fintech rozwija się w Polsce dzięki rosnącemu zapotrzebowaniu na innowacyjne usługi finansowe. Start-upy fintechowe zajmują się m.in. płatnościami elektronicznymi, usługami finansowymi dla przedsiębiorstw, rozwiązaniami blockchain, oraz narzędziami do zarządzania finansami osobistymi.

Znaczący rozwój zachodzący w polskim sektorze opieki zdrowotnej przyczynia się do powstania wielu start-upów skupiających się na innowacyjnych rozwiązaniach e-zdrowia, takich jak aplikacje medyczne, platformy telemedyczne, systemy monitorowania zdrowia i narzędzia analityczne.

W sektorze edukacyjnym w Polsce rozwijają się start-upy oferujące nowoczesne narzędzia i platformy edukacyjne, kursy online, aplikacje do nauki języków, e-booki, a także rozwiązania wspierające zdalne nauczanie i e-learning.

Wraz z rozwojem sektora transportu i mobilności w Polsce, powstają start-upy oferujące innowacyjne rozwiązania w zakresie transportu publicznego, carsharingu, usług logistycznych, map i nawigacji, a także elektromobilności i pojazdów autonomicznych.

Zainteresowanie zrównoważonym rozwojem przyczynia się do powstania start-upów zajmujących się energią odnawialną, efektywnością energetyczną, monitorowaniem środowiska, recyklingiem oraz innymi innowacyjnymi rozwiązaniami ekologicznymi.

Start-upy w tej branży skupiają się na tworzeniu platform społecznościowych, narzędzi do zarządzania relacjami z klientami, aplikacji do organizacji wydarzeń, a także innowacyjnych rozwiązań w zakresie komunikacji, sieci i łączności internetowej.

Oczywiście powyższa lista nie wyczerpuje wszystkich możliwych branż, w których powstają start-upy w Polsce. Istnieje wiele innych sektorów, takich jak agrotech, gaming, turystyka, przemysł kreatywny czy też medycyna weterynaryjna, które również przyciągają przedsiębiorców poszukujących innowacyjnych pomysłów i możliwości biznesowych.

W ostatniej dekadzie Polska stała się niezwykle atrakcyjnym miejscem dla start-upów. Dynamiczny rozwój technologiczny, wsparcie instytucji rządowych oraz wzrost świadomości społecznej na temat przedsiębiorczości spowodowały

boom innowacyjnych przedsięwzięć w kraju. Analiza pięciu branż start-upowych w Polsce ukazała złożoność i różnorodność środowiska biznesowego, podkreślając przy tym potencjał kraju jako centrum innowacji.

Branżą wartą uwagi są technologie finansowe, znane jako fintech. Polska, będąca jednym z liderów europejskich innowacji finansowych, stworzyła korzystne środowisko dla rozwoju tego sektora. Firmy specjalizujące się w płatnościach online, rozliczeniach elektronicznych oraz innowacyjnych rozwiązaniach finansowych zyskują znaczącą popularność i inwestycje. Dynamiczny rynek e-commerce oraz rosnące zapotrzebowanie na usługi finansowe online stanowią niezwykle szansę dla start-upów fintech.

Istotną branżą są technologie medyczne, czyli medtech. Polska słynie z doskonałych zasobów ludzkich w dziedzinie medycyny i technologii, co stanowi solidną podstawę dla rozwoju innowacyjnych rozwiązań medycznych. Start-upy specjalizujące się w diagnostyce medycznej, monitorowaniu zdrowia czy telemedycynie cieszą się coraz większym zainteresowaniem inwestorów oraz korzyściami płynącymi z rosnącego zapotrzebowania na nowoczesne technologie w sektorze opieki zdrowotnej.

Kolejną branżą wartą uwagi są technologie edukacyjne, zwane edtech. W dobie cyfrowej rewolucji edukacyjnej Polska staje się miejscem dynamicznego rozwoju platform e-learningowych, narzędzi edukacyjnych opartych na sztucznej inteligencji oraz innowacyjnych metod nauczania. Start-upy edtech mają ogromny potencjał, aby zmienić sposób, w jaki uczymy się i rozwijamy kompetencje w XXI wieku, przyczyniając się do zwiększenia dostępności i efektywności edukacji na wszystkich szczeblach.

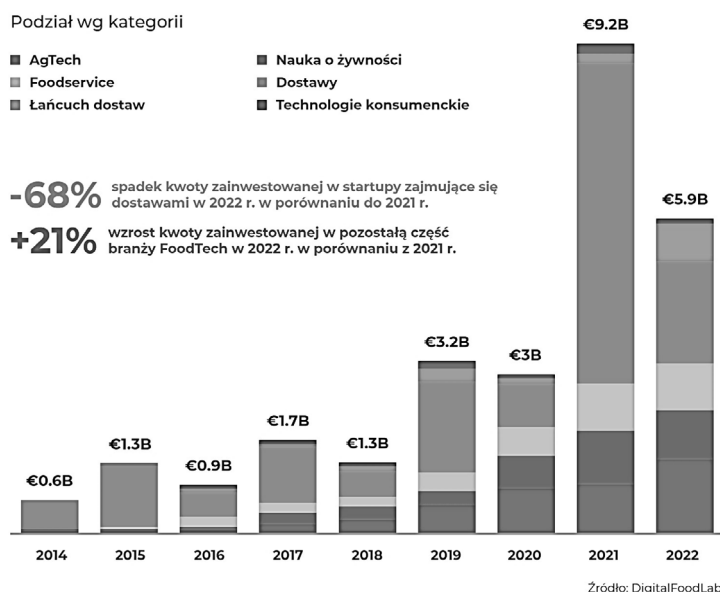
Następną istotną branżą są technologie mobilne i internetowe. Polska jest jednym z liderów w Europie pod względem penetracji smartfonów i korzystania z Internetu, co stwarza doskonałe warunki dla rozwoju aplikacji mobilnych, platform e-commerce oraz rozwiązań opartych na chmurze. Start-upy działające w tym sektorze mogą skorzystać z bogatego rynku krajowego oraz mieć szansę na ekspansję na rynki międzynarodowe.

Nie mniej istotną branżą są technologie ekologiczne, czyli ecotech. W obliczu globalnych wyzwań związanych ze zmianami klimatycznymi i ochroną środowiska Polska staje się miejscem intensywnego rozwoju innowacyjnych technologii ekologicznych. Start-upy zajmujące się odnawialnymi źródłami energii, efektywnością energetyczną czy recyklingiem mają nie tylko szansę na sukces rynkowy, ale także na pozytywny wpływ na otoczenie naturalne.

Ważnym obszarem działalności start-upów jest e-commerce oraz handel elektroniczny. Polski rynek e-commerce rozwija się dynamicznie, a start-upy

w tej branży stawiają sobie za cel zapewnienie konsumentom łatwego dostępu do produktów i usług online. Innowacyjne modele biznesowe, personalizacja doświadczeń zakupowych oraz wykorzystanie nowoczesnych technologii, takich jak sztuczna inteligencja i big data, sprawiają, że polskie start-upy e-commerce zyskują konkurencyjną przewagę na rynku.

W obliczu coraz większej świadomości ekologicznej społeczeństwa polskie start-upy foodtech oraz cleantech skupiają się na rozwijaniu innowacyjnych technologii mających na celu ochronę środowiska. Odnawialne źródła energii, efektywne zarządzanie zasobami naturalnymi oraz recykling są głównymi obszarami, na które nakierowana jest uwaga przedsiębiorców w sektorze cleantech (ryc. 33).



**Ryc.33.** Stan ekosystemu Inwestycje w europejskie start-upy foodtech Spadek o 36% w 2022 r.  
Źródło: W. Dziewit, *Polskie start-upy 2023*, Start-up Poland, Warszawa 2023, s. 24.

Podsumowując, w ciągu ostatniej dekady Polska stała się jednym z najbardziej dynamicznie rozwijających się ekosystemów start-upowych w Europie. Zróżnicowanie branż, innowacyjność i zapał przedsiębiorców przyciągają uwagę zarówno lokalnych, jak i międzynarodowych inwestorów. Rynek polski jest obecnie areną dynamicznego rozwoju start-upów w różnorodnych branżach. Od fintech po ecotech, innowacyjne przedsięwzięcia mają ogromny potencjał na rynku krajowym i międzynarodowym. Działania wspierające przedsiębiorczość oraz innowacje technologiczne stanowią kluczowy czynnik w dalszym wzroście polskiego sektora start-upowego.

## Podsumowanie

Uwarunkowania funkcjonowania start-upów są niezwykle złożone i wielowymiarowe. Kluczowe aspekty, które determinują sukces bądź porażkę tych przedsiębiorstw, obejmują zarówno czynniki wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Wewnątrzorganizacyjne determinanty, takie jak kompetencje zespołu, innowacyjność, elastyczność w dostosowywaniu się do zmieniających się warunków rynkowych oraz umiejętność zarządzania ryzykiem, odgrywają kluczową rolę w budowaniu przewagi konkurencyjnej. Zewnętrzne uwarunkowania, w tym dostęp do finansowania, otoczenie prawno-regulacyjne, infrastruktura wsparcia biznesu oraz dynamika rynku, znacząco wpływają na możliwości rozwoju i skalowania działalności.

W wymiarze teoretycznym, literatura dostarcza bogatego zestawu modeli i ram teoretycznych, które umożliwiają analizę specyfiki start-upów. Analiza uwarunkowań zewnętrznych wskazuje na znaczenie dostępu do finansowania, wsparcia instytucjonalnego oraz otoczenia prawno-regulacyjnego. Globalizacja, rozwój technologii, a także zmieniające się preferencje konsumentów stawiają przed start-upami nowe wyzwania, ale także otwierają liczne możliwości. Badania teoretyczne oraz praktyczne studia przypadków dostarczają licznych dowodów na to, jak różnorodne strategie mogą wpływać na rozwój młodych przedsiębiorstw. W praktycznym wymiarze studia przypadków i empiryczne badania dostarczają licznych dowodów na to, że różne strategie biznesowe i modele operacyjne mogą prowadzić do sukcesu lub niepowodzenia start-upów.

Perspektywy rozwoju start-upów w przyszłości wydają się obiecujące, jednak są one nierozzerwalnie związane z ciągłymi zmianami technologicznymi, globalizacją rynków oraz ewolucją zachowań konsumentów. Kluczowym wyzwaniem pozostaje umiejętność szybkiego adaptowania się do tych zmian oraz wykorzystywania pojawiających się szans rynkowych. Jednocześnie start-upy muszą być przygotowane na skuteczne zarządzanie ryzykiem oraz podejmowanie decyzji w warunkach niepewności. Sukces start-upów w przyszłości będzie zależał od zdolności do ciągłej innowacji, elastyczności w reagowaniu na zmiany rynkowe oraz umiejętności budowania i utrzymania relacji z kluczowymi interesariuszami. Start-upy muszą być przygotowane na dynamiczne zmiany w otoczeniu biznesowym, co wymaga od nich nie tylko kreatywności i przedsiębiorczości, ale także strategicznego myślenia i umiejętności przewidywania trendów.

W świetle powyższych rozważań, zrozumienie i właściwe zarządzanie uwarunkowaniami funkcjonowania start-upów jest kluczowe dla ich długoterminowego sukcesu. Przedsiębiorstwa te, operujące w dynamicznie zmieniającym się środowisku, muszą nieustannie rozwijać swoje kompetencje i poszukiwać innowacyjnych rozwiązań. Tylko poprzez świadome i strategiczne podejście do zarządzania mogą one osiągnąć trwały rozwój i zbudować silną pozycję na rynku. Zatem przyszłość start-upów będzie w dużej mierze zależeć od ich zdolności do adaptacji i innowacyjnego myślenia, co pozwoli im nie tylko przetrwać, ale również prosperować w coraz bardziej konkurencyjnym i złożonym otoczeniu biznesowym.

Monografia *Uwarunkowania funkcjonowania start-upów* to kompleksowe opracowanie poświęcone analizie głównych determinant funkcjonowania przedsiębiorstw typu start-up, ich roli w gospodarce oraz kluczowych czynników wpływających na ich rozwój i przetrwanie. Publikacja została podzielona na pięć rozdziałów, które dogłębnie omawiają kwestie związane z otoczeniem rynkowym start-upów, specyficznymi wyzwaniami na różnych etapach ich rozwoju, a także szansami i barierami, z jakimi się mierzą. Autorzy skupiają się na czynnikach wewnętrznych determinujących sukces start-upów, z uwzględnieniem kontekstu polskiego ekosystemu przedsiębiorczości innowacyjnej oraz potencjalnych perspektyw rozwoju w zmieniającym się otoczeniu technologicznym i regulacyjnym.

Poniżej przedstawiamy rozszerzone podsumowanie najistotniejszych problemów poruszonych w książce.

### **1. Start-upy w otoczeniu regionalnym i krajowym**

W monografii szeroko opisano wpływ start-upów na gospodarki regionalne i krajowe, podkreślając ich znaczenie jako formy współczesnej przedsiębiorczości, stymulującej innowacje i generującej miejsca pracy. Przegląd literatury obejmuje definicje start-upów oraz ich różnorodność w kontekście lokalnym i globalnym. Autorzy zwracają uwagę na specyficzne wyzwania, jakie te przedsiębiorstwa napotykają w Polsce, co wynika m.in. z poziomu rozwoju technologicznego, dostępności kapitału oraz wsparcia instytucjonalnego.

### **2. Wewnątrzorganizacyjne determinanty sukcesu**

Monografia koncentruje się na wewnętrznych determinantach, takich jak kompetencje zespołu i umiejętność szybkiej adaptacji do zmieniających się warunków rynkowych. Kompetencje te mają kluczowe znaczenie dla budowania przewagi konkurencyjnej i zwiększenia szans na przetrwanie. Równocześnie autorzy zwracają uwagę na niski wskaźnik przeżywalności start-upów, związany z zarządzaniem finansami i ryzykiem operacyjnym.

### **3. Cykl życia start-upów i ryzykowne sytuacje na każdym etapie**

Książka omawia cykl życia start-upów, począwszy od fazy załążkowej, przez wzrost, aż po dojrzałość. Każdy etap charakteryzuje się różnymi wyzwaniami, takimi jak dopasowanie modelu biznesowego do rynku, konieczność zdobywania finansowania czy ryzyko związane z utratą płynności finansowej. Autorzy analizują również unikalne problemy, które napotykają start-upy na wczesnych etapach, np. niedostateczna weryfikacja rynku czy brak stabilności finansowej.

### **4. Lokalizacja i specyfika start-upów w Polsce**

W monografii podkreślono różnice regionalne w Polsce, które mają wpływ na rozwój start-upów. Stolica stanowi główne centrum biznesowe i technologiczne, przyciągając talenty oraz inwestorów. Inne regiony, takie jak Trójmiasto czy Wrocław, również mają silne ekosystemy technologiczne, choć mają inną przewagę, jak geograficzna bliskość Niemiec czy dynamiczny rozwój sektora IT. Autorzy podkreślają też rozwój ekosystemów start-upowych w mniejszych miastach, takich jak Lublin i Białystok, co wpływa na zmniejszanie dysproporcji regionalnych.

### **5. Potencjał sektora MSP dla rozwoju gospodarki**

Start-upy są często klasyfikowane jako MSP, co sprawia, że są silnie związane z regionami, w których działają. Monografia omawia ich rolę w rozwoju lokalnych gospodarek, zwracając uwagę na wpływ MSP na zatrudnienie,

innowacyjność oraz struktury przemysłowe. Zauważono, że MSP często wypełniają nisze rynkowe, oferując produkty i usługi lokalnie, co sprzyja aktywizacji gospodarczej regionów oraz podnoszeniu kwalifikacji pracowników.

## **6. Rola sztucznej inteligencji w polskich start-upach**

Szczególne miejsce w monografii poświęcono roli sztucznej inteligencji (AI) w rozwoju start-upów. Autorzy omawiają, w jaki sposób AI rewolucjonizuje różne sektory, od zdrowia po finanse, i jak polskie firmy integrują nowoczesne technologie, aby tworzyć innowacyjne rozwiązania. Sztuczna inteligencja staje się kluczowym narzędziem wspierającym efektywność operacyjną i zdolność do innowacji, zwłaszcza w przypadku start-upów, które dążą do globalnego rozwoju.

## **7. Znaczenie wsparcia instytucjonalnego i kapitałowego**

Autorzy zwracają uwagę na znaczenie zewnętrznych źródeł finansowania oraz wsparcia instytucjonalnego, które odgrywają istotną rolę w rozwoju start-upów. Omówiono znaczenie dostępu do funduszy inwestycyjnych, programów rządowych oraz inicjatyw wspierających rozwój przedsiębiorczości. Monografia podkreśla także rolę mentoringu, szkoleń marketingowych oraz sieci kontaktów jako kluczowych elementów dla przetrwania start-upów, szczególnie w początkowych fazach.

## **8. Wyzwania regulacyjne i polityczne**

Start-upy często napotykają trudności związane z otoczeniem prawnoregulacyjnym, co autorzy uznają za jedno z głównych ograniczeń. Brak odpowiedniego wsparcia ze strony władz publicznych, a także wyzwania prawne mogą hamować rozwój start-upów i sprawiać, że rynek staje się mniej przyjazny dla nowych przedsiębiorstw.

Praca teoretyczna stanowi podstawę do dalszych analiz, a jej wyniki zostaną uzupełnione przez empiryczne badania przeprowadzone przez autorów. Wyniki tych badań, dotyczące wpływu determinant na przetrwanie start-upów, zostaną opublikowane w kolejnych publikacjach, co pozwoli na głębsze zrozumienie dynamiki polskiego sektora start-upowego i wsparcie jego rozwoju.

# Bibliografia

- [1] Adamczyk J., *Start-upy jako forma przedsiębiorczości dla młodego pokolenia*, Horyzonty Wychowania 17(43), 2018.
- [2] Adamik A., *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012.
- [3] Adamowicz M., Machla A., *Wsparcie władz samorządowych dla małych i średnich przedsiębiorstw na przykładzie miasta i gminy Pułtusk*, [w:] Popowska M. (red.), *Przedsiębiorczość, jej przejawy i szanse rozwoju*, Wydawnictwo Politechnika Gdańska, Gdańsk 2015.
- [4] Adams R., Bessant J., Phelps R., *Innovation management measurement: a review*, International Journal of Management Reviews 8(1), 2006.
- [5] Akter B., Iqbal A., *Failure factors of platform start-ups: a systematic literature review*, Nordic Journal of Media Management 1(3), 2020.
- [6] Al-Fraihat D. i in., *Evaluating e-learning systems success: an empirical study*, Computers in Human Behavior 102(1), 2020.
- [7] Alka T.A., Sreenivasan A., Suresh M., *Wheel of change: a systematic literature review on innovation and entrepreneurship in micro mobility solutions*, Transport Economics and Management 2, 2024.
- [8] Almakenzi S., Bramantoro A., Rashideh W., *A survivability model for Saudi ICT Start-ups*, International Journal of Computer Science and Information Technology 7(2), 2015.
- [9] Aminova M., Marchi E., *The role of innovation on start-up failure vs. its success*, International Journal of Business Ethics and Governance 4(1), 2021.
- [10] Andrejczuk M., *Wyzwania definicyjne start-upów*, Górnośląskie Studia Socjologiczne. Seria Nowa 11, 2020.



- [11] Antoszkiewicz J., *Rozwijanie przedsiębiorczości – wybrane koncepcje*, [w:] Piech K., Kulikowski M. (red.), *Przedsiębiorczość szansą na sukces rządu, gospodarki, przedsiębiorstw, społeczeństwa*, Instytut Wiedzy SGH, Warszawa 2003.
- [12] Arefin M.S. i in., *High-performance work systems and job engagement: the mediating role of psychological empowerment*, *Cogent Business and Management* 6(1), 2019.
- [13] Arora S.K. i in., *Measuring dynamic capabilities in new ventures: exploring strategic change in US green goods manufacturing using website data*, *The Journal of Technology Transfer* 45(1), 2020.
- [14] Arwaj A. i in., *Polskie startupy 2020. COVID Edition*, Startup Poland, Warszawa 2020.
- [15] Aryania N. i in., *A systematic review of disruptive innovation on entrepreneurship*, *Procedia Computer Science* 234, 2024.
- [16] Autio E., *Entrepreneurship support in Europe: trends and challenges for EU policy*, Imperial College Business School, London 2016.
- [17] Awounou-N'dri H., Dubocage E., *Stage financing and syndication in the IPO underpricing of venture-backed firms: venture capital and IPO underpricing*, *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation* 20(4), 2019.
- [18] Baćłowski K., Koczerga M., Zbierowski P., *Studium przedsiębiorczości w Polsce w roku 2004*. Raport GEM Polska, Fundacja Edukacyjna Bachalski, Poznań 2005.
- [19] Bał-Woźniak T., *Innowacyjność fundamentalnym warunkiem przedsiębiorczości powszechnie opartej na wiedzy. Porównania międzynarodowe*, *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy* 11, 2007.
- [20] Bał-Woźniak T., *Profesjonalizm jako podstawa kształtowania przedsiębiorczej orientacji przedsiębiorstwa*, [w:] Jaremczuk K. (red.), *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości – szanse i zagrożenia*, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2003.
- [21] Balcerowicz E. i in., *Przedsiębiorstwa wysokiego wzrostu w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2014.
- [22] Banda J., Lussier R., *Success factors for small businesses in Guanajuato*, *International Journal of Business and Social Science* 6(11), 2015.
- [23] Baregheh A., Rowley J., Sambrook S., *Towards a multidisciplinary definition of innovation*, *Management Decision* 47(8), 2009.
- [24] Barot H., *Entrepreneurship – a key to success*, *The International Journal of Business and Management* 3, 2015.
- [25] Barreto H., *The entrepreneur in microeconomic theory: disappearance and explanation*, Routledge, London–New York 1989.
- [26] Baruk J., *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006.
- [27] Baumol W.J., *Entrepreneurship, management and the structure of payoffs*, The MIT Press, Cambridge 1993.
- [28] Beauchamp M., Kowalczyk A., *Przedsiębiorczość startupowa. Bank pomysłów dla polityków i samorządowców*, Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Warszawa 2017.
- [29] Beauchamp M., Kowalczyk A., Skala A., *Polskie Startupy*. Raport 2017, Startup Poland, Warszawa 2017.
- [30] Beauchamp M., Krysztofiak-Szopa J., Skala A., *Polskie startupy*. Raport 2018, Startup Poland, Warszawa 2018.

- [31] Bednár R., Tarišková N., *Indicators of startup failure*, International Scientific Journals. Industry 4.0 2(5), 2017.
- [32] Begg D. i in., *Makroekonomia*, PWE, Warszawa 2011.
- [33] Bellone F. i in., *Market selection along the firm life cycle*, Industrial and Corporate Change 17(4), 2008.
- [34] Berends H., *Learning while (re)configuring: business model innovation processes in established firms*, Strategic Organization 14(3), 2016.
- [35] Bergset L., Fichter K., *Green start-ups – a new typology for sustainable entrepreneurship and innovation research*, Journal of Innovation Management 3(3), 2015.
- [36] Bertoni F., Colombo M., Grilli L., *Venture capital financing and the growth of high-tech startups: disentangling treatment from selection effects*, Research Policy 40(7), 2011.
- [37] Bielawska A., *Znaczenie małych firm dla rozwoju gospodarczego*, Ekonomista 3, 1992.
- [38] Bielski I., *Przebieg i uwarunkowania procesów innowacyjnych*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2000.
- [39] Blanco-Ruiz M., Lada-Amerias A., Atauri-Mezquida D., *New trends in digital marketing: analysis of the social conversation on x.com about metaverse and artificial intelligence*, FIIB Business Review 2024, DOI:10.1177/23197145241281033.
- [40] Blank S., Dorf B., *Podręcznik startupu. Budowa wielkiej firmy krok po kroku*, Helion, Gliwice 2013.
- [41] Blank S., Dorf B., *The startup owner's manual. The step-by-step guide for building a great company*, KandS Ranch, Inc. Publishers, California 2012.
- [42] Blank S., *Why the lean start-up changes everything*, Harvard Business Review 91(5), 2013.
- [43] Block J.H., Fisch Ch.O., van Praag M., *The Schumpeterian entrepreneur: a review of the empirical evidence on the antecedents, behavior and consequences of innovative entrepreneurship*, Industry and Innovation 24(1), 2017.
- [44] Bławat F. (red.), *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm*, Gdańskie Towarzystwo Naukowe, Gdańsk 2003.
- [45] Bławat F., Wasilczuk J., *Determinanty wzrostu małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] Bławat F. (red.), *Przetwianie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004.
- [46] Bocken N., *Sustainable venture capital: catalyst for sustainable start-up success?*, Journal of Cleaner Production 97(3), Cambridge 2015.
- [47] Bończak-Kucharczyk E., Herbst K., Chmura K., *Jak władze lokalne mogą wspierać przedsiębiorczość*, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Polska Fundacja Promocji Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Warszawa 2001.
- [48] Borowski P.F., *Przedsiębiorstwa XXI wieku*, Europejski Doradca Samorządowy 17(2), 2011.
- [49] Bosma N. i in., *Global Entrepreneurship Monitor 2019/2020 Global Report*, Global Entrepreneurship Research Association, London 2020.
- [50] Brashares A., *Steve Jobs thinks different*, Twenty-First Century Books, Brookfield 2001.
- [51] Bratnicki M., *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002.
- [52] Brawo-Biosca A., Criscuolo Ch., Menon C., *What drives the dynamics of business growth?*, OECD Science, Technology and Industry Policy Papers, OECD Publishing, Paris 2013.

- [53] Breschi S., Lassébie J., Menon C., *A portrait of innovative start-ups across countries*, Technology and Industry, OECD Publishing, Paris 2018.
- [54] Brzozowska A., *Teorie przedsiębiorczości*, [w:] Kłincewicz K. (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016.
- [55] Burnat-Mikosz M. i in., *Diagnoza ekosystemów startupów w Polsce*, Deloitte Polska, Warszawa 2016.
- [56] Bursiak L. i in., *Nowoczesna inżynieria finansowa dla firm start-up w Polsce w latach 2009–2012 – raport z badań screeningowych*, Wydawnictwo Naukowe Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu w Szczecinie, Szczecin 2013.
- [57] Bursiak L., *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, 2013.
- [58] Cabrera E.M., Mauricio D., *Factors affecting the success of women's entrepreneurship: a review of literature*, International Journal of Gender and Entrepreneurship 9(1), 2017.
- [59] Čalopa M.K., Horvat J., Lalić M., *Analysis of financing sources for start-up companies*, Management: Journal of Contemporary Management Issues 19, 2014.
- [60] Carter C.F., Williams B.R., *Industry and technological process*, Oxford University Press, London 1958.
- [61] Chang W.J., Wyszomirski M., *What is Arts Entrepreneurship? Tracking the development of its definition in scholarly journals*, Journal of Entrepreneurship in the Arts 4(2), 2015.
- [62] Chorev S., Anderson A., *Success in Israeli high-tech startups: critical factors and process*, Technovation 26(2), 2006.
- [63] Christensen C., *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*, Harvard Business School Press, Boston 1997.
- [64] Christensen C., *Przełomowe innowacje: możliwości rozwoju czy zagrożenie dla przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- [65] Chrzanowski M., Zawada P., *Otwarte innowacje i ich wykorzystanie w przedsiębiorstwach typu start-up*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2018.
- [66] Churchill G.A., *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- [67] Churchill N.C., Lewis V.L., *The five stages of small business growth*, Harvard Business Review, Cambridge 1983.
- [68] Cieślak J., *Przedsiębiorczość, polityka, rozwój*, Sedno, Warszawa 2014.
- [69] Cooper A., *Entrepreneurship: The past, the present, the future*, [w:] Zoltan J., Audretsch D.B. (red.), *Handbook of Entrepreneurship Research*, Springer, London, 2003.
- [70] Corrales-Estrada M., *Innovation and entrepreneurship: a new mindset for emerging markets*, Emerald Publishing Limited, Monterrey Institute of Technology and Higher Education, Mexico 2019.
- [71] Criscuolo P., Nicolaou N., Salter A., *The elixir (or burden) of youth? Exploring differences in innovation between start-ups and established firms*, Research Policy 41(2), 2012.
- [72] Croci C.L., *Is entrepreneurship a discipline?*, University of New Hampshire Scholar's Repository, 2016.
- [73] Damanpour F., *Organizational size and innovation*, Organization Studies 13(3), 1992.

- [74] Damodaran A., *Valuing young start-up and growth companies: estimation issues and valuation challenges*, Stern School of Business, New York University, 2009.
- [75] Danneels E., Kleinschmidt E.J., *Product innovativeness from the firm's perspective, its dimensions and their impact on project selection and performance (Rev 1/2000)*, Institute for the Study of Business Markets, The Pennsylvania State University, ISBM Report 4-2000.
- [76] Deming W.E., *Out of the crisis*, Center for Advanced Engineering Study, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge 1986.
- [77] Dobni C.B., *The relationship between an innovation orientation and competitive strategy*, International Journal of Innovation Management 14(2), 2010.
- [78] Dolińska M., *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, PWE, Warszawa, 2010.
- [79] Dominiak P., *Sektor MSP we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- [80] Drucker P.F., *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2002.
- [81] Drucker P.F., *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Emka, Warszawa 2004.
- [82] Duc A.N. i in., *Towards understanding startup product development as effectual entrepreneurial behaviors*, [w:] Ojala A. (red.), *Software business*. ICSOB 2017. Lecture notes in business information processing, Springer, Cham 2017.
- [83] Dudziński R. i in., *Regionalna Strategia Innowacji Województwa Lubelskiego do roku 2020*, Lublin 2014.
- [84] Duong C.D., *What makes for digital entrepreneurs? The role of AI-related drivers for nascent digital start-up activities*, European Journal of Innovation Management 2024, DOI:10.1108/EJIM-02-2024-0154.
- [85] Dziewit W., *Polskie startupy 2023*, Startup Poland, Warszawa 2023.
- [86] Dziewit W., *Polskie startupy 2021*, Startup Poland, Warszawa 2021.
- [87] Dziewit W., Jagieło M., Król P., *Złota Księga VC 2021*, Startup Poland, Warszawa 2021.
- [88] Ejermo O., Xiao J., *Entrepreneurship and survival over the business cycle: how do new technology-based firms differ?*, Small Business Economics 43(2), 2014.
- [89] Fairlie R., Morelix A., Tareque I., *The Kauffman Index. Startup activity. National trends 2017*, Ewing Marion Kauffman Foundations, Kansas City 2017.
- [90] Faludi J., *How to create social value through digital social innovation? Unlocking the potential of the social value creation of digital start-ups*, Journal of Social Entrepreneurship 14(1), 2023, s. 73–90.
- [91] Festel G., Wuermseher M., Cattaneo G., *Valuation of early stage high-tech startup companies*, International Journal of Business 18(3), 2013.
- [92] Fong S., *Strategic management accounting of social networking site service company in China*, Journal of Technology Management in China 6(2), 2011.
- [93] Foss N.J., Klein P.G., *Entrepreneurship and the economic theory of the firm: any gains from trade?*, Contracting and Organizations Research Institute. Working Paper 9, 2004.
- [94] *(Fourth) 4th International Conference on Employment, Education and Entrepreneurship (EEE)*, Entrepreneurship and Management eJournal, Belgrade 2015.
- [95] Francis J.C., *Inwestycje. Analiza i zarządzanie*, WIG PRESS, Warszawa 2000.

- [96] Freeman Ch., *The role of technical change in national economic development*, [w:] Amin A., Goddard J. (red.), *Technological change, industrial restructuring and regional development*, Allen and Unwin, London 1994.
- [97] Fuglewicz P., Zjawiński Ł., *Zarządzanie w startupie – zasady organizacji i budowy zespołu*, cz. 3. Agencja Rozwoju Pomorza S.A., Gdańsk 2014.
- [98] Gabryelczyk R., Białek-Jaworska A., Pugacewicz A., *Badanie dojrzałości kształtowania modeli biznesowych spółek start-up*, Working Paper DeLab Uniwersytet Warszawski 2(2), 2015.
- [99] Gajewski P., *Determinanty przeżywalności start-upów w województwie lubelskim*, niepublikowana rozprawa doktorska, UMCS, Lublin 2022.
- [100] Gala K., Schwa A., *Stars everywhere: revealing the prevalence of star performers using empirical data published in entrepreneurship research*, Journal of Business Venturing Insights 39(1), 2024.
- [101] Gallagher L., *The Airbnb story: how three ordinary guys disrupted an industry, made billions... and created plenty of controversy*, Houghton Mifflin Harcourt, New York 2017.
- [102] Garcia-Muiña F., Navas-López J., *Explaining and measuring success in new business: the effect of technological capabilities on firm results*, Technovation 27(1–2), 2007.
- [103] Gartner W.B., *What are we talking about when we talk about entrepreneurship?*, Journal of Business Venturing 5(1), 1990.
- [104] Gaweł A., *Ekonomiczne determinanty przedsiębiorczości*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2007.
- [105] Gąsiorowska-Mącznik E., *Teoretyczne podstawy przedsiębiorczości*, Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy 52(4), 2017.
- [106] van Gelderen M., Thurik R., Bosma N., *Success and risk factors in the pre-startup phase*, Small Business Economics 24(4), 2005.
- [107] Gemzik-Salwach A., *Ocena potencjału rozwojowego firm start-up*, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa 65(12), 2014.
- [108] Gemzik-Salwach A., *Wykorzystanie metody Dave’a Berkusa do analizy potencjału rozwojowego firm start-up w Polsce*, Acta Universitatis Lodzensis, Folia Oeconomica 300(2), 2014.
- [109] Geodecki T., *Pomiar innowacyjności gospodarki przy użyciu pośrednich i bezpośrednich wskaźników innowacji*, Zarządzanie Publiczne 3(5), 2008.
- [110] Geroski P.A., *What do we know about entry?*, International Journal of Industrial Organization 13(4), 1995.
- [111] Giardino C. i in., *What do we know about software development in startups?*, IEEE Software 31(5), 2014.
- [112] Gimmon E., Levie J., *Founder’s human capital, external investment, and the survival of new high-technology ventures*, Research Policy 39(9), 2010.
- [113] Girod S.J.G., Whittington R., *Change escalation processes and complex adaptive system: from incremental reconfiguration to discontinuous restructuring*, Organization Science 26(5), 2015.
- [114] Glikman P., *Zmiany strukturalne w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw w latach 1990–1998*, [w:] Lipowski A. (red.), *Struktura gospodarki transformującej się. Polska 1990–1998 i projekcja do roku 2010*, Instytut Nauk Ekonomicznych PAN, Warszawa 2000.



- [115] Glinka B., Gudkova S., *Przedsiębiorczość*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
- [116] Glinka B., Pasieczny J., *Tworzenie przedsiębiorstwa: szanse, realizacja, rozwój*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2015.
- [117] Gocławska M., *Startup nową jakością procesów inwestycyjnych*, [w:] Pietrewicz J.W., Sobiecki R. (red.), *Innowacyjna fala w społeczeństwie i gospodarce*, Oficyna wydawnicza SGH, Warszawa 2018.
- [118] Górski J., Sierpiński W., *Historia powszechnej myśli ekonomicznej 1870–1950*, Warszawa 1987.
- [119] Górzynska J., Grzybowski W., Szatkowski K., *Podstawy teorii przedsiębiorczości i zarządzania przedsiębiorstwem*. Centrum Badawczo-Szkoleniowe WSZiA, Zamość 1999.
- [120] Graebner M.E., Martin J.A., Roundy P.T., *Qualitative data: cooking without a recipe*, Strategic Organization 3(10), 2012.
- [121] Greiner L.E., *Evolution and revolution as organizations grow*, Harvard Business Review 50(4), 1998.
- [122] Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017.
- [123] Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- [124] Gruszecki T., *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- [125] Gruszecki T., *Przedsiębiorca w teorii ekonomii*, Wydawnictwo Cedor, Warszawa 1994.
- [126] Haffer M., *Determinanty strategii nowego produktu polskich przedsiębiorstw przemysłowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 1998.
- [127] Hausner J., *Zarządzanie publiczne. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2008.
- [128] Heilbroner R.L., *Wielcy ekonomiści. Czasy, życie, idee*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.
- [129] Hessels J., Naudé W., *The intersection of the fields of entrepreneurship and development economics: a review towards a new view*, Journal of Economic Surveys 33(2), 2019.
- [130] Hilami M.F. i in., *Product and process innovativeness: evidence from Malaysian SMEs*, European Journal of Social Science 16(4), 2010.
- [131] Hisrich R.D., Peters M.P., *Entrepreneurship. Starting, developing and managing a new enterprise*, Irwin, Chicago 1992.
- [132] Hofmoki J., *Internet jako nowe dobro wspólne*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.
- [133] Hormiga E., Batista-Canino R., Sánchez-Medina A., *The role of intellectual capital in the success of new ventures*, International Entrepreneurial Management Journal 7(1), 2010.
- [134] Hull G.S., *A small business agenda: trends in global economy*, University Press of America Inc., Lanham 1968.
- [135] Hyder S., Lussier R., *Why businesses succeed or fail: a study on small businesses in Pakistan*, Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies 8(1), 2016.
- [136] Hyytinen A., Pajarinen M., Rouvinen P., *Does innovativeness reduce startup survival rates?*, Journal of Business Venturing 30(4), 2015.

- [137] Inauen M., Schenker-Wicki A., *The impact of outside-in open innovation on innovation performance*, European Journal of Innovation Management 14(4), 2011.
- [138] Jakubowska M. i in., *Startupy pozytywnego wpływu. Radykalna innowacja społeczna. Raport 2020*, Kozminski Business Hub, Warszawa 2020.
- [139] Janasz W., *Innowacje w rozwoju przedsiębiorczości w procesie transformacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004.
- [140] Jankowska B., *Branża jako mezosystem gospodarczy*, Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny 64(2), 2002.
- [141] Jankowska B., Kania A., *Branże jako uczestnicy i receptory kryzysu*, [w:] Dzikowska M., Gorynia M., Jankowska B. (red.), *Międzynarodowa konkurencyjność polskich przedsiębiorstw w okresie globalnego kryzysu gospodarczego i po jego wystąpieniu*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2016.
- [142] Jędrzejowski A., *Raport Scale Up*, Departament Analiz i Strategii Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2018.
- [143] de Jong J.P.J., Marsili O., *Schumpeter versus Kirzner: an empirical investigation of opportunity types*, SCALES Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs, Zoetermeer 2010.
- [144] Kakati M., *Success criteria in high-tech new ventures*, Technovation 23(5), 2013.
- [145] Kałowski A., Wysocki J. (red.), *Start-up a uwarunkowania sukcesu. Wymiar teoretyczno-praktyczny*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2017.
- [146] Kamińska A., *Regionalne determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Difin SA, Warszawa 2011.
- [147] Kapusta F., *Przedsiębiorczość – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Forum Naukowe: Passat, Poznań 2006.
- [148] Kariv D., *Start-up and small business life*, [w:] Carayannis E.G. (red.), *Encyclopedia of creativity, invention, innovation and entrepreneurship*, Springer Science, New York 2013.
- [149] Kibassa M., *Small business research: upon finding definitions of entrepreneurship, entrepreneur and small firms*, European Journal of Business and Management 4(15), 2012.
- [150] Kijek A., Kijek T., *Znaczenie innowacji w kształtowaniu jakości produktu*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H, Oeconomia 39, 2005.
- [151] Kijek T., *Kapitał innowacyjny przedsiębiorstwa. Akumulacja i wykorzystanie*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2016.
- [152] Kim B., Kim H., Jeon Y., *Critical success factors of a design startup business*, Sustainability 10(9), 2981, 2018.
- [153] Kirzner I.M., *The entrepreneurial process*, [w:] Kent C.A. (red.), *The environment of entrepreneurship*, M.A.: Lexington Books, Toronto 1984.
- [154] Klimek J., *Pracownicy małych i średnich przedsiębiorstw – ich rola i znaczenie*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007.
- [155] Knaut A.E. i in., *Navigating the new normal: exploring the evolution of entrepreneurship education in the aftermath of COVID-19*, The International Journal of Management Education 22 (101067), 2024.
- [156] Knight F.H., *Risk, uncertainty and profit*, SENTRY Press, New York 1964.
- [157] Ko C.R., An J.I., *Success factors of student startups in Korea: from employment measures to market success*, Asian Journal of Innovation and Policy 8(1), 2019.

- [158] Kollmann T. i in., *European Startup Monitor 2015*, German Startups Association, Berlin 2016.
- [159] Konopka P., Roszkowska E., *Zastosowanie metody UTA do wspomagania podejmowania decyzji o finansowaniu startupów działalności gospodarczej*, Optimum Studia Ekonomiczne 3(75), 2015.
- [160] Konsek-Ciechońska J., *Startup companies, challenges in Poland*, Knowledge International Journal 30(6), 2019.
- [161] Kopyciński P., *Przedsiębiorczość a innowacyjność – rozumienie i delimitacja pojęć*, [w:] Rachwał T. (red.), *Kształtowanie kompetencji przedsiębiorczych*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2019.
- [162] Koskinen H., *Domesticating startup culture in Finland*, European Journal of Cultural and Political Sociology 8(2), 2021.
- [163] Kotsopoulos D., Karagianaki A., Baloutsos S., *The effect of human capital, innovation capacity, and Covid-19 crisis on Knowledge-Intensive Enterprises' growth within a VC-driven innovation ecosystem*, Journal of Business Research 139(C), 2022.
- [164] Kotowski J. i in., *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2018 roku*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2019.
- [165] Kowalewski K., *Skuteczny rozwój startupów jako wyzwanie dla współczesnego zarządzania*, Journal of Marketing and Market Studies 27(10), Warszawa 2020.
- [166] Kozłowski A., Wysocki J., *Start-up a uwarunkowania sukcesu. Wymiar teoretyczno-praktyczny*, Oficyna wydawnicza SGH, Warszawa 2017.
- [167] Koźmiński A., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- [168] Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- [169] KPMG Special Services, *EIM Business and Policy Research, European Network for SME Research, Highlights from the 2003 Observatory*. Observatory of the European SMEs. No. 8, European Commission, Luxembourg 2004.
- [170] Kraśnicka T., *Innowacyjność przedsiębiorstw – uwarunkowania organizacyjne*, Studia Ekonomiczne. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach 136, 2013.
- [171] Kraśnicka T., *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002.
- [172] Krejci M., Strielkowski W., Cabelkova I., *Factors that influence the success of small and medium enterprises in ICT: a case study from the Czech Republic*, Business: Theory and Practice 16(2), 2015.
- [173] Krysińska I. i in., *Global Entrepreneurship Monitor (GEM) – Polska 2023*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2023.
- [174] Kryzstofiak-Szopa J., Wisłowska M., *Polskie Startupy. Raport 2019*, Startup Poland, Warszawa 2019.
- [175] Kubiński P., Ropuszyńska-Surma E., *Rola instytucji otoczenia biznesu w kreowaniu sieci współpracy i rozwoju przedsiębiorstw typu start-up*, Organizacja i Zarządzanie, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej 103, 2017.
- [176] Kubr T. i in., *Starting up. Achieving success with professional business planning*, McKinsey and Company, Inc., Amsterdam 2008.



- [177] Kulkov I., *Next-generation business models for artificial intelligence start-ups in the healthcare industry*, International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research 29(4), 2023.
- [178] Kuratko D.F., Covin J.G., *Fifty years of entrepreneurship: recalling the past, examining the present, and foreshadowing the future*, Journal of Business Research 186(114980), 2025.
- [179] Kurczewska A., *Przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 2013.
- [180] Kühnapfel J.B., *Prognosen für Start-up-Unternehmen*, Springer Gabler, Wiesbaden 2015.
- [181] Kwiatkowski S., Kamiński M., *Intellectual Entrepreneurship: Wiedza, przedsiębiorczość, bogactwo*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2006.
- [182] Kwiatkowski S., *Przedsiębiorczość intelektualna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- [183] Lachiewicz S., Załączny L., *Małe firmy w gospodarce rynkowej*, [w:] Lachiewicz S. (red.), *Małe firmy w regionie łódzkim*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2003.
- [184] Langager C., Boyle M.J., Kvilhaug S., *Industry vs. sector: what's the difference?* Investopedia, 2022.
- [185] Laszuk M., *Przedsięwzięcia typu start-up*, [w:] Kałowski A., Wysocki J. (red.), *Start-up a uwarunkowania sukcesu. Wymiar teoretyczno-praktyczny*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2017.
- [186] Lee Y.-J., *Technology strategy by growth stage of technology-based venture companies*, International Review of Business Research Papers 6(6), 2010.
- [187] Leitão M.E., Amaral M., Carvalho A., *Reconceptualizing socio-tech entrepreneurship: a systematic literature review and research agenda*, Technovation 134(101318), 2024.
- [188] Leitão J., de Brito S., Pereira D., *Organizational ambidexterity, open innovation and innovation outputs: how do followers and low-flyer EU countries innovate?*, International Journal of Innovation Studies 8, 2024.
- [189] Lichtarski J., Karaś M., *Pojmowanie przedsiębiorczości i warunkujące ją czynniki*, [w:] Jaremczuk K. (red.), *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości – szanse i zagrożenia*, Wydawnictwo Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa, Tarnobrzeg 2003.
- [190] Lichtarski J., *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- [191] Linde-Usiekniewicz J. (red.), *Wielki słownik polsko-angielski PWN Oxford*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- [192] Lindgardt Z. i in., *Business model innovation. When the game gets tough, change the game*, [w:] Deimler M. i in. (red.), *Own the future: 50 ways to win from The Boston Consulting Group*, John Wiley and Sons Inc., Boston 2009.
- [193] Lipińska A., *Metody zarządzania organizacjami typu startup w zmiennym otoczeniu*, [w:] Skrzypek E. (red.), *Zarządzanie ryzykiem i zmianami w organizacji: monografia*, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2015.
- [194] Lombard D., *Globalna wioska cyfrowa. Drugie życie sieci*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2009.
- [195] Luna-Perejon F. i in., *Evaluation of user satisfaction and usability of a mobile app for smoking cessation*, Computer Methods and Programs in Biomedicine 182, 2019.
- [196] Łapacz D., *Udział małych i średnich przedsiębiorstw w wytwarzaniu PKB – Polska na tle Unii Europejskiej*, Współczesna Gospodarka 6(1), 2015.

- [197] Łochnicka D., *Przedsiębiorczość pracownicza i jej wpływ na efektywność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
- [198] Łopusiewicz A., *Start-up. Od pomysłu do sukcesu*, Wydawnictwo Edgard, Warszawa 2013.
- [199] Łuczak K., *Rachunkowość innowacji na przykładzie przedsiębiorstw określanych mianem start-up*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse. Rynki Finansowe. Ubezpieczenia 830(70), 2014.
- [200] Łuczak K., *Wycena przedsiębiorstw typu start-up*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, 2018.
- [201] Łuczak M., *Przedsiębiorczość w zarządzaniu firmą*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Warszawie, Warszawa 2003.
- [202] Łuczka T., *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Szkice o współczesnej przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2007.
- [203] Łukawer Ł., *Poglądy polskich ekonomistów na ogólne założenia transformacji systemowej*, Ekonomista, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne 6, 1994.
- [204] Łukiewska K., *Metodologiczne aspekty pomiaru międzynarodowej konkurencyjności branży na przykładzie przemysłu spożywczego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2019.
- [205] Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- [206] Madrid-Guijarro A., Garcia D., Van Auken H., *Barriers to innovation among Spanish manufacturing SMEs*, Journal of Small Business Management 47(4), 2009.
- [207] Makowiec M., *Start-upy technologiczne generujące innowacje w gospodarce jako efekt komercjalizacji badań naukowych*, Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy 52(4), 2017.
- [208] Mansfield E., *Industrial research and technology innovation. An economic analysis*, The Economic Journal 78(311), 1968.
- [209] Markowska M., *Dynamiczna taksonomia innowacyjności regionów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.
- [210] Martyniuk T., *Małe przedsiębiorstwo. Rejestracja, podatki, ewidencja, sprawozdawczość*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2009.
- [211] Matejun M., *Faza startowa jako strategiczny etap rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] Lachiewicz S., Matejun M. (red.), *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
- [212] Matuszczyk K., *Niepoważne kariery za poważne pieniądze? Blaski i cienie kariery w startupach – przełomowe zmiany na rynku pracy w Polsce*, Warszawa 2019.
- [213] Mauer R., Steigertahl L., *European Startup Monitor 2019*, Komisja Europejska, Graz 2019.
- [214] Maurya A., *Running lean: iterate from plan A to a plan that works*, O'Reilly, Sebastopol 2012.
- [215] McAdam M., McAdam R., *High tech startups in University Science Park incubators: the relationship between the startup's lifecycle progression and use of the incubator's resources*, Technovation 28(5), 2008.
- [216] McGowan P., *Innowacja i przedsiębiorczość wewnętrzna*, [w:] Stewart D.M. (red.), *Praktyka kierowania*, PWE, Warszawa 1997.

- [217] Melegati J., Kon F., *Early-stage software startups: main challenges and possible answers*, [w:] Nguyen-Duc A. i in. (red), *Fundamentals of Software Startups*, Springer Nature, Cham 2020.
- [218] Mieszkajkina E., *Zarządzanie przedsiębiorcze w małych firmach*, Politechnika Lubelska, Lublin 2018.
- [219] Milczarek A., Pietrakiewicz A., *Innowacyjne metody i narzędzia wykorzystywane w zarządzaniu start-upami na przykładzie Akademickich Inkubatorów przedsiębiorczości w Łodzi*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie 61(1202), 2015.
- [220] von Mises L., *Human action: a treatise on economics*, Fox and Wilkes, San Francisco 1996.
- [221] Moczydłowska J., Pacewicz I., *Przedsiębiorczość*, Wydawnictwo Oświatowe FOSZE, Rzeszów 2007.
- [222] Moszkowicz M., *Strategia przedsiębiorstwa – próba nowego spojrzenia*, Organizacja i Kierowanie 4, 2002.
- [223] Mueller S., Volery T., Von B., *What do entrepreneurs actually do? An observational study of entrepreneurs' everyday behavior in the start-up and growth stages*, Entrepreneurship Theory and Practice 36(5), 2012.
- [224] Mulas V. i in., *Tech startup ecosystem in West Bank and Gaza. Findings and recommendation*, The World Bank Group, Washington D.C. 2018.
- [225] Muller P., *Annual Report on European SMEs 2017/2018*, European Union 2018.
- [226] Murray A., *Supporting academic entrepreneurship: a blueprint for a university based business incubator*, Journal of Higher Education Service Science and Management 2(2), 2019.
- [227] Ng A.W., Macbeth D., Southern G., *Entrepreneurial performance of early-stage ventures: dynamic resource management for development and growth*, International Entrepreneurship Management Journal 10(3), 2014.
- [228] Nieć M., *Raport Startupy w Polsce 2019*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2019.
- [229] Niedzielski P., Rychlik K., *Innowacje i kreatywność*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006.
- [230] Niklewicz Ł., *Źródła finansowania start-upów w Niemczech*, Europa Regionum 4(37).
- [231] Nixon R., *GEES Enterprise, skills and entrepreneurship resource pack*, Plymouth, 2004.
- [232] Nowacki R., *Innowacyjność w zarządzaniu a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010.
- [233] Nowak H., Łuczak K., *Modele biznesu a cykl życia startupów internetowych – studium przypadku*, Przegląd Organizacji 9, 2019.
- [234] O'Sullivan D., Dooley L., *Applying innovation*, SAGE Publications Inc., California 2009.
- [235] Olszewski L., *Wzrost gospodarczy, integracja Europy, otoczenie finansowe współczesnej firmy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2004.
- [236] Onuoha G., *Entrepreneurship*, AIST International Journal 10, 2007.
- [237] Paradkar A., Knight J., Hansen P., *Innovation in start-ups: ideas filling the void or ideas devoid of resources and capabilities?*, Technovation 41–42, 2015.
- [238] Passaro R. i in., *The start-up lifecycle: an interpretative framework proposal*, RSA AiIG, Bergamo 2016.
- [239] Penc J., *Decyzje i zmiany w organizacji. W poszukiwaniu skutecznych sposobów działania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.

- [240] Petru N., Pavlák M., Polák J., *Factors impacting startup sustainability in the Czech Republic*, Innovative Marketing 15(3), 2019.
- [241] Phelps R., Adams R., Bessant J., *Life cycles of growing organizations: a review with implications for knowledge and learning*, International Journal of Management Reviews 9(1), 2007.
- [242] Piasecki B., *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, wyd. 3 zm. i uzupeł., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 2001.
- [243] Piasecki B., *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- [244] Piasecki B., *Przedsiębiorczość i mała firma: teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998.
- [245] Pichlak M., *Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012.
- [246] Piecuch T., *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2013.
- [247] Pięta S., Piotrowska A., *Przedsiębiorstwa niefinansowe powstałe w latach 2015–2019*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2020.
- [248] Pirolo L., Presutti M., *The impact of social capital on the start-ups' performance growth*, Journal of Small Business Management 48(2), 2010.
- [249] *Podręcznik Oslo. Pomiar działalności naukowej i technicznej. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, Komisja Europejska, OECD, MNiSW, Warszawa 2008.
- [250] Polański E., *Wielki słownik ortograficzny PWN z zasadami pisowni i interpunkcji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016.
- [251] Poznańska K., *Start-upy technologiczne – specyfika i sposoby ich tworzenia*, [w:] Kałowski A., Wysocki J. (red.), *Start-up a uwarunkowania sukcesu. Wymiar teoretyczno-praktyczny*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2017.
- [252] Poznańska K., *Wzrost i rozwój przedsiębiorstwa*, [w:] Lichniak I. (red.), *Nauka o przedsiębiorstwie. Wybrane zagadnienia*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.
- [253] Poznańska K., *Zachowania strategiczne przedsiębiorstw wobec wyzwań globalizacyjnych*, [w:] Niedzielski P., Poznańska K., Matusiak K.B. (red.), *Kapitał ludzki – innowacje – przedsiębiorczość*. SOOIPP Annual 2008, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 525, Ekonomiczne Problemy Usług 28, 2009.
- [254] Prohorovs A., Bistрова J., Ten D., *Startup success factors in the capital attraction stage: founders' perspective*, Journal of East-West Business 25(1), 2018.
- [255] Reis E., *The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*, Crown Publishing Group, New York 2011.
- [256] Reisdorfer-Leite B. i in., *Startup definition proposal using product lifecycle management*, [w:] Nyffenegger F. i in. (red.), *Product lifecycle management enabling Smart X*, IFIP Advances in information and communication technology, Springer International Publishing, Cham 2020.
- [257] Reynolds P.D., *Understanding business creation: serendipity and scope in two decades of business creation studies*, Small Business Economics 24(4), 2005.
- [258] Rifkin J., *Trzecia rewolucja przemysłowa*, Wydawnictwo Sonia Draga, Warszawa 2012.
- [259] Robbins S.P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa, 2002.

- [260] Rogers E.M., *Diffusion of innovations*, Free Press, New York 2003.
- [261] Rogowski W. i in., *Usługi doradcze oraz instrumenty wsparcia dla małych i średnich przedsiębiorstw w ramach Polityki II szansy*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011.
- [262] Ropega J., *Przedsiębiorczość. Zagadnienia ogólne*, [w:] Lisowska R., Ropega J. (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie w małej i średniej firmie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
- [263] Roy S., Modak N., Dan P.K., *Managerial support to control entrepreneurial culture in integrating environmental impacts for sustainable new product development*, *Sustainable Waste Management: Policies and Case Studies*, Springer, Singapore 2020.
- [264] Rozkrut D. i in., *Rocznik statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2017.
- [265] Rozkrut D., *Rocznik statystyczny województw*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2019.
- [266] Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 24 grudnia 2007 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD), Dz.U. 2007 nr 251 poz. 1885.
- [267] Rożański J., *Współczesne przedsiębiorstwo a wyzwania gospodarki światowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
- [268] Rzemieniak M., *Zarządzanie niematerialnymi wartościami przedsiębiorstw*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2013.
- [269] Sáez-Ortuño L. i in., *How can entrepreneurs improve digital market segmentation? A comparative analysis of supervised and unsupervised learning algorithms*, *International Entrepreneurship and Management Journal* 19(4), 2023, s. 1893–1920.
- [270] Safin K., *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2012.
- [271] Sagan M. i in., *Strategia rozwoju Lublina na lata 2013–2020*, Urząd Miasta Lublina Wydział Strategii i Obsługi Inwestorów, Lublin 2013.
- [272] Sagan M. i in., *Strategia Lublin 2030*, Urząd Miasta Lublina Wydział Strategii i Przedsiębiorczości, Lublin 2021.
- [273] Salamzadeh A., Kesim H.K., *Startup companies: life cycle and challenges*, 4th International Conference on Employment, Education and Entrepreneurship (EEE), Belgrade 2015.
- [274] Salavou H., *The concept of innovativeness: should we need to focus?*, *European Journal of Innovation Management* 7(1), 2004.
- [275] Salehe M.A. i in., *Individual entrepreneurial orientation and firm performance. The mediating role of sustainable entrepreneurship practices*, *Sustainable Technology and Entrepreneurship* 3(3), 100079, 2024.
- [276] Salido E., Sabás M., Freixas P., *The accelerator and incubator ecosystem in Europe*, Telefónica Europe, London, 2013.
- [277] Santisteban J., Mauricio D., Cachay O., *Critical success factors for technology-based startups*, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* 42(4), 2021.
- [278] Santisteban J., Mauricio D., *Systematic literature review of critical success factors of Information Technology startups*, *Academy of Entrepreneurship Journal* 23(2), 2017.
- [279] Sanyang S.E., Huang W., *Entrepreneurship and economic development: the Empretec showcase*, *International Entrepreneurship and Management Journal* 6(3), 2010.



- [280] Saridakis G., Mole K., Storey D.J., *New small firm survival in England*, *Empirica* 35(1), 2008.
- [281] Say J.B., *Traktat o ekonomii politycznej, czyli prosty wykład sposobu, w jaki się tworzą, rozdzielają i spożywają bogactwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1960.
- [282] Schrör H., *Innovation as a factor in business success*, *Statistics in Focus*, Industry, Trade and Services 15, 2008.
- [283] Sen K. i in., *Diversity and inclusion in the start-up ecosystem: Global Practices and Trends*, Springer, Singapore 2023.
- [284] Senivongse C., Bennet A., Mariano S., *Clarifying absorptive capacity and dynamic capabilities dilemma in high dynamic market IT SMEs*, *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems* 49(3), 2019.
- [285] Senor D., Singer S., *Naród start-upów. Historia cudu gospodarczego Izraela*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2013.
- [286] Sexton D., Bowman-Upton N., *A growth model of the firm based on market, owner, and strategic factors*, [w:] Hills G. (red.), *Research at the marketing/entrepreneurship interface. Proceedings of the UIC Symposium on Marketing and Entrepreneurship*, United States Association for Small Business and Entrepreneurship, Marietta 1987.
- [287] Shane S.A., Venkataraman S., *The promise of entrepreneurship as a field of research*, *Academy of Management Review* 25(1), 2000.
- [288] Sikorski Cz., *Drogi do sukcesu. Profesjonalizm kontra populistyczna kultura organizacyjna*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.
- [289] Simpson J., Weiner E., *Oxford English Dictionary*, Oxford University Press, Oxford 1989.
- [290] Singh D., Shukla B., Joshi M., *Artificial intelligence and technopreneurship innovation as key enablers for lean start-ups growth*, *International Journal of Business and Globalisation* 38(3), 2024.
- [291] Skala A., Kruczkowska E., Olczak M.A., *Polskie Startupy. Raport 2015*, Startup Poland, Warszawa 2015.
- [292] Skala A., *Spiralna definicja startupu*, *Przegląd Organizacji. Miesięcznik Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa* 9(932), 2017.
- [293] Skala A., *Startupy. Wyzwanie dla zarządzania i edukacji przedsiębiorczości*, Wydawnictwo edu-Libri, Kraków–Legionowo 2018.
- [294] Skala A., Sysko-Romańczuk S., *Startupy a nowe przedsięwzięcia: próba wyodrębnienia nowej kategorii badawczej*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* 20(6), 2019.
- [295] Skawińska E., Zalewski R.I., *Success factors of startups in the EU: a comparative study*, *Sustainability* 12(19), 2020.
- [296] Skowronek-Mielczarek A., *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005.
- [297] Skowrońska A., Tarnawa A. (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2018.
- [298] Skowrońska A., Tarnawa A. (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2021*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2021.
- [299] Skowrońska A., Zakrzewski R. (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2019*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2019.
- [300] Skowrońska A., Zakrzewski R. (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2020*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2020.

- [301] Skrzypek E., *Kreatywność a zarządzanie wiedzą*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie 24(1), 2014.
- [302] Smolbik-Jęczmień A., *Identyfikacja celów zawodowych jednostki warunkiem sukcesu*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego 1, 2007.
- [303] Sobczak R., Dudycz H., *Determinanty sukcesu i porażki start-upów internetowych*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio H, Oeconomia 50(2), 2016.
- [304] Sobczyk G., *Strategie konkurencji małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2006.
- [305] Sobczyk G., *Zachowania rynkowe przedsiębiorstw w warunkach spowolnienia gospodarczego*, Annales UMCS, Sectio H, Oeconomia 44(1), 2011.
- [306] Song M. i in., *Success factors in new ventures: a meta analysis*, Journal of Product Innovation Management 25(1), 2007.
- [307] Sopińska A., *Współczesne przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.
- [308] Sosnowska A., Łobejko S., Kłopotek A., *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2000.
- [309] Sowiński R., *W czym tkwi siła amerykańskich start-upów*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012.
- [310] Sparviero S., *The case for a socially oriented Business Model Canvas: The Social Enterprise Model Canvas*, Journal of Social Entrepreneurship 10(2), 2019.
- [311] Spiegel O. i in., *Business model development, founders' social capital and the success of early stage internet startups: a mixed-method study*, Information Systems Journal 26(5), 2015.
- [312] Spinelli S., Adams R., *New venture creation. Entrepreneurship for the 21st century*, McGraw-Hill Education, 2015.
- [313] *StartupBlink, Global Startup Ecosystem Index 2021*, StartupBlink.
- [314] Stawasz E., *Innowacje a mała firma*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999.
- [315] Stevenson H.H., Jarillo J.C., *A paradigm of entrepreneurship. Entrepreneurial management*, Strategic Management Journal 11(5), 1990.
- [316] Stone B., *The upstarts: How Uber, Airbnb, and the Killer Companies of the New Silicon Valley are changing the world*, Corgi Books, New York, 2018.
- [317] Strehle F., Katzy B., Davila T., *Learning capabilities and the growth of technology-based new ventures*, International Journal Technology Management 52(1), 2010.
- [318] Strużycki M., *Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce regionu*, PWE, Warszawa 2004.
- [319] Strużycki M., *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002.
- [320] Strużyńska J., Majowska M., Ingram T., *Sukces organizacji z perspektywy teorii ewolucji*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego 2(1), 2009.
- [321] Strykiewicz T., *Adaptacja przestrzenna przemysłu w Polsce w warunkach transformacji*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 1999.
- [322] Sudoł S., *Przedsiębiorczość – jej pojmowanie, typy i czynniki ją kształtujące*, [w:] Jaremczuk K. (red.), *Uwarunkowania przedsiębiorczości – różnorodność i jedność*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2008.



- [323] Szczerbak M., *Przyczyny upadłości przedsiębiorstw i uwarunkowania organizacyjne restrukturyzacji upadłościowej*, [w:] Prusak B. (red.), *Ekonomiczne i prawne aspekty upadłości przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.
- [324] Szczukiewicz K., Makowiec M., *Characteristics and specificities of local innovation accelerators: a case of Poland*, *Sustainability* 4(1689), 2021, s. 11.
- [325] Szymańska A., *Kwartalnik Urzędu Patentowego RP* 3(29), Warszawa 2016.
- [326] Szymański W., *Współczesne zmiany uwarunkowań działalności przedsiębiorczej*, [w:] Tkaczyk T.P. (red.), *Przedsiębiorczość a strategię konkurencji*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2000.
- [327] Śliwiński R., *Rola przedsiębiorcy w małych społecznościach lokalnych*, [w:] Jarco J. (red.), *Biznesman i menedżer. Problemy bohaterów naszych czasów*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania „Edukacja”, Wrocław 2000.
- [328] Świeszczyk K., *Uwarunkowania skuteczności działania inkubatorów przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
- [329] Targalski J., *Przedsiębiorczość – istota i znaczenie*, [w:] Targalski J., Francik A., (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie firmą. Teoria i praktyka*, C.H. Beck, Warszawa 2009.
- [330] Targalski J., *Przedsiębiorczość i zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2014.
- [331] Targalski J., *Sukces lub niepowodzenie*, [w:] Targalski J., Francik A. (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie firmą. Teoria i praktyka*, C.H. Beck, Warszawa 2009.
- [332] Tarnawa A., Skowrońska A. (red.), *Sektor MSP w Polsce i UE*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2017.
- [333] Thiel P.A., Masters B., *Zero to one: notes on startups, or how to build the future*, Crown Publishing Group, New York 2014.
- [334] Thiranagama R., Edirisinghe K., *Factors affecting small business startup of engineers and accountants in Sri Lanka*, *NSBM Business and Management Journal* 6(1), 2015.
- [335] Thuan Le C., Lan Phan T.K., Nhi Nguyen T.Y., *Online knowledge sharing and employee innovation: the role of job self-efficacy and innovative climate*, *Journal of Workplace Learning* 36(4), 2024.
- [336] Thurik R., *Small firms, entrepreneurship and economic growth*, [w:] Acs Z.J., Carlsson B., Thurik R. (red.), *Small Business in the modern economy*, Willey-Blackwell Publishers, Oxford 1996.
- [337] Tidd J., Bessant J., *Managing innovation. Integrating technological, market and organizational change*, John Wiley and Sons, Ltd., London 2009.
- [338] Timmerman J.C., *A systematic approach for making innovation a core competency*, *Journal for Quality and Participation* 31(4), 2009.
- [339] Timmons J.A., Spinelli S., *New venture creation. Entrepreneurship for the 21st century*, McGraw-Hill International Edition, Boston 2007.
- [340] Timmons J., *New venture creation*, Irvin Professional Publishing, Boston 1990.
- [341] Tomaszewski A., *Startupy jako wybór strategiczny przedsiębiorstw*, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH* 175, 2019.
- [342] Tomczuk M., *Znaczenie startupów dla polskiej gospodarki w kontekście rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw*, *Roczniki Ekonomii i Zarządzania* 10(46), 4, 2018.
- [343] *United State Government Printing Office, The State of small business: a report of the President, transmitted to the Congress*, 1998, Washington, D.C. 1999.

- [344] van de Ven A.H., *The development of an infrastructure for entrepreneurship*, Journal of Business Venturing 8(3), 1993.
- [345] Vliamos J.S., Tzeremes N.G., *Factors influencing entrepreneurial process and firm start-ups: evidence from central Greece*, Journal of the Knowledge Economy 3(3), 2012.
- [346] Wach K., *Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce narodowej*, [w:] Targalski J. (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2014.
- [347] Walkowska K., *Przedsiębiorstwa niefinansowe powstałe w 2019 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2020.
- [348] Waluyohadi B. i in., *Entrepreneurship determinants: a literature review*, Procedia Computer Science 225, 2023.
- [349] Waniak-Michalak H., *Pozabankowe źródła finansowania małych i średnich przedsiębiorstw. Fundusze pożyczkowe, fundusze poręczeniowe, rynek venture capital*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007.
- [350] Waniak-Michalak H., *Wsparcie małych i średnich przedsiębiorstw przez organizacje niedziałające dla zysku: znaczenie, ewidencja, raportowanie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2015.
- [351] Wasserman N., *The founder's dilemmas: anticipating and avoiding the pitfalls that can sink a startup*, Princeton University Press, New Jersey 2012.
- [352] Wawrzyniak B., *Przedsiębiorczość – legitymacja do przyszłości*, Przegląd Organizacji 7(582), 1988.
- [353] Wiatrak A.P., *Pojęcie przedsiębiorczości, jej cele i rodzaje*, [w:] Jaremczuk K. (red.), *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości – szanse i zagrożenia*, Wydawnictwo Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa, Tarnobrzeg 2003.
- [354] Wiatrak A.P., *Przedsiębiorczość korporacyjna – istota, uwarunkowania i podstawowe obszary*, Problemy Zarządzania 6(2), 2008.
- [355] Wiśłowska M., Krysztofiak-Szopa J., *The Polish tech scene. 5 years, Startup Poland*, Warszawa 2019.
- [356] Wnorowski H., *Małe i średnie przedsiębiorstwa – ich rola w gospodarce oraz czynniki rozwoju*, [w:] Wnorowski H., Letkiewicz A. (red.), *Praktyczne problemy przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2011.
- [357] Wojtas S. i in., *Katalog Polskiego Ekosystemu Startupowego*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2015.
- [358] Wołczuk T., *Znaczenie startupów przy tworzeniu współczesnego rynku i polityki gospodarczej*, [w:] Górską-Warsewicz H., Czeczotko M. (red.), *Przedsiębiorczość w nauce i praktyce. Zarządzanie, finanse, rynek*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2019.
- [359] Załączny L.A., *Drobna przedsiębiorczość. Organizacyjne aspekty zakładania małych i średnich firm. Poradnik metodyczny*, Kolonia Limited, Wrocław 2003.
- [360] Zbierowski P. i in., *Raport z badania Global Entrepreneurship Monitor – Polska 2015*, Warszawa 2016.
- [361] Zelek A., Maniak G., *Kapitał intelektualny polskich przedsiębiorstw w fazie startu*, [w:] Bochańczyk-Kupka D., Swadźba S., *Systemy gospodarcze i ich ewolucja. Aspekty mikro- i mezoekonomiczne*, Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013.

- [362] Zelek A. i in., *Nowoczesna inżynieria finansowa dla firm start-up w Polsce w latach 2009–2012 – raport z badań screeningowych*, Zachodniopomorska Szkoła Biznesu w Szczecinie, Szczecin 2013.
- [363] Żelazko B., *Źródła sukcesu i przyczyny zagrożenia upadłością małych i średnich firm w świetle badań empirycznych*, [w:] Godlewska-Majkowska H. (red.), *Przedsiębiorczość. Jak założyć i prowadzić własną firmę?*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.

### **Źródła internetowe:**

- [364] Ahmad I., *Apple, Google, Facebook, Uber: How seven massive companies spend their billions*, <https://www.digitalinformationworld.com/2019/09/the-finances-of-7-famous-tech-companies-visualized.html> (dostęp: 12.12.2020).
- [365] Airbnb, *About us*, <https://news.airbnb.com/about-us/> (dostęp: 02.03.2020).
- [366] Andressen M., *The only thing that matters*, [http://pmarchive.com/guide\\_to\\_startups\\_part4.html](http://pmarchive.com/guide_to_startups_part4.html) (dostęp: 18.12.2018).
- [367] Apple, <https://www.apple.com> (dostęp: 12.12.2020).
- [368] Bank Danych Lokalnych GUS, <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/podgrup/tablica> (dostęp: 21.07.2020).
- [369] Biography.com Editors, *Jeff Bezos*, <https://www.biography.com/business-figure/jeff-bezos> (dostęp: 13.12.2018).
- [370] Bloomberg Billionaires Index, <https://www.bloomberg.com/billionaires/> (dostęp: 21.12.2021).
- [371] Business Dictionary, <http://www.businessdictionary.com/definition/startup.html> (dostęp: 31.07.2018).
- [372] Business Insider, *Słownik nowoczesnego przedsiębiorcy*, <https://archiwum.businessinsider.com.pl/firma/slownik-nowoczesnego-przedsiębiorcy/zjkm> (dostęp: 28.07.2018).
- [373] ByteDance, <https://www.bytedance.com/en> (dostęp: 14.11.2020).
- [374] Camberato J., *2019 Small business failure rate: startup statistics by industry*, <https://www.nationalbusinesscapital.com/blog/2019-small-business-failure-rate-startup-statistics-industry/> (dostęp: 14.08.2020).
- [375] CB Insights, *397 startup failure post-mortems*, <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-post-mortem/> (dostęp: 01.12.2020).
- [376] CB Insights, *The top 12 reasons startups fail*, [www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top](http://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top) (dostęp: 25.08.2020).
- [377] CB Insights, *Venture capital funnel shows odds of becoming a unicorn are about 1%*, <https://www.cbinsights.com/research/venture-capital-funnel-2/> (dostęp: 11.09.2019).
- [378] CNBC, *Apple becomes first U.S. company to reach a \$2 trillion market cap*, <https://www.cnbc.com/2020/08/19/apple-reaches-2-trillion-market-cap.html> (dostęp: 12.01.2021).
- [379] Crunchbase, *Crunchbase private unicorn company list*, <https://www.crunchbase.com/lists/crunchbase-private-unicorn-company-list/f406c855-fff9-419b-9b44-324e-1bfe3081/organization.companies> (dostęp: 18.10.2021).
- [380] Dealroom, [https://app.dealroom.co/dashboard?\\_ga=2.78996308.1946517673.1644186072-327342080.1644186072](https://app.dealroom.co/dashboard?_ga=2.78996308.1946517673.1644186072-327342080.1644186072) (dostęp: 03.12.2021).
- [381] Słownik języka polskiego, *branża*, <https://sjp.pwn.pl/sjp/branza> (dostęp: 18.11.2021).

- [382] Słownik języka polskiego, *sukces*, <https://sjp.pwn.pl/slowniki/sukces> (dostęp: 13.05.2020).
- [383] Duszczak M., *Pierwszy polski startup wart miliard dolarów. To dopiero początek*, Cyfrowa Rzeczpospolita, <https://cyfrowa.rp.pl/startupy/art18924431-pierwszy-polski-startup-wart-miliard-dolarow-to-dopiero-poczatek> (dostęp: 30.10.2021).
- [384] Eisenmann T., *Why start-ups fail*, *Harvard Business Review* 2021, <https://hbr.org/2021/05/why-start-ups-fail> (dostęp: 30.10.2021).
- [385] Encyklopedia Britannica, *Peter Thiel*, <https://www.britannica.com/biography/Peter-Thiel> (dostęp: 12.12.2020).
- [386] Encyklopedia PWN, *klasa próżniacza*, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/klasa-prozniacza;3922696.html> (dostęp: 10.11.2019).
- [387] Encyklopedia PWN, *przedsiębiorczość*, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/przedsiębiorczosc.html> (dostęp: 02.02.2019).
- [388] Encyklopedia Zarządzania, *Przedsiębiorczość*, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Przedsi%C4%99biorczo%C5%9B%C4%87> (dostęp: 02.02.2019).
- [389] European Commission, *Learn entrepreneurial skills and plan your career path*, [https://ec.europa.eu/growth/smes/supporting-entrepreneurship\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/supporting-entrepreneurship_en) (dostęp: 02.02.2021).
- [390] European Commission, *Startup Europe: Ecosystem of opportunities 2014*, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/policies/startup-europe> (dostęp: 18.12.2018).
- [391] European Union, *Innovation Union Scoreboard 2011, Pro Inno Europe, Belgium 2012*, <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/705c770c-68f7-4f90-ac2b-618cc6cc8ed7/language-en/format-PDF/source-257018554> (dostęp: 13.07.2018).
- [392] Eurostat: Structural Business Statistics, *Database*, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics/database> (dostęp: 05.06.2020).
- [393] Kane T., *The importance of startups in job creation and job destruction*, Ewing Marion Kauffman Foundation, [https://www.kauffman.org/wp-content/uploads/2019/12/firm\\_formation\\_importance\\_of\\_startups.pdf](https://www.kauffman.org/wp-content/uploads/2019/12/firm_formation_importance_of_startups.pdf) (dostęp: 11.08.2020).
- [394] Founder Institute, *Founder Institute officially launches in Hong Kong to help build global startups*, <https://fi.co/insight/founder-institute-officially-launches-in-hong-kong-to-help-build-global-startups> (dostęp: 03.09.2018).
- [395] Fundacja Startup Poland, <https://startuppoland.org/raporty/> (dostęp: 03.07.2021).
- [396] Giełzak M., Krok M., *Źródła finansowania startupów – część 1 – Wprowadzenie*, [http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter\\_86197.asp?soid=5F2B3EF5200148E-E805396220545DB77](http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86197.asp?soid=5F2B3EF5200148E-E805396220545DB77) (dostęp: 24.02.2017).
- [397] Global Entrepreneurship Monitor, *GEM Global Report 2016*, <http://gemconsortium.org/report> (dostęp: 11.02.2020).
- [398] Golonko J., *Finansowanie start-upów. Najważniejszy jest pomysł, zespół i model biznesowy*, [www.polskieradio.pl/42/1699/Artykul/1193455,Finansowanie-startupow-Najwazniejszy-jest-pomysl-zespol-i-model-biznesowy](http://www.polskieradio.pl/42/1699/Artykul/1193455,Finansowanie-startupow-Najwazniejszy-jest-pomysl-zespol-i-model-biznesowy) (dostęp: 26.07.2018).
- [399] Google Books Ngram Viewer, <https://books.google.com/ngrams/info> (dostęp: 25.11.2020).
- [400] Google Finance: Apple Inc., <https://www.google.com/hUKewjLzMbiiLXvAhWRcc0KHdb9BT0finance/quote/AAPL:NASDAQ?sa=X&ved=2aQ3ecFMAB6BAGDEBI> (dostęp: 22.03.2021).

- [401] GoTechnologies, *Branże, typy startupów*, <http://goventures.pl/branze-typy-startupow/> (dostęp: 12.11.2021).
- [402] Graham P., *How to apply to Y combinator*, <https://www.ycombinator.com/howtoapply/> (dostęp: 25.11.2020).
- [403] Graham P., *Startup equals growth*, in *Graham's essays on entrepreneurship*, <http://www.paulgraham.com/growth.html> (dostęp: 18.12.2018).
- [404] Griffith E., *Why startups fail, according to their founders*, <http://fortune.com/2014/09/25/why-startups-fail-according-to-their-founders/> (dostęp: 29.07.2018).
- [405] Gromov G., *Don Hoefler is credited with coining the phrase: Silicon Valley*, [https://www.netvalley.com/silicon\\_valley/Don\\_Hoefler\\_coined\\_the\\_phrase\\_Silicon\\_Valley.html](https://www.netvalley.com/silicon_valley/Don_Hoefler_coined_the_phrase_Silicon_Valley.html) (dostęp: 18.12.2018).
- [406] Hale K., *How to evaluate startup ideas?*, <https://educapital.com.br/wp-content/uploads/2022/06/How-to-Evaluate-Startup-Ideas-2.pdf> (dostęp: 25.11.2020).
- [407] International Institute for Management Development, *IMD startup competition*, <https://www.imd.org/imd-startup-competition/startup-competition/> (dostęp: 25.11.2020).
- [408] Kollmann T. i in., *European Startup Monitor 2015*, [https://europeanstartupmonitor.com/fileadmin/presse/download/esm\\_2015.pdf](https://europeanstartupmonitor.com/fileadmin/presse/download/esm_2015.pdf) (dostęp: 18.12.2018).
- [409] Komisja Europejska, *Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Przyszli liderzy Europy: inicjatywa na rzecz przedsiębiorstw typu start-up i przedsiębiorstw scale-up*, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/pl/TXT/?uri=CELEX:52016DC0733> (dostęp: 18.12.2019).
- [410] Komisja Europejska, *Nowa definicja MŚP. Poradnik dla użytkowników i wzór oświadczenia*, Bruksela 2006, <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/10abc892-251c-4d41-aa2b-7fe1ad83818c/language-pl> (dostęp: 06.06.2020).
- [411] Komisja Europejska, *Załącznik I do Rozporządzenia Komisji UE nr 651/2014 z dnia 17 czerwca 2014 r. uznające niektóre rodzaje pomocy za zgodne z rynkiem wewnętrznym w zastosowaniu art. 107 i 108 Traktatu*, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014R0651&from=CS> (dostęp: 21.08.2019).
- [412] Kryzstofiak-Szopa J., *Budujemy Silny Ekosystem Startupów w Polsce*, [https://www.senat.gov.pl/gfx/senat/userfiles/\\_public/k9/komisje/2017/kgni/materialy/startup\\_poland\\_-\\_posiedzenie\\_senackiej\\_komisji\\_gospodarki\\_narodowej.pdf](https://www.senat.gov.pl/gfx/senat/userfiles/_public/k9/komisje/2017/kgni/materialy/startup_poland_-_posiedzenie_senackiej_komisji_gospodarki_narodowej.pdf) (dostęp: 18.12.2018).
- [413] Lebreton H., *When was the word "start-up" first used?*, <https://www.startup-book.com/2016/05/22/when-was-the-word-start-up-first-used/> (dostęp: 11.10.2020).
- [414] Leopold T.A., Ratcheva V.S., Zahidi S., *The future of jobs report 2018*, Center for the New Economy and Society, World Economic Forum, Geneva 2018, <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2018> (dostęp: 25.11.2020).
- [415] Lin L., *TikTok owner ByteDance's annual revenue jumps to \$34.3 billion*, The Wall Street Journal, <https://www.wsj.com/articles/tiktok-owner-bytedances-annual-revenue-jumps-to-34-3-billion-11623903622> (dostęp: 30.09.2021).
- [416] Lipski J., Korba M., Fedorowicz Ł., *Lubelskie Startupy 2015*, [www.jaceklipski.lubelskiestartupy2015](http://www.jaceklipski.lubelskiestartupy2015) (dostęp: 13.08.2018).
- [417] Lubelski Park Naukowo-Technologiczny, *Regulamin projektu*, <http://lpnt.pl/dzialania/ArticleODU5YjY5OD> (dostęp: 12.05.2019).

- [418] Łopusiewicz A., *Sprawdziłem, dlaczego sto polskich startupów upadło*, <https://mamstartup.pl/porazka/8167/sprawdzilem-dlaczego-sto-polskich-startupow-upadlo-cz-1/> (dostęp: 05.08.2018).
- [419] Marmer M. i in., *Startup Genome Report extra on premature scaling*, *Startup Genome*, <https://integral-entrepreneurship.org/wp-content/uploads/2016/07/Startup-Genome-Premature-Scaling.pdf> (dostęp: 12.03.2018).
- [420] Mohout O., Kiemen M., *A critical perspective to exponential organizations and its hyper scalability*, [http://mixel.be/files/pdf/Critical-to-exponential\\_preprint.pdf](http://mixel.be/files/pdf/Critical-to-exponential_preprint.pdf) (dostęp: 15.03.2019).
- [421] Mulas V. i in., *Tech startup ecosystem in West Bank and Gaza. Findings and recommendation*, The World Bank Group, Washington D.C. 2018., <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/715581526049753145/tech-startup-ecosystem-in-west-bank-and-gaza-findings-and-recommendations> (dostęp: 25.11.2020).
- [422] Netrix Link Sp. z o.o., *Startupy*, <https://iob.netrix.com.pl/startupy/> (dostęp: 25.11.2020).
- [423] OECD, *Startup América Latina 2016: Construyendo un futuro innovador*, *Estudios del Centro de Desarrollo*, OECD Publishing, Paris 2016, <https://doi.org/10.1787/9789264265141-es> (dostęp: 18.12.2018).
- [424] Owczarek B., *Jak startupy funduszy VC KFK radziły sobie w 2018 roku?*, <https://www.gdziepolek.pl/blog/jak-startupy-funduszy-kfk-radzily-sobie-w-2018-roku> (dostęp: 13.01.2020).
- [425] Oxford Learner's Dictionaries, <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com> (dostęp: 02.02.2019).
- [426] Patel N., *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/#50511e8d6679> (dostęp: 01.08.2018).
- [427] Platforma Startowa: Connect, <https://startup.pfr.pl/pl/program/program-platforma-startowa-connect/> (dostęp: 11.05.2021).
- [428] Platforma Startowa: Idealist, <https://www.parp.gov.pl/component/grants/grants/platforma-startowa-idealist#dokumenty> (dostęp: 20.02.2020).
- [429] Platforma Startowa: Unicorn Hub, <https://www.parp.gov.pl/component/grants/grants/platforma-startowa-unicorn-hub#dokumenty> (dostęp: 11.05.2021).
- [430] Platforma startowa: Wschodni Akcelerator Biznesu, <https://www.parp.gov.pl/component/grants/grants/platforma-startowa-wschodni-akcelerator-biznesu> (dostęp: 11.05.2021).
- [431] Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Jak zostać i pozostać przedsiębiorcą. Informator dla nowo powstałych firm*, Warszawa 2011, <http://www.parp.gov.pl> (dostęp: 31.07.2018).
- [432] Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Podręcznik dla animatorów platform startowych*, Departament Programów Ponadregionalnych Ministerstwo Rozwoju, Warszawa 2015, [https://www.polskawschodnia.gov.pl/media/19344/Podrecznik\\_dla\\_animatorow\\_Platform\\_startowych.pdf](https://www.polskawschodnia.gov.pl/media/19344/Podrecznik_dla_animatorow_Platform_startowych.pdf) (dostęp: 20.02.2020).



- [433] Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Regulamin konkursu w ramach Programu Operacyjnego Polska Wschodnia 2014–2020*, <https://www.parp.gov.pl/component/grants/grants/platformy-startowe> (dostęp: 11.06.2021).
- [434] Polski Fundusz Rozwoju, <https://pfr.pl/slownik/slownik-fundusz-venture-capital.html> (dostęp: 13.10.2021).
- [435] Portuguese American Journal, *Web Summit: Lisbon hosting the largest tech event in the world – Portugal*, <https://portuguese-american-journal.com/web-summit-lisbon-hosting-the-largest-tech-event-in-the-world-portugal/> (dostęp: 02.03.2019).
- [436] PricewaterhouseCoopers (PwC), *The startup economy. How to support tech startups and accelerate Australian innovation*, <https://accelerator.pwc.lu/pwcsaccelerator/docs/pwc-google-the-startup-economy-2013.pdf> (dostęp: 04.04.2019).
- [437] Regulamin Platformy startowej Wschodni Akcelerator Biznesu, [https://www.parp.gov.pl/storage/grants/documents/59/Regulamin-Platformy-startowej-Wschodni-Akcelerator-Biznesu\\_31122020.pdf](https://www.parp.gov.pl/storage/grants/documents/59/Regulamin-Platformy-startowej-Wschodni-Akcelerator-Biznesu_31122020.pdf) (dostęp: 25.11.2020).
- [438] Ries E., *Startup lessons learned, Strong governance actually makes weak companies*, <http://www.startuplessonslearned.com> (dostęp: 12.12.2020).
- [439] Robehmed N., *What is a startup?*, Forbes, <https://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/%202013/12/16/what-is-a-startup/> (dostęp: 04.08.2018).
- [440] Rodriguez S., *The real reason everyone calls billion-dollar startups ‘Unicorns’*, International Business Times, IBT Media INC, <https://www.ibtimes.com/real-reason-everyone-calls-billion-dollar-startups-unicorns-2079596> (dostęp: 18.12.2018).
- [441] Sayed A., Banerjee A., *Top 15 Highest valued startups in the world. Most valuable startups*, [https://startuptalky.com/top-highest-valued-startups-world/#Bytedance,\\_China](https://startuptalky.com/top-highest-valued-startups-world/#Bytedance,_China) (dostęp: 21.12.2021).
- [442] Słownik Języka Polskiego, *start-up*, <https://sjp.pwn.pl/poradnia/haslo/start-up;14228.html> (dostęp: 10.10.2020).
- [443] Startup Commons, *Startup Development Phases*, <https://www.startupcommons.org/startup-development-phases.html> (dostęp: 10.08.2018).
- [444] Startup Genome, *The Global Startup Ecosystem Ranking 2015*, Startup Compass Inc, <https://startupgenome.com/reports/global-startup-ecosystem-report-2015> (dostęp 13.11.2021).
- [445] Startup Genome, *Global Startup Ecosystem Report 2018*, <https://startupgenome.com/reports/global-startup-ecosystem-report-gser-2018> (dostęp: 13.11.2021).
- [446] Startup Genome, *The Global Startup Ecosystem Report 2020*, <https://startupgenome.com/reports/gser2020> (dostęp: 13.08.2020).
- [447] Startup Genome, *The Global Startup Ecosystem Report 2021*, <https://startupgenome.com/reports/gser2021> (dostęp: 13.10.2021).
- [448] Startup Jobs Asia, *The Impact of Startup on Global Economy*, <http://blog.startupjobs.asia/impact-startup-global-economy/#sthash.RjADTPEk.lh87NZcv.dpbs> (dostęp: 25.07.2020).
- [449] Steigertahl L., Mauer R., *European Startup Monitor 2018*, <http://startupmonitor.eu/EU-Startup-Monitor-2018-Report-WEB.pdf> (dostęp 18.12.2019).
- [450] Steve Blank blog, <https://steveblank.com/about> (dostęp: 12.12.2020).



- [451] Teare G., *Global venture funding hits all-time high in first half of 2021, with \$288B invested*, Crunchbase News, <https://news.crunchbase.com/news/global-vc-funding-h1-2021-monthly-recap/> (dostęp: 10.10.2021).
- [452] TEDTalks, *The single biggest reason why start-ups succeed: Bill Gross*, <https://www.youtube.com/watch?v=bNpx7gpSqBY> (dostęp: 04.08.2018).
- [453] The small business act for Europe, *Poland 2019 (SBA) Fact Sheet*, Komisja Europejska, [https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/small-business-act\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/small-business-act_en) (dostęp: 05.06.2020).
- [454] The World Bank Group, *GDP (current US\$)*, [https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?most\\_recent\\_value\\_desc=true](https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?most_recent_value_desc=true) (dostęp: 22.03.2021).
- [455] United States Bureau of Labor Statistics, *Table 7. Survival of private sector establishments by opening year*, [https://www.bls.gov/bdm/us\\_age\\_naics\\_00\\_table7.txt](https://www.bls.gov/bdm/us_age_naics_00_table7.txt) (dostęp: 15.01.2022).
- [456] Wagner E.T., *Five reasons 8 out of 10 business fail*, <http://www.forbes.com/sites/ericwagner/2013/09/12/five-reasons-8-out-of-10-businesses-fail/#5e1536415e3c> (dostęp: 02.08.2018).
- [457] Walden S., *Startup success by the numbers*, Harvard Business School – Executive Education, <https://www.slideshare.net/mashable/startup-success-by-the-numbers> (dostęp: 11.06.2018).
- [458] Wołosowski J., *Powstała Akademia Komercjalizacji. „Bez marketingu i sprzedaży przepadną nawet nowatorskie rozwiązania”*, INN Poland, <http://innpoland.pl/117879,powstaka-akademia-komercjalizacji-na-warsaw-innovation-days-be-dzie-wspierac-biznes-i-nauke> (dostęp: 11.06.2018).