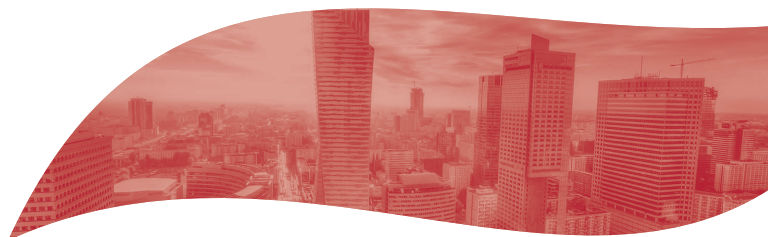
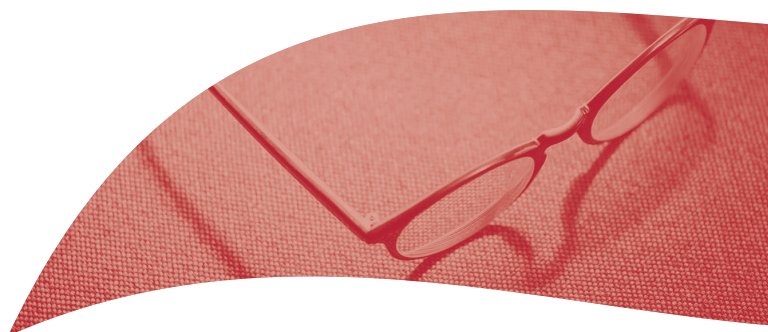


Raport Scale Up

Warszawa, grudzień 2018



Raport powstał w ramach projektu współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego.

Raport został opracowany w Departamencie Analiz i Strategii Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości przez Andrzeja Jędrzejewskiego.



Tylko realnie wspierając innowacyjne rozwiązania możemy liczyć na pobudzenie naszej gospodarki

Rolą państwa jest przede wszystkim zapewnić jak najlepsze warunki rozpoczęcia i prowadzenia biznesu, a w miarę możliwości także pomóc w rozwoju i ekspansji na zagraniczne rynki. Służyć temu ma m.in. program Start in Poland, którego pierwszym uruchomionym komponentem był ScaleUp.

Jednym z elementów wzrostu innowacyjności gospodarki jest rozwój startupów i całego ekosystemu z nimi związanego. Tradycyjny rozwój młodej innowacyjnej firmy przez samodzielne zdobywanie ofert na rynku jest oczywiście możliwy, ale jest to proces długotrwały i ryzykowny, bo nad każdym pomysłem w tym samym czasie na świecie pracują dziesiątki niezależnych zespołów. Bez szybkiego, pierwszego poważnego zlecenia trudno młodej firmie stanąć na nogi, nie mówiąc o osiągnięciu poważnego komercyjnego sukcesu.

W ScaleUp postanowiliśmy pewne rzeczy przyspieszyć. Celem założycieli startupów jest rozwój firmy poprzez skuteczną komercjalizację innowacyjnych pomysłów. Founderzy inwestują swój czas i pieniądze, żeby uzyskać powtarzalny i skalowalny model biznesowy produktu lub usługi, dla których ważne jest szybkie pozyskanie klientów. Zdobywanie pierwszego strategicznego zlecenia jest przełomowe dla przedsięwzięć biznesowych na wczesnym etapie rozwoju.

Atrakcyjność ScaleUp tkwiła w jego prostocie, to jest łączenia dużych firm z małymi. Startupy są elastyczne, innowacyjne i kreatywne, ale brakuje im kapitału, kontaktów i mają zerowe lub niskie obroty. Duże przedsiębiorstwa posiadają za to zasoby, w tym finansowe, natomiast ze względu na rozległą strukturę korporacyjną i regionalną brak im odpowiedniej elastyczności wobec wyzwań ciągle zmieniającego się rynku klienta. Dlatego zapoczątkowaliśmy współpracę korporacji ze startupami. W programie wzięło udział prawie 70 dużych firm i blisko 300 startupów. Niewątpliwym jego atutem są deklarowane wdrożenia, których liczba przekracza 150. Zauważalny sukces tego programu zmotywował także inne firmy do podjęcia współpracy ze startupami, dzięki czemu powstało wiele branżowych akceleratorów finansowanych ze środków własnych przedsiębiorstw.

Dziś bogatsi o doświadczenia nabyte w ScaleUp idziemy dalej za ciosem. Program Operacyjny Inteligentny Rozwój i działanie 2.5 *Programy akcelerycyjne* pozwoli na wsparcie jeszcze większej ilości startupów oraz wciągnięcie do współpracy z młodymi firmami kolejnych dużych i średnich firm.



Jadwiga Emilewicz
Minister Przedsiębiorczości i Technologii

Szanowni Państwo,

w 2016 r. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości ogłosiła jeden z pierwszych w Polsce programów akceleracji młodych innowacyjnych firm pn. *Scale Up*. Główną intencją programu było przyspieszenie rozwoju start-upów poprzez organizację kilkumiesięcznych akceleracji obejmujących doradztwo i działania mentoringowe. Elementem programu było również finansowanie prac nad rozwojem produktu start-upu. Unikalną cechą *Scale Up* było włączenie do współpracy dużych firm - potencjalnych odbiorców rozwiązań wypracowanych przez młode firmy.

Warto pamiętać, że w 2016 r. niewiele było przykładów udanej współpracy dużych przedsiębiorstw ze start-upami. Na rynku brakowało doświadczeń i wiedzy na temat korzyści z tego płynących oraz wypracowanych dróg komunikacji między tak różnymi podmiotami gospodarczymi. Program *Scale Up* nie podążał więc za istniejącymi rozwiązaniami, ale budował i promował nowy model współpracy podmiotów gospodarczych.

Scale Up umożliwił synergiczny rozwój wszystkich zaangażowanych stron. Start-upy, odpowiadając na realne wyzwania dużych przedsiębiorstw, otrzymały wsparcie mentoringowe, eksperckie oraz wsparcie finansowe. Duże przedsiębiorstwa otworzyły się na pozyskiwanie innowacji z zewnątrz i rozwinęły *know-how* w zakresie współpracy ze start-upami. W efekcie, otrzymały innowacyjne rozwiązania, które zostały wdrożone w trakcie realizacji Programu lub wkrótce potem. Z kolei akceleratory otrzymały możliwość realizacji programów akceleracji, w których *sky is the limit* – wdrożenia w praktyce koncepcji o których myślały, a dotychczas nie odważyły się zrealizować.

Nieoczywistym aktorem ekosystemu zaangażowanego w ramach *Scale Up* była PARP. My również, dając możliwość realizacji poszczególnych programów akceleracyjnych, uczyliśmy się i wyciągaliśmy wnioski. Syntezą doświadczenia, które udało nam się zdobyć jest raport, który mają Państwo przed sobą. Z Naszej strony, możemy Państwa zapewnić, że *Scale Up* nie jest ostatnim działaniem akceleracyjnym, a stanowi początek kolejnych programów, bazujących na zdobytym doświadczeniu. Obecnie realizowane są dwa kolejne konkursy pilotażowe – Elektro Scale Up i Poland Prize oraz Programy akceleracyjne w ramach działania 2.5 Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój.

Życzę Państwu interesującej lektury,



Małgorzata Oleszczuk
p.o. Prezesa
Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

Spis treści

1. Scale Up - założenia	2
2. Uczestnicy	3
2.1. Grantobiorcy	3
2.2. Duże Przedsiębiorstwa	4
2.3. Start-upy	7
2.3.1. Rekrutacja	7
2.3.2. Wiek	12
2.3.3. Lokalizacja	14
2.3.4. Branże	17
3. Ocena pilotażu	21
3.1. Wdrożenia	21
3.2. Współpraca start-upu z dużym przedsiębiorstwem	25
3.3. Grant	28
3.4. Czas realizacji	31
3.5. Usługi doradcze	32
4. Metodologia	34
Załącznik nr 1 - Zbiorcza ocena poszczególnych aspektów programów akceleracji	36

1. Scale up - założenia

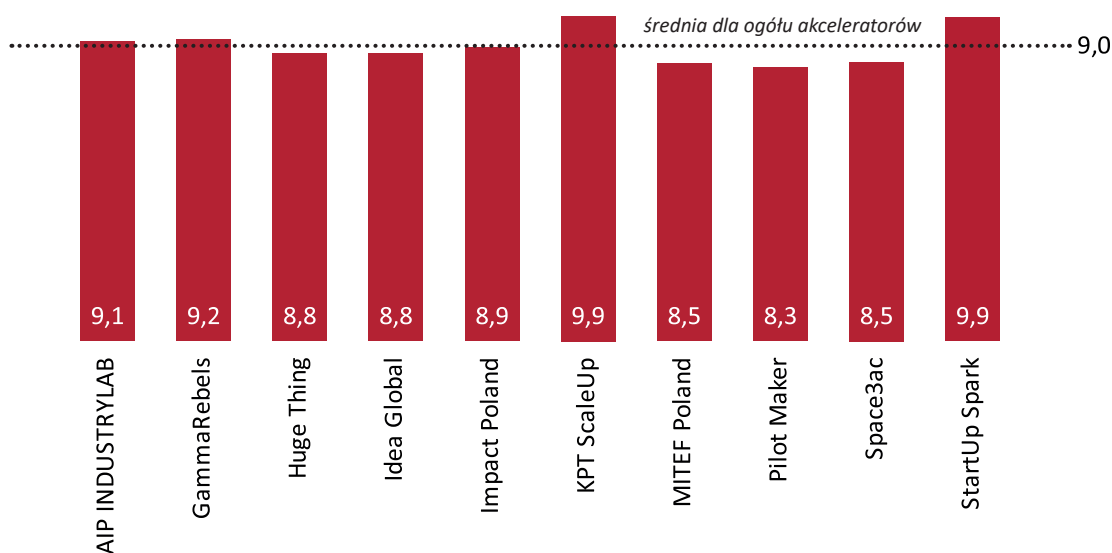
Scale Up był pierwszym publicznym programem wsparcia akceleracji start-upów w Polsce. Jego celem było połączenie potencjału początkujących, kreatywnych przedsiębiorców z infrastrukturą oraz doświadczeniem dużych przedsiębiorstw. Dodatkową jego funkcją było zebranie wiedzy i doświadczeń związanych z akceleracją start-upów w celu ich wykorzystania w kolejnych działaniach. **Na bazie pierwszych doświadczeń z realizacji Scale Up przygotowano założenia kolejnych pilotaży** finansowanych w ramach *Centrum analiz i pilotaży nowych instrumentów inno_LAB*: Elektro Scale Up i Poland Prize **oraz założenia do regularnego działania w POIR: Programy akceleracyjne.**

Założenia Scale Up określały jedynie jego generalne ramy. Na realizację pojedynczego projektu przewidziano maksymalnie 6 mln zł – w tym 4 mln zł przeznaczone na granty dla start-upów; 1 mln zł na usługi doradcze dla start-upów oraz 1 mln zł na koszty operacyjne akceleratora. W ramach tego budżetu, przed każdym z grantobiorców stało to samo zadanie:

- zrealizować 15-miesięczny projekt, w ramach którego przeprowadzone zostaną 2 lub 3 rundy akceleracji (o długości od 3 do 6 miesięcy);
- zaangażować minimum 1 duże przedsiębiorstwo, w tym minimum 1 spółkę skarbu państwa;
- zapewnić ukończenie programu akceleracji przez min. 20 start-upy;
- przeznaczyć na rozwój produktów start-upów do 200 tys. zł na start-up (w sumie do 4 mln zł);
- przeznaczyć na usługi świadczone start-upom do 50 tys. zł. na start-up (w sumie do 1 mln zł).

Brak szczegółowych wytycznych dotyczących kształtu programów akceleracji miał pozwolić na stworzenie i rozwijanie indywidualnych rozwiązań. W efekcie, każdy ze zrealizowanych projektów był inny, co pozwoliło na obserwację szerokiego spektrum zastosowanych podejść. Należy przy tym zaznaczyć, że niezależnie od przyjętych rozwiązań, wszystkie akceleratory były skuteczne – zarówno w opinii PARP jak i korzystających z ich usług start-upów.

Wykres 1: Ocena akceleratorów w opinii start-upów, które zakończyły program akceleracji – średnia z ocen (na skali 0-10) udzielonych w pytaniu *Na ile poleciliby Państwo udział w takim samym programie akceleracyjnym?*



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z monitoringu Scale Up

2. Uczestnicy

2.1 Grantobiorcy

Kryteria dostępu do realizacji projektu w ramach pilotażu Scale Up zostały określone na znacząco ogólnym poziomie. Organizatorem akceleratora w ramach Scale Up mógł być podmiot, który:

- prowadzi działalność gospodarczą na terenie Rzeczypospolitej Polskiej;
- dysponował zespołem posiadającym doświadczenie w realizacji działań o charakterze akceleryjnym;
- wykazał zdolność do realizacji projektu¹;
- wniósł w budżet projektu min. 10% wartości zakładanych kosztów operacyjnych.

Brak wymogu doświadczenia wnioskodawcy w zakresie organizacji programów akceleryjnych (wymóg odnosił się do zaangażowanego zespołu) oraz innych ograniczających kryteriów podmiotowych umożliwił aplikowanie znacząco zróżnicowanym podmiotom. Wybór projektów w ramach pilotażu Scale Up charakteryzował się przede wszystkim otwartością na różnorodność – zarówno koncepcji organizacji akceleratorów, jak i ich organizatorów. Skutkiem tego, w ramach konkursu zgłoszonych zostało 61 projektów, zaś do realizacji wybranych zostało 10 z nich, których organizatorami były:

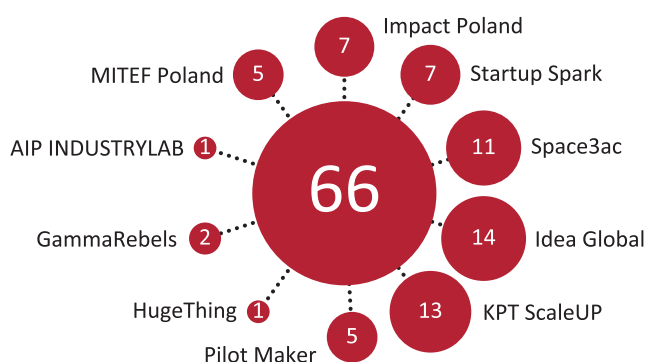
- **AIP INDUSTRYLAB - DGA S.A.** – firma doradcza oferująca w ramach grupy kapitałowej obsługę firm w zakresie, m.in. pozyskiwania środków finansowych, zarządzania projektami, doradztwa w zarządzaniu oraz organizacji szkoleń.
- **GammaRebels - HardGamma Ventures sp. z o.o.** – fundusz inwestycyjny *Venture Capital* posiadający w portfolio kilkadziesiąt spółek oraz doświadczenie w organizacji/ współorganizacji projektów akceleryjnych takich jak GammaRebels i Startup Next Warsaw.
- **Huge Thing - Huge Thing sp. z o.o.** – akcelerator wchodzący w skład grupy kapitałowej SpeedUp Venture Capital Group posiadającej w portfolio blisko 50 spółek. Przed Scale Up zorganizował trzy edycje programu akceleracji.
- **Idea Global - Ideo sp. z o.o.** – firma z branży IT oceniana jako jedna z najszybciej rozwijających się firm technologicznych w Europie Środkowej (wg rankingu Deloitte Technology Fast 50 CE). Posiada własną jednostkę B+R, regularnie współpracuje przy realizacji projektów z sektorem nauki, posiada doświadczenie w tworzeniu *spin offów* w ramach grupy kapitałowej.
- **Impact Poland - FundingBox Accelerator sp. z o.o.** – platforma finansowa dla start-upów i MŚP o zasięgu międzynarodowym (gromadzi 7 tys. przedsiębiorców z Europy). Przed Scale Up zorganizował cztery programy akceleracji finansowane ze środków Komisji Europejskiej – OPENAXEL, INCENSE, IMPACT, IMPACT Growth.
- **KPT ScaleUp - Krakowski Park Technologiczny sp. z o.o.** – zarządca parku technologicznego, Krakowskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej, Inkubatora Technologicznego KPT (70 wyinkubowanych firm), Funduszu Zależkowego (utworzono 24 spółki) oraz Sieci Inwestorów KPT (doprowadzono do 2 inwestycji kapitałowych).
- **MITEF Poland - Fundacja Przedsiębiorczości Technologicznej** – akcelerator funkcjonujący w ramach międzynarodowej sieci MIT Enterprise Forum, powiązanej z Massachusetts Institute of Technology – jedną z najlepszych uczelni uniwersyteckich na świecie. Przed Scale Up, Fundacja zorganizowała jedną edycję programu akceleracji.
- **Pilot Maker - techBrainers sp. z o.o.** – firma prowadząca działalność w zakresie *brokeringu* innowacji i *scoutingu* technologicznego. Jest moderatorem techBrainers R&D Club - społeczności zrzeszającej ponad 120-ciu dyrektorów innowacji i managerów R&D z blisko 70 najbardziej innowacyjnych polskich firm.
- **Space3ac - Pomorska Specjalna Strefa Ekonomiczna sp. z o.o.** – zarządca Pomorskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej oraz Gdańskiego Parku Naukowo-Technologicznego (w jego ramach: Inkubatora technologicznego, Inkubatora Klastra ICT oraz Akceleratora Gdańsk Life Science Center). Przed Scale Up zorganizowała trzy projekty akceleryjne: Startup Roadshow, Wirtualny akcelerator POSITON oraz Akcelerator Space3ac.
- **Startup Spark - Łódzka Specjalna Strefa Ekonomiczna S.A.** – zarządca Łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej. Posiada znaczące doświadczenie w realizacji projektów publicznych z zakresu rozwoju gospodarczego.

¹ Zgodnie z opisem w Kryteriach oceny projektów, kryterium ocenia jakość zasobów oraz doświadczenia potencjalnego grantobiorcy poprzez weryfikację wykazania przez niego, że dysponuje zdolnością do skutecznej i efektywnej realizacji Projektu.

2.2 Duże przedsiębiorstwa

Warunkiem realizacji projektu w ramach Scale Up było zaangażowanie minimum jednego dużego przedsiębiorstwa, w tym minimum jednej spółki skarbu państwa. Wszystkie akceleratory spełniły ten wymóg, przy czym część grantobiorców zdecydowała się na zaangażowanie większej liczby dużych przedsiębiorstw. W efekcie, w **początkowej fazie realizacji pilotażu (w styczniu 2017 r.) liczba zaangażowanych w Scale Up dużych przedsiębiorstw wynosiła w sumie 33. W trakcie trwania realizowanych projektów, liczba ta systematycznie wzrastała osiągając w listopadzie 2017 r. wartość 66.**

Rysunek 1: Liczba dużych przedsiębiorstw zaangażowanych w ramach poszczególnych akceleratorów



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przekazanych przez akceleratory

Należy podkreślić, że **zaangażowanie danego dużego przedsiębiorstwa w akcelerator stanowiło często jeden z najważniejszych powodów uczestnictwa w nim start-upów**. Dobór partnerów z sektora dużych przedsiębiorstw był deklarowany jako istotny przez 68% start-upów po rozpoczęciu oraz 72% po zakończeniu ich udziału w programie akceleracji.

Poszczególne Akceleratory różniły się strategiami rekrutacji dużych przedsiębiorstw. **W przypadku części z nich rekrutacja opierała się na zaproszeniu do udziału w projekcie przedsiębiorstw**, z którymi wcześniej współpracowały (np. poprzez realizację przez duże przedsiębiorstwo inwestycji i prowadzenie działalności na terenie specjalnej strefy ekonomicznej zarządzanej przez grantobiorcę). Zaletą tego rozwiązania była możliwość oparcia współpracy w ramach akceleratora na kapitale społecznym wypracowanym w przeszłości – czasochłonny proces budowy wzajemnego zaufania

Program Scale Up jako pierwszy program akceleracyjny buduje realną wartość dla wszystkich 3 stron będących uczestnikami programu. Na podkreślenie zasługują następujące cechy programu:

1. **Firma we wczesnej fazie** rozwoju otrzymuje możliwość dopasowania oferowanego produktu lub usługi do realnych potrzeb dużego przedsiębiorstwa, do którego rozwiązanie jest adresowane. Dzięki temu może zweryfikować swój produkt i jego dopasowanie do realnych wymogów rynku i specyfiki konkretnej branży. Koszty związane z ewentualnymi obszarami dopasowania lub wdrożeniem pokrywane są z budżetu będącego pod kontrolą operatora programu. Scale Up daje również możliwość realnego pozyskania często pierwszego i referencyjnego klienta co jest nieocenionym wsparciem na drodze budowy własnej firmy.

2. **Duży przedsiębiorca** będący partnerem branżowym (odbiorcą rozwiązań) otrzymuje unikatową możliwość zdystansowania konkurencji bez konieczności angażowania własnych zasobów w proces poszukiwania technologii i eksploracji środowisk start-up. Jednocześnie nabywa umiejętności pracy z zewnętrznym ekosystemem małych dostawców co zazwyczaj prowadzi do bardziej efektywnego w wymiarze kosztowym i czasowym wykorzystania nowych technologii, przyczyniających się do budowy trwałych przewag rynkowych. Dla wielu przedsiębiorstw uczestnictwo w programie daje też możliwość zweryfikowania swoich wewnętrznych procedur wyłaniania dostawców i zawierania umów.

3. **Akcelerator** zyskuje możliwość rozpoczęcia działalności zorientowanej i wyspecjalizowanej w obszarze konkretnej branży. Umożliwia to znaczną profesjonalizację programu akceleracji oraz dopasowanie jej do specyfiki konkretnej branży i uczestników programu. Dzięki bezpośredniej współpracy z dużym przedsiębiorstwem (partnerem – odbiorcą technologii) możliwe jest zidentyfikowanie obszarów wymagających pogłębionej analizy i wsparcie w trakcie akceleracji szytej na miarę.

Piotr Pietrzak,
CEE Energy & Utilities
Industry Technical
Leader, Executive
Architect, IBM



pomiędzy dużym przedsiębiorstwem a grantobiorcą był w ich wypadku zakończony (lub rozpoczęty) przed przystąpieniem do ScaleUP. **Drugim stosowanym rozwiązaniem była rekrutacja dużych przedsiębiorstw „od podstaw” – rekrutacja przedsiębiorstw, z którymi dany grantobiorca nie współpracował w przeszłości.** Plusem takiego podejścia była pełna swoboda w doborze dużego przedsiębiorstwa pod profil realizowanego projektu i zrekrutowanych start-upów. Należy przy tym mieć na uwadze, że powyższe strategie rekrutacji bywały stosowane łącznie – w przypadku części akceleratorów, rekrutacja dużych przedsiębiorstw spośród swoich klientów/współpracowników nie wykluczała rekrutacji nowych dużych przedsiębiorstw.

Rysunek 2: Duże przedsiębiorstwa zaangażowane w Scale Up



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przekazanych przez akceleratory

Zgodnie z tym co zostało zaobserwowane powyżej, liczba zaangażowanych dużych przedsiębiorstw w trakcie realizacji pilotażu Scale Up wzrosła z 33 w styczniu 2017 r. do 66 w listopadzie 2017 r. Wzrost ten opierał się na trzech źródłach. Pierwszym z nich była grupa dużych przedsiębiorstw zaangażowanych do aplikowania o dofinansowanie w ramach pilotażu Scale Up. Łącznie,

Wśród przedsiębiorców biorących udział w otwartych programach akceleracyjnych, takich jak Scale Up, można wyróżnić kilka głównych motywacji, wpływających na ich zaangażowanie. Jedną z nich jest chęć *zamówienia* od start-upu konkretnego rozwiązania. Kolejną, którą obserwujemy, jest dążenie do pozyskania praktyki i rozwoju własnych ludzi w prowadzeniu działań akceleracyjnych i współpracy ze start-upami. Ważnym czynnikiem jest też współpraca z resztą przedsiębiorstw w ramach danego akceleratora, gdzie szczególnie wspólna praca mentorów jest bardzo cenna. Przedsiębiorcy poszukują również wiedzy o nowych trendach i specjalizacjach w danej dziedzinie, w czym start-upy są świetne i mogą pomóc przedsiębiorcom rozwijać i dywersyfikować ich produkty. Wszystkie te potrzeby przedsiębiorców pomagają spełniać Scale Up i to jest jego niepodważalna siła.

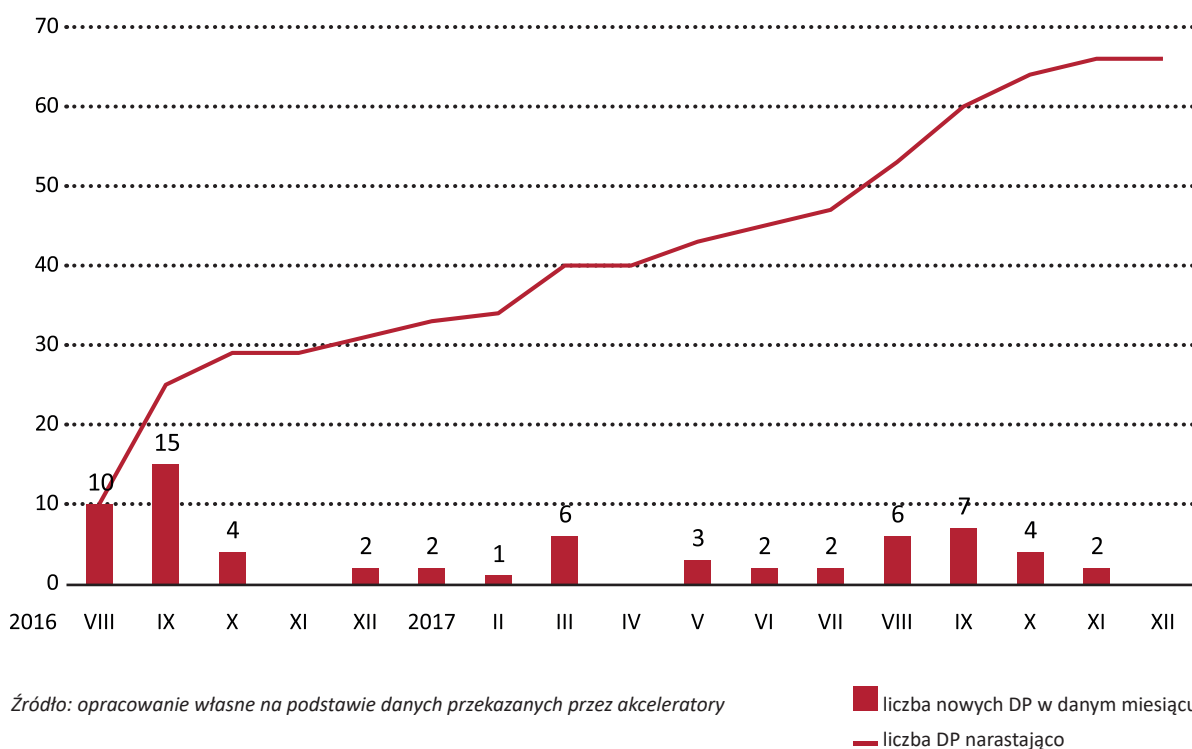
W ramach kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorcy wskazują najczęściej na potrzebę dobrego scoutingu, gdzie szczegółowo bada się nie tylko pomysł start-upu, ale też jego zespół i zdolności operacyjne. Tylko dzięki temu start-up daje radę dotrzymać kroku większemu przedsiębiorstwu. Z drugiej strony istotne jest, kto jeszcze *jest w drużynie przedsiębiorstw*. Wspólne obszary zainteresowań, specjalizacje, poziom innowacyjności i zaawansowania w tej grupie, powodują, że zarówno mentorzy, jak i zaangażowane osoby operacyjnie, działają bardzo efektywnie, spójnie i prowadzą start-upy w jednym kierunku.

Beata Cichocka – Tylman, Dyrektor Innowacje i B+R, PwC



na etapie konkursu złożonych zostało 61 aplikacji, przy czym dofinansowanie w ramach Scale Up otrzymało 10 projektów. **Część dużych przedsiębiorców zaangażowanych w ramach nieskutecznych aplikacji zgłaszała grantobiorcom swoją chęć uczestnictwa w realizowanych przez nich projektach.** Drugim źródłem była grupa dużych przedsiębiorstw, które nie uczestniczyły w procesie aplikowania o dofinansowanie w ramach pilotażu Scale Up, jednak **w trakcie trwania Scale Up, zachęczone pozytywnymi opiniami na jego temat, proponowały grantobiorcom swój udział w realizowanych przez nich projektach.** Trzecim źródłem były aktywne działania grantobiorców mające na celu pozyskanie odbiorcy dla konkretnych rozwiązań oferowanych przez uczestniczące w akceleratorze start-upy.

Wykres 2: Dynamika dużych przedsiębiorstw – liczba dużych przedsiębiorstw rozpoczynających współpracę w ramach Scale Up



Zgodnie z opiniami grantobiorców, **ScaleUP powinien również dopuszczać możliwość angażowania do akceleratora przedsiębiorstw, które formalnie nie spełniają kryterium dużego przedsiębiorstwa.** Jednym z argumentów przemawiającym za tym jest fakt, że część dużych przedsiębiorstw ma możliwość realizacji własnych programów akceleracji - zarówno pod względem finansowym jak i organizacyjnym. Z drugiej zaś strony istnieje szereg mniejszych przedsiębiorstw, nie spełniających definicji dużego przedsiębiorstwa, które charakteryzują się znaczącym potencjałem do współpracy ze start-upami i wdrażania ich rozwiązań, ale nie są w stanie samodzielnie zorganizować programu akceleracyjnego. Uwzględnienie w Scale Up tej grupy przedsiębiorstw mogłoby przynieść znaczącą korzyść zarówno dla tych przedsiębiorstw, jak i uczestniczących w Scale Up start-upów.

Z powyższym wnioskiem koresponduje również fakt, że wraz ze **wzrostem wielkości przedsiębiorstwa wzrasta jego złożoność organizacyjna** - w tym proceduralna. W przypadku „największych” dużych przedsiębiorstw, długość procesu decyzyjnego po ich stronie stanowiła istotną barierę realizacji programów akceleracji dla części start-upów. Część z „mniejszych” dużych przedsiębiorstw wykazywała się większą elastycznością – krótszymi procedurami, większą dostępnością osób decyzyjnych oraz dopuszczaniem w pewnym zakresie współpracy nieformalnej (na podstawie ustaleń wypracowanych po spotkaniach - bez konieczności spisywania ustaleń w formie dokumentów). Należy przy tym mieć na uwadze, że **złożoność proceduralna dużych przedsiębiorstw wynikała między innymi z faktu, że dla części z nich był to pierwszy przypadek współpracy ze start-upem.** Brak doświadczeń w tym zakresie wymagał od nich tworzenia nowych procedur i struktur dedykowanych tego typu relacjom – duże przedsiębiorstwa poprzez uczestnictwo w ScaleUP uczyły się współpracy ze start-upami i zdobywały *know-how* z tym związany.

W tych firmach mniejszych jest ten plus, że prezes jest na wyciągnięcie ręki, więc skracamy proces decyzyjny. Start-upy od razu lądują na biurku prezesa i prezes mówi co i jak. U jednego z naszych partnerów, proces decyzyjny był tak szybki, że właściwie nie mamy dużo dokumentów potwierdzających współpracę start-upu z tą firmą. Było spotkanie, na którym dyrektor mówił np. „dobrze, w takim razie spotkajmy się za tydzień, pokażecie Państwo nam rozwiązanie to je zainstalujemy”. No i to się tak działo.

Źródło: IDI 4

Warto w tym miejscu zauważyć, że zgodnie z opiniami grantobiorców, **równie istotne co pozyskanie dużego przedsiębiorstwa do współpracy w ramach akceleratora jest wypracowanie z nim wyzwań dla start-upów**. Poszczególne duże przedsiębiorstwa uczestniczące w Scale Up dysponowały różnym doświadczeniem współpracy ze start-upami, przez co zdarzało się, że określenie przez nie wyzwań dla start-upów w pierwszej fazie przybierało formę zamówienia na określony produkt lub usługę. Zmiana ich podejścia w tym zakresie wymagała od grantobiorców wykonania konkretnej pracy rozwijającej *know-how* dużych przedsiębiorstw w zakresie współpracy ze start-upami.

2.3. Start-upy

2.3.1. Rekrutacja

Każdy z grantobiorców stosował specyficzny zestaw narzędzi promocji swojego akceleratora. Wśród stosowanych działań promocyjnych wyróżniały się przede wszystkim trzy typy działań:

- **działania o charakterze informacyjnym** – m.in. promocja w mediach, wizyty na uczelniach wyższych;
- **działania o charakterze *scoutingowym*** – poszukiwanie wartościowych start-upów/ zespołów z wykorzystaniem sieci kontaktów (swojej lub partnerów);
- **działania o charakterze „dni otwartych”** – *hackatony /speeddatingi* z dużymi przedsiębiorstwami.

Część z grantobiorców zaznaczała, że najskuteczniejszą metodą rekrutacji jest aktywne poszukiwanie start-upów – **szukanie zespołów posiadających lub mogących rozwijać rozwiązanie w określonym przez duże przedsiębiorstwo obszarze tematycznym**. W ich opinii, uzasadnione z punktu widzenia efektywności akceleracji jest aktywne poszukiwanie i nakłanianie do udziału zarówno start-upów jak i zespołów (przed założeniem działalności gospodarczej). Przeciwstawnym rozwiązaniem jest „konkurs na start-up” – rekrutacja oparta wyłącznie na działaniach o charakterze informacyjnym - niededykowane określonym grupom docelowym.

Prawie połowa polskich start-upów deklaruje, że warunkiem ich dalszego rozwoju jest lepszy dostęp do specjalistycznej wiedzy, a niewiele mniej wskazuje konieczność poprawy swojej sieci kontaktów (tzw. networku)¹. Wiedza jest bardziej potrzebna start-upom na najwcześniejszych etapach rozwoju, zaś network – na nieco późniejszych. Zarządzający programami akceleracyjnymi zadają sobie pytanie, w jaki sposób zbudować optymalny *portfel* uczestników tak, aby zapewnić najwyższą wartość dodaną w obu wymienionych obszarach. Nie ma tutaj gotowych rozwiązań, a każdy ekosystem start-upowy, w tym polski, ma swoją specyfikę. Z badań *Polskie Startupy*, które mam przyjemność realizować z fundacją *Startup Poland* wynika, że popularność akceleratorów wzrosła ponad trzykrotnie od 2015 r. Wiemy, że znacząco wzrosła ich podaż, ale i start-upy najwyraźniej dostrzegają wartość tej oferty.

W pilotażu programu Scale Up wzięły udział start-upy przeważnie początkujące, zróżnicowane pod względem reprezentowanych branż i zlokalizowane w głównych ośrodkach społeczności start-upowych. To prawidłowa struktura podmiotów, dzięki której w procesie akceleracyjnym można uzyskać efekt uczenia się nie tylko od mentorów i wykładowców, ale i start-upów od siebie nawzajem².

¹ Beauchamps M., Krysztofiak-Szopa J., Skala A. (2018). *Polskie Startupy. Raport 2018*. Startup Poland, Warszawa.

² Skala A. (2018). *Startupy – wyzwanie dla zarządzania i edukacji*. edu-Libri, Kraków.



dr Agnieszka Skala,
Wydział Zarządzania
Politechniki Warszawskiej

Best practice – Dni otwarte w Space3ac

W trakcie rekrutacji do drugiej rundy akceleracji, Pomorska SSE zorganizowała „dni otwarte” – otwartą konferencję na którą zaprosiła start-upy zainteresowane udziałem w Scale Up. Organizacja konferencji bazowała na dwóch podstawowych elementach. Pierwszym z nich była prezentacja wyzwań dużych przedsiębiorstw – każde z 11 zaangażowanych do akceleratora dużych przedsiębiorstw przedstawiło przed start-upami wyzwania z którymi przyszły do Scale Up. Drugim elementem była możliwość bezpośredniej rozmowy start-upów z przedstawicielami dużych przedsiębiorstw. Zaletą tego rozwiązania była możliwość wstępnej weryfikacji wzajemnych (start-up – duże przedsiębiorstwo) oczekiwań i możliwości oraz świadomego wyboru dużego przedsiębiorstwa przez start-up. Start-up miał możliwość wstępnej prezentacji swojego pomysłu/ rozwiązania przed wybranymi przez siebie dużymi przedsiębiorstwami.

Atutem tego rozwiązania, nie związanym wyłącznie z rekrutacją do akceleratora, było również danie znaczącej grupie start-upów możliwości bezpośredniej rozmowy z przedstawicielami dużych przedsiębiorstw. Stanowiło to znaczącą korzyść w zakresie rozwijania know-how i kontaktów pomiędzy obydwoma zaangażowanymi stronami.

Grantobiorcy zauważali ponadto **niską efektywność w procesie rekrutacji wydarzeń takich jak spotkania informacyjne na uniwersytetach**. Działania tego typu były czasochłonne i kosztowne, a liczba zgłoszeń start-upów wynikająca z tego typu działań była ograniczona.

Proces selekcji start-upów w ramach większości akceleratorów składał się z dwóch etapów:

1. **składania i oceny formularzy zgłoszeniowych** (formularz on-line lub wysyłany pocztą e-mail) – formularze były oceniane przez grantobiorcę pod względem formalnym a następnie pod względem merytorycznym (w części przypadków z zaangażowaniem przedstawicieli dużych przedsiębiorstw);
2. **wywiadów/prezentacji start-upu** – w zależności od akceleratora, wywiad/ prezentacja odbywał się przed przedstawicielami grantobiorcy i dużych przedsiębiorstw oraz opcjonalnie ekspertów i przedstawicieli funduszy inwestycyjnych.

Elementem wyróżniającym proces selekcji, zastosowanym w części akceleratorów, była **preakceleracja - etap na styku selekcji i akceleracji**. W ramach preakceleracji, akcelerator oferował określony (ograniczony) zakres usług – warsztatów/ szkoleń/ mentoringu. Udział start-upu w preakceleracji pozwalał mu na lepsze poznanie akceleratora, w tym możliwości i ograniczeń programu akceleracji. Z drugiej strony, **preakceleracja umożliwiała grantobiorcy i dużemu przedsiębiorstwu pogłębioną weryfikację start-upu – zarówno w zakresie rozwijanego rozwiązania jak i coachability** (otwartości start-upu na współpracę w ramach programu akceleracji). Preakceleracja umożliwiała ograniczenie ryzyka rezygnacji lub wykluczenia start-upów w trakcie trwania właściwego programu akceleracji.

276 start-upów biorących udział w pilotażu Scale Up to moim zdaniem sukces tego programu. Warto jednak zawsze pamiętać, że najważniejszym punktem są wdrożenia, których jakość, wartość i ostateczną ilość zapewne będziemy mogli ocenić za kilka miesięcy.

Sukcesem programu, który warto podkreślić, była w wielu przypadkach odpowiednia akceleracja start-upów, przygotowanie korporacji na współpracę i zmiana mentalności biznesowej szczególnie po stronie korporacji. Warto zaznaczyć, że ponad tysiąc startupów brało udział w procesie rekrutacji, co wartościowe również preakceleracji, a wiele więcej dowiedziało się o programie.

Świadomość unikalności współpracy start-upów i korporacji była bardzo niska jeszcze kilkanaście miesięcy temu. Ta zmiana mentalności i spojrzenia po obu stronach jest kluczowa i ona przede wszystkim dzięki programowi Scale Up obecnie się dzieje. To na pewno przyniesie wartość w przyszłości zarówno obu stronom jak też programowi.

Dariusz Żuk,
business.link, AIP,
AIP Seed Capital, bValue,
Polska Przedsiębiorcza



Best practice - Preakceleracja w HugeThing

Preakceleracja w HugeThing stanowiła ostatni etap selekcji start-upów. W sumie, w obydwu rundach, zakwalifikowało się do niej 31 start-upów z których docelowy program akceleracji rozpoczęło 20.

Preakceleracja opierała się na trzech weekendowych zjazdach (co ograniczało konieczność oderwania start-upów od ich bieżącej pracy). Przedmiotem pierwszego zjazdu była wzajemna prezentacja start-upów i Akceleratora – start-upy były proszone o szczegółową prezentację swoich pomysłów; Akceleratorzy – wyjaśniały kwestie organizacyjne udziału w programie akceleracji.

Drugi zjazd był skoncentrowany przede wszystkim na podniesieniu umiejętności start-upów w zakresie sztuki prezentacji swoich pomysłów. Równolegle, zadaniem realizowanym przez Akcelerator było sprawdzenie otoczenia prawnego oraz technologicznego poszczególnych rozwiązań – w celu weryfikacji barier ograniczających możliwość rozwijania lub wdrażania rozwiązania.

Ostatni zjazd był zorganizowany w formie mini Demo Day – prezentacji start-upów przed przedstawicielami dużego przedsiębiorstwa (Alior Banku) oraz partnerami Akceleratora. Mini Demo Day stanowił podstawę decyzji o ostatecznej liście uczestników programów akceleracji – decyzja była podejmowana wspólnie przez Akcelerator i duże przedsiębiorstwo.

Pomiędzy podjęciem decyzji o ostatecznym składzie uczestników programów akceleracji a ich rozpoczęciem następowała jedno-/dwutygodniowa przerwa. Umożliwiało to start-upom zaplanowanie i zorganizowanie swojego pobytu w Warszawie na czas trwania programu akceleracji oraz uporządkowanie wymaganych kwestii organizacyjnych (np. zawiązanie spółki kapitałowej na prawie polskim – wymóg uczestnictwa start-upu w Scale Up).

Należy w tym miejscu zwrócić uwagę, że **selekcja start-upów w ograniczonym stopniu opierała się o poziom gotowości technologicznej rozwiązania oferowanego przez dany start-up (TRL)**. Większość grantobiorców określała w tym zakresie wymagania, przy czym ważniejszym aspektem była selekcja start-upów odpowiadających na realne wyzwania dużych przedsiębiorstw. Poziom gotowości technologicznej jest istotny, przy czym przy jego ocenie należy zwracać uwagę na potencjał rozwoju danego projektu w procesie akceleracji do poziomu umożliwiającego jego pilotaż lub wdrożenie. Różnice pomiędzy start-upami w tym zakresie mogą być znaczące i wynikać zarówno ze specyfiki zespołu (skład zespołu, jego kompetencje i motywacja) jak i specyfiki rozwiązania (*hardware vs software*). **Objęcie akceleracją projektów na wcześniejszym etapie jest ryzykowne, ale może przynieść bardzo pozytywne efekty.**

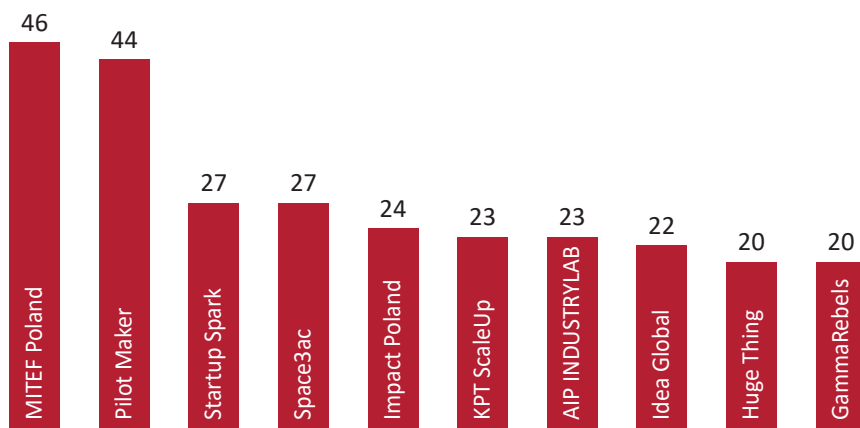
Mieliśmy dwie ścieżki – young blood i old blood. Old blood polegał na tym, że start-up miał gotowe rozwiązanie, które wystarczyło tylko dostosować do wymogów klienta. Drugą ścieżką był young blood, w którym było bardzo precyzyjnie określone wyzwanie dużego przedsiębiorstwa i szukaliśmy kogoś, kto ma kompetencje i pomysł, żeby to zrobić. Proporcje obydwu grup to ok. 80 do 20.

Nauczyliśmy się przy tym, że nie da się wprost ustalić poziomu TRL. Trzeba ocenić czy w zakładanym okresie da się rozwinąć projekt do takiego etapu, żeby można było zrobić pilotażowe wdrożenie. Przykładowo, jeden ze start-upów przyspieszył do tego stopnia, że w cztery miesiące zakończyli proces, który przy innym źródle finansowania trwałby pewnie 2 lata.

Źródło: IDI 10

Zgodnie z założeniami pilotażu Scale Up, zadaniem każdego akceleratora było zapewnienie ukończenia programu akceleracji przez minimum 20 start-upów. **Uwzględniając ryzyko związane z rezygnacją start-upów z uczestnictwem w programie akceleracji lub koniecznością rozwiązania współpracy z pojedynczymi start-upami, zdecydowana większość grantobiorców rekrutowała większą ich liczbę. W efekcie, w pilotażu Scale Up uczestniczyło łącznie 276 start-upów.** Liczebność start-upów uczestniczących w poszczególnych akceleratorach przedstawia poniższy wykres.

Wykres 3: Liczba zrekrutowanych start-upów



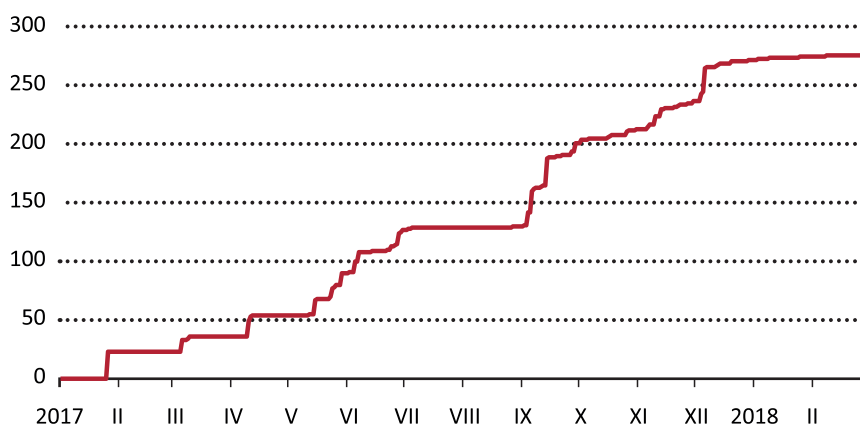
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przekazanych przez akceleratorów

Na zwiększenie liczby akcelerowanych start-upów wpływ miała również dostępność środków finansowych dedykowanych na granty dla start-upów. W części z realizowanych projektów, pod koniec ich realizacji, obserwowane były oszczędności wynikające z efektywnego wykorzystania puli środków przeznaczonych na granty dla start-upów (sytuacja ta była powiązana z metodami rozliczania grantów w ramach poszczególnych akceleratorów – zagadnienie to zostało szerzej opisane w rozdziale 3.3). W przypadku wystąpienia takiej sytuacji, część z grantobiorców decydowała się na zwiększenie liczby rekrutowanych start-upów w ostatnich rundach akceleracji – w celu objęcia wsparciem jak największej liczby start-upów.

Liczba start-upów rozpoczynających programy akceleracji w skali całego Scale Up przyrastała systematycznie od stycznia do grudnia 2017 r. Jedynym wyjątkiem w tym zakresie wystąpił w okresie wakacyjnym i bezpośrednio po nim. W lipcu i sierpniu nastąpił znaczący spadek liczby rozpoczynanych programów akceleracji (w sumie 3). We wrześniu liczba ta znacząco wzrosła (71 rozpoczętych programów akceleracji), kompensując tym samym spowolnienie zaobserwowane w sezonie urlopowym.

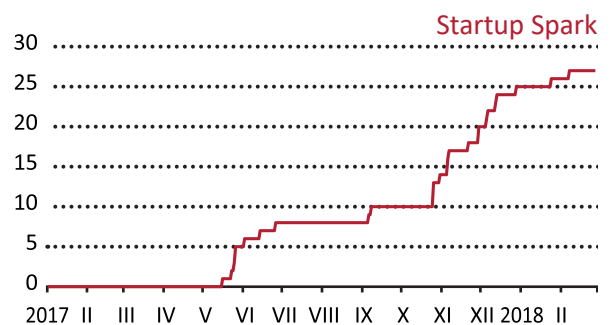
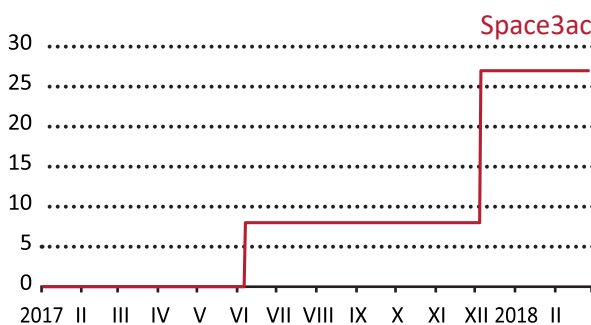
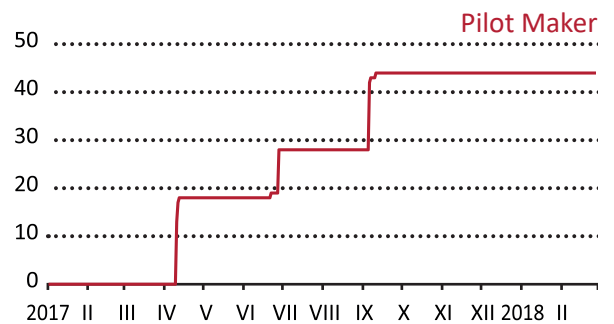
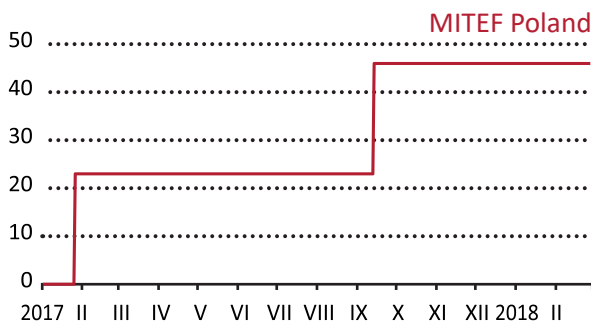
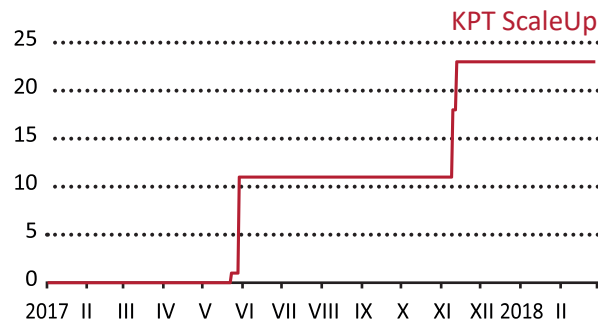
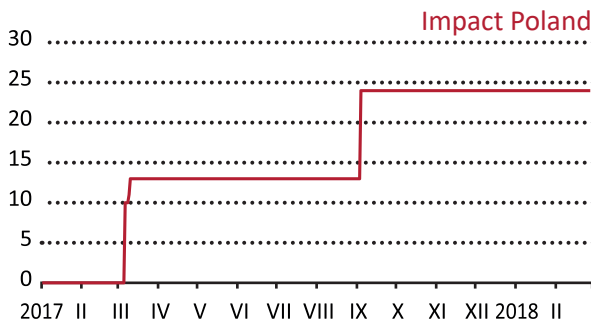
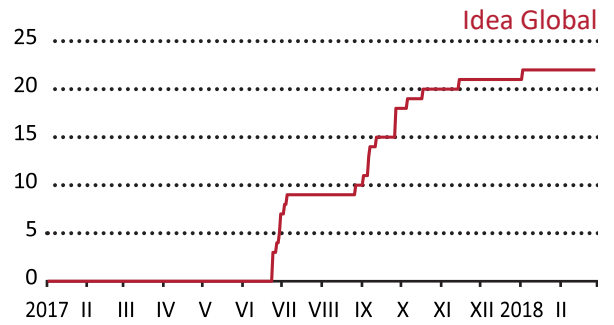
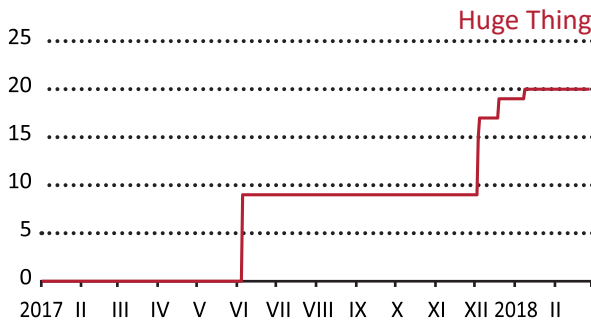
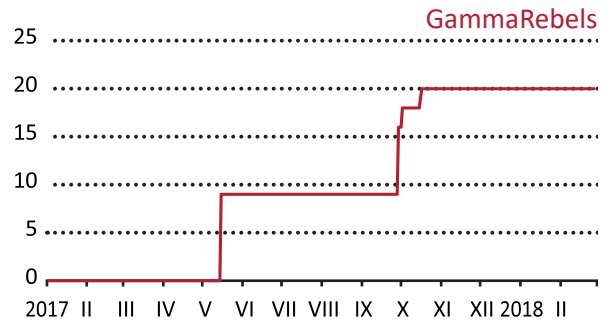
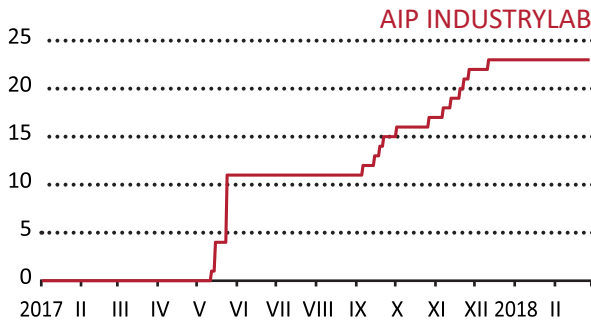
W ramach poszczególnych akceleratorów, dynamika rozpoczynania nowych programów akceleracji była uwarunkowana podziałem danego projektu na rundy. W zdecydowanej większości przypadków, projekty zostały podzielone na dwie rundy – jedynym wyjątkiem w tym zakresie był zorganizowany przez Techbrainers akcelerator Pilot Maker w którym zorganizowano trzy rundy programów akceleracji. W przypadku kilku akceleratorów widoczna jest ponadto zmiana charakteru rekrutacji pomiędzy poszczególnymi rundami. W zdecydowanej większości przypadków, w trakcie pierwszych rund, daty podpisania umów przez start-upy były skondensowane w krótkim okresie. W przypadku AIP INDUSTRYLAB, Idea Global oraz Startup Spark daty podpisania umów w ramach drugich rund były znacząco bardziej rozproszone w czasie – na przestrzeni 2-3 miesięcy.

Wykres 4: Dynamika start-upów – narastająca liczba start-upów rozpoczynających udział w Scale Up



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przekazanych przez akceleratorów

Wykres 5: Dynamika start-upów – narastająca liczba start-upów rozpoczynających udział w poszczególnych akceleratorach



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przekazanych przez akceleratorzy

2.3.2. Wiek

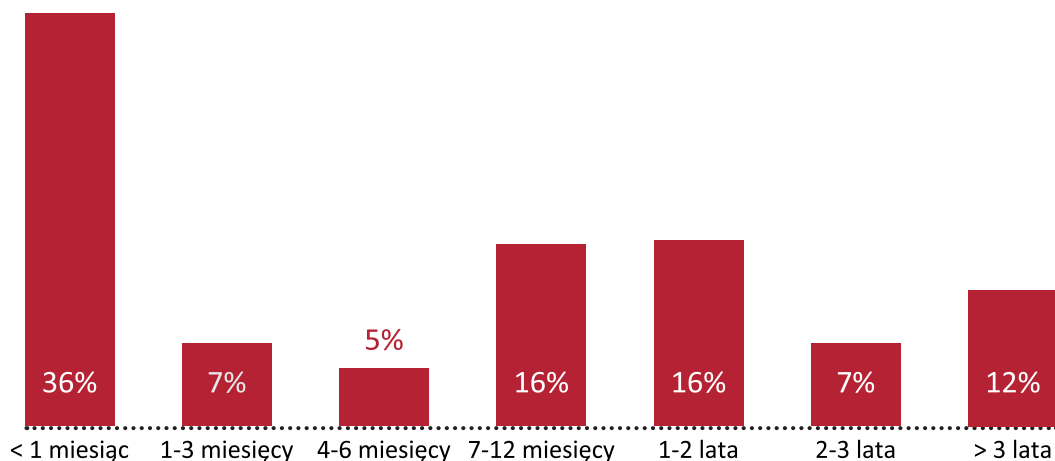
Największą grupę start-upów uczestniczących w pilotażu Scale Up stanowiły firmy bardzo młode - zarejestrowane bezpośrednio przed rozpoczęciem udziału w programie akceleracji². Spośród ogółu 276 start-upów, 100 start-upów (36%) rozpoczęło prowadzenie swojej działalności nie wcześniej niż 1 miesiąc przed podpisaniem umowy z grantobiorcą. Start-upy, które w momencie podpisania umowy prowadziły swoją działalność dłużej niż 1 rok stanowiły w sumie 35,5% ogółu uczestników pilotażu Scale Up – **blisko dwie trzecie akcelerowanych start-upów w momencie rozpoczęcia akceleracji miało nie więcej niż 1 rok.**

Struktura wiekowa start-upów w większości akceleratorów była do siebie zbliżona – w 7 z 10 akceleratorów najliczniejszą grupę stanowiły start-upy, które rozpoczynając program akceleracji nie miały 1 miesiąca. Ich udział wynosił +/- 10% od wartości średniej dla pilotażu Scale Up, tj. 36%. Wyjątkami w tym zakresie były akceleratory Huge Thing, w którym udział najmłodszych start-upów wyniósł 75%, oraz MITEF Poland i Pilot Maker, w których udział wskazanych start-upów wyniósł odpowiednio 24% i 25%. Warto przy tym zwrócić uwagę na fakt, że obydwa wskazane przypadki stanowiły akceleratory o najwyższej liczbie akcelerowanych start-upów w ogóle - w MITEF Poland oraz Pilot Maker uczestniczyło odpowiednio 46 oraz 44 start-upy.

W przypadku MITEF Poland, najliczniejszą grupą były start-upy które w momencie podpisania umowy prowadziły działalność 7-12 miesięcy – ich udział wyniósł 36,9%. W przypadku Pilot Maker, liczba najmłodszych start-upów była równa liczbie start-upów prowadzących działalność minimum 3 lata. Należy przy tym zauważyć, że Pilot Maker wyróżniał się jako jedyny akcelerator, w którym start-upy prowadzące działalność ponad 1 rok przed podpisaniem umowy stanowiły ponad połowę z ogółu akcelerowanych – ich udział wyniósł w sumie 52,3%. Poza Pilot Maker, akceleratorami wyróżniającymi się znaczącym udziałem start-upów starszych niż rok były KPT Scale Up oraz Impact Poland – ich udział wyniósł w sumie odpowiednio 47,8% oraz 45,8%.

Ponadprzeciętny udział najmłodszych start-upów w Huge Thing wynikał m.in. z aktywności grantobiorcy w zakresie rekrutacji do akceleratora zagranicznych start-upów – które rejestrowały swój podmiot w Polsce bezpośrednio przed rozpoczęciem akceleracji w celu spełnienia formalnych wymagań uczestnictwa w Scale Up.

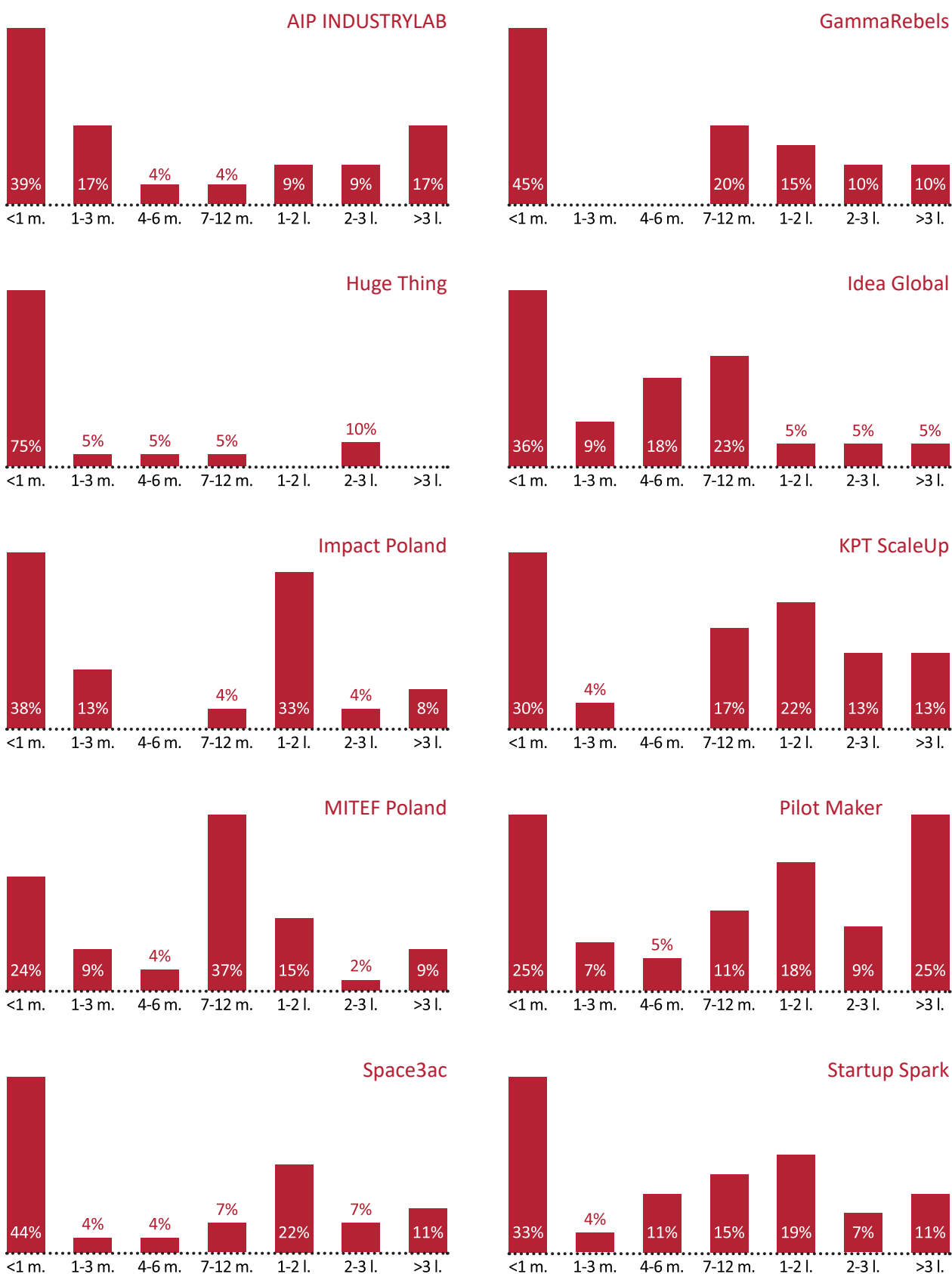
Wykres 6: Wiek start-upów – udział start-upów uczestniczących w pilotażu Scale Up wg długości prowadzenia działalności gospodarczej przed podpisaniem umowy z akceleratorem



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przekazanych przez akceleratory oraz bazy internetowej REGON

² Wiek start-upów został określony na podstawie daty rozpoczęcia działalności prezentowanej w bazie internetowej REGON oraz daty podpisania umowy z akceleratorem wskazanej przez grantobiorcę.

Wykres 7: Wiek start-upów – udział start-upów uczestniczących w poszczególnych Akceleratorach wg długości prowadzenia działalności gospodarczej przed podpisaniem umowy z akceleratorem



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przekazanych przez akceleratory oraz bazy internetowej REGON

2.3.3. Lokalizacja

Start-upy biorące udział w pilotażu Scale Up koncentrowały się³ przede wszystkim w pięciu ośrodkach metropolitalnych: Warszawie, Trójmieście, Krakowie, Wrocławiu oraz Poznaniu. Łącznie, w wymienionych ośrodkach swoje siedziby posiadały 204 start-upy, co stanowi 73,9% ogółu biorących udział w Scale Up. Spośród wymienionych ośrodków, największa liczba start-upów została zarejestrowana w Warszawie – co trzeci start-up biorący udział w Scale Up pochodził z Warszawy. Na fakt ten wpływ miały m.in. dwa czynniki. Pierwszym z nich była **lokalizacja samych akceleratorów – Warszawa była miejscem realizacji czterech projektów:** MITEF Poland, GammaRebels, HugeThing oraz Pilot Maker. Sama lokalizacja projektów wpływa na lokalizację uczestniczących w nich start-upów. Zależność ta wynika m. in. z faktu, że w przypadku rekrutowania do akceleratora zespołów tworzących start-upy na potrzeby udziału w Scale Up, naturalnym działaniem jest rejestrowanie działalności w miejscowości w której realizowana jest akceleracja. W przypadku wymienionych powyżej akceleratorów, liczba start-upów, które w momencie podpisania umowy z akceleratorem prowadziły działalność krócej niż przez miesiąc, wynosiła łącznie 43 – spośród nich 30 zarejestrowanych zostało w Warszawie. Lokalizacja akceleratorów może wpływać na lokalizację uczestników również poprzez ukierunkowanie realizowanych działań promocyjnych i rekrutacyjnych w zasięgu oddziaływania danego ośrodka miejskiego oraz autoselekcję start-upów – uwzględniając konieczność dojazdów do miejsca realizacji programów akceleracji, start-upy mogą chętniej decydować się na wybór akceleratora realizowanego w ich mieście.

Drugim czynnikiem wpływającym na liczbę uczestników Scale Up zlokalizowanych w Warszawie jest **koncentracja „środowiska” start-upowego w Warszawie.** Podaż start-upów w Warszawie jest znacząca co wpłynęło nie tylko na realizowanie czterech akceleratorów w Warszawie, ale również na rekrutowanie start-upów z Warszawy poprzez akceleratory funkcjonujące w innych miastach. Spośród 95 pochodzących z Warszawy start-upów, 35 zostało zrekrutowanych do akceleracji realizowanych w innych miejscowościach. Oznacza to, że koncentracja start-upów w Warszawie byłaby najwyższa nawet w sytuacji wyłączenia z analizy akceleratorów prowadzących działalność w Warszawie (na drugim miejscu pod względem liczby zlokalizowanych start-upów jest Trójmiasto – 33 start-upy).

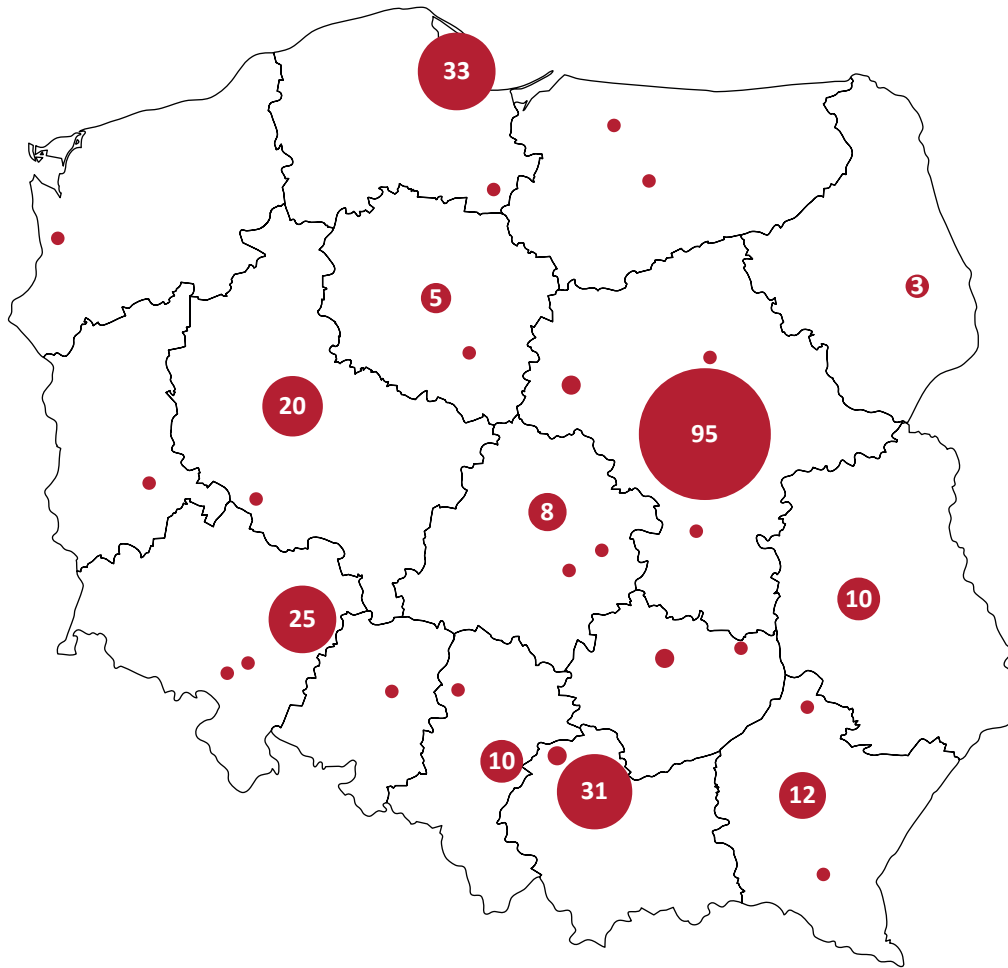
Oprócz fizycznej koncentracji start-upów w Warszawie, należy uwzględnić również koncentrację uwagi medialnej na Warszawie. Akceleratory spoza Warszawy zwracały uwagę na problemy z objęciem jej oddziaływaniem danego działania w sytuacji gdy było ono realizowane poza Warszawą. W ich opinii, uwaga warszawskiego „środowiska” start-upowego jest w znaczącym stopniu skoncentrowana na Warszawie. Problem ten może przekładać się zarówno na trudności związane z dotarciem z informacją o rekrutacji start-upów jak i ograniczeniem oddziaływania samych akceleratorów. Część akceleratorów przeciwdziałała temu problemowi poprzez organizację wydarzeń kończących ich projekty w Warszawie – w celu zwiększenia ich zasięgu medialnego oraz prawdopodobieństwa obecności na nich wartościowych inwestorów.

Jak zostało to zauważone powyżej, 73,9% uczestników Scale Up koncentrowało się w Warszawie, Trójmieście, Krakowie, Wrocławiu oraz Poznaniu. Należy przy tym zauważyć, że **koncentracja uczestników Scale Up w ośrodkach regionalnych** (stolicach województw i ich obszarach funkcjonalnych) **nie dotyczy wyłącznie wymienionych powyżej miast** – w pozostałych ośrodkach regionalnych zlokalizowanych było w sumie 19,6% start-upów biorących udział w programach akceleracji. W mniejszych miejscowościach – poza ośrodkami regionalnymi – zlokalizowanych było jedynie 18 uczestników Scale Up, tj. 6,5% ogółu.

W ujęciu regionalnym, należy zwrócić uwagę na **ograniczoną liczbę uczestników Scale Up pochodzących z województw Polski wschodniej.** Liczba start-upów zlokalizowanych w województwach warmińsko-mazurskim, podlaskim, lubelskim, świętokrzyskim oraz podkarpackim wyniosła w sumie 32, z czego 12 w Rzeszowie oraz 10 w Lublinie. Ograniczoną liczbą uczestników Scale Up charakteryzowały się ponadto województwa opolskie, lubuskie oraz zachodniopomorskie – w każdym z nich swoją siedzibę posiadał tylko jeden start-up biorący udział w Scale Up.

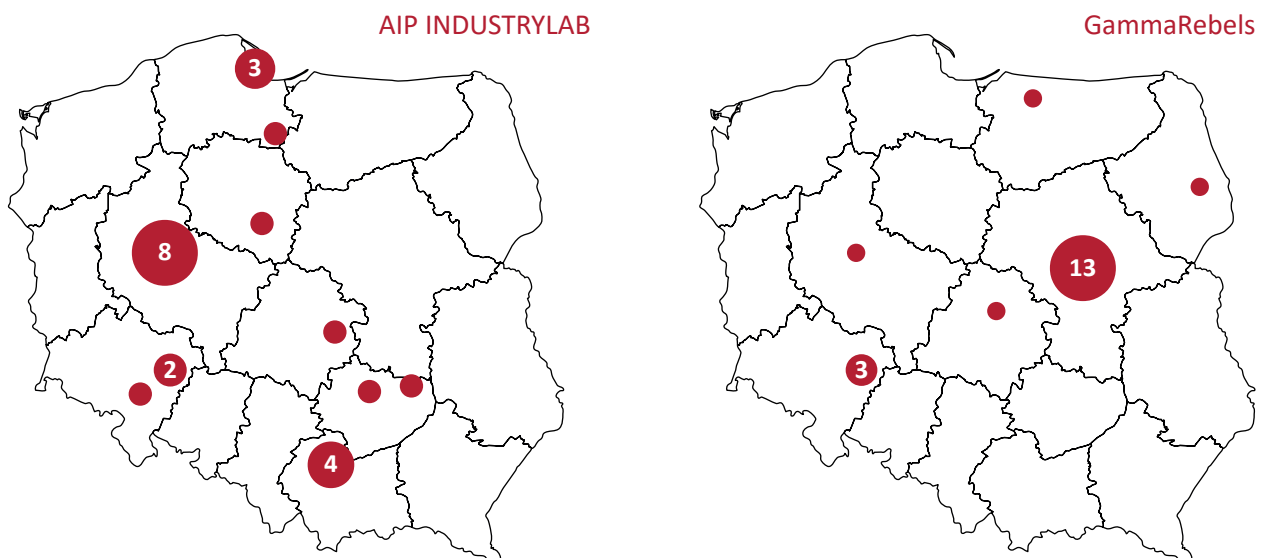
³ Lokalizacja start-upów została określona na podstawie adresu siedziby prezentowanego w bazie internetowej REGON

Wykres 8: Lokalizacja start-upów – liczba start-upów uczestniczących w Scale Up (wg lokalizacji siedziby)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przekazanych przez akceleratory oraz bazy internetowej REGON

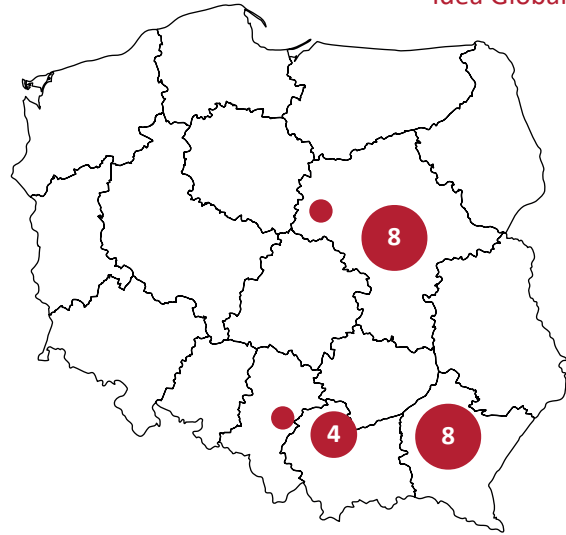
Wykres 9: Lokalizacja start-upów – liczba start-upów uczestniczących w poszczególnych akceleratorach (wg lokalizacji siedziby)



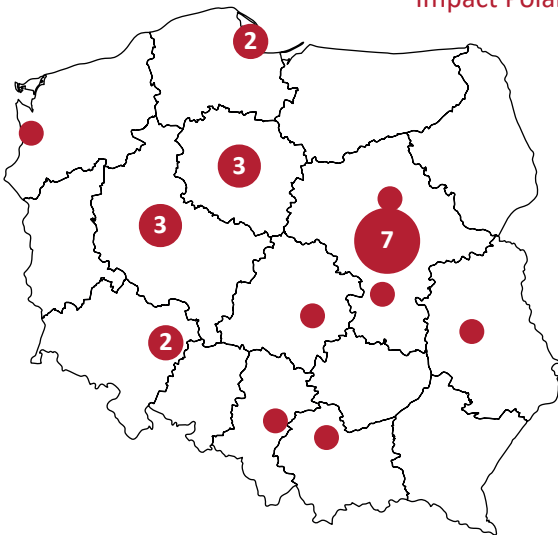
Huge Thing



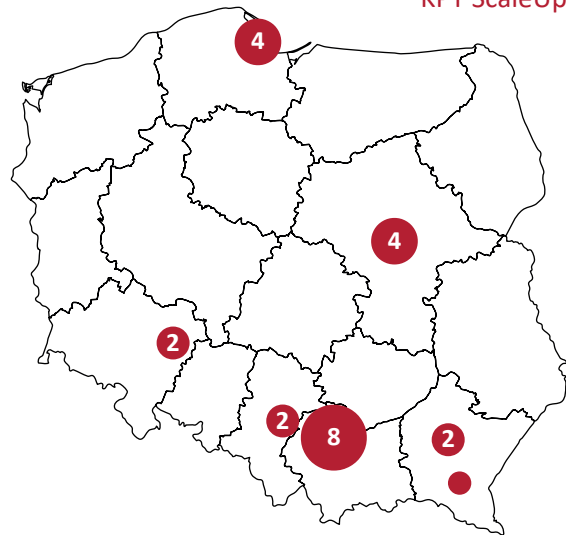
Idea Global



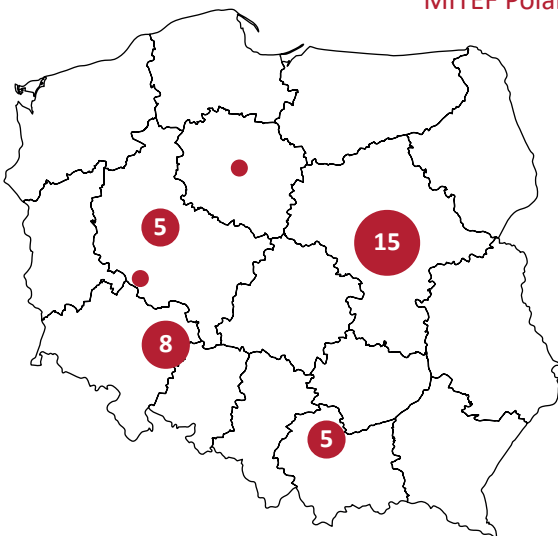
Impact Poland



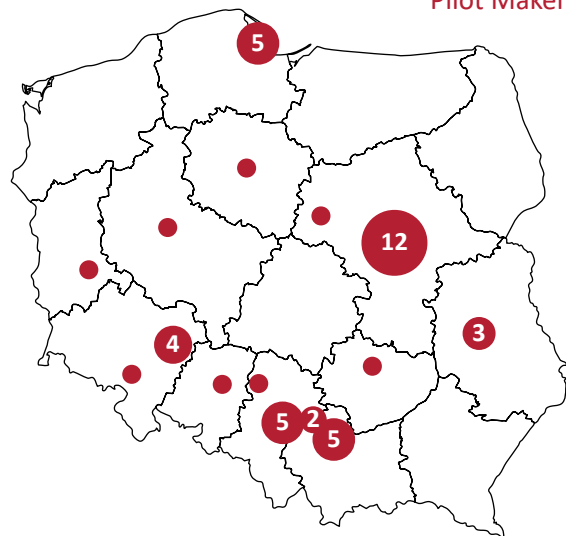
KPT ScaleUp

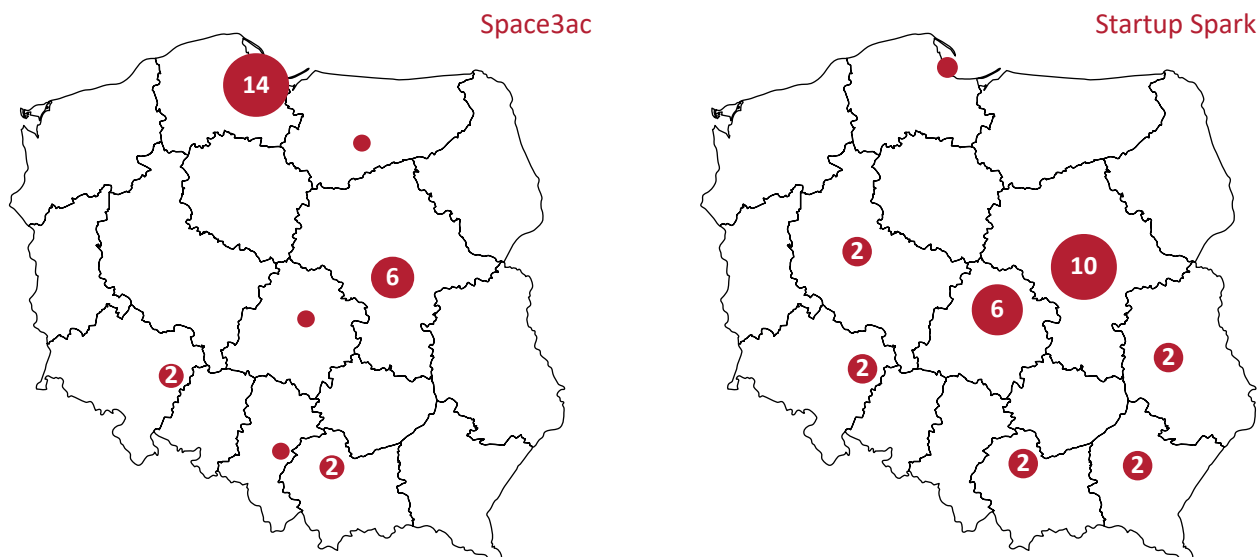


MITEF Poland



Pilot Maker





Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przekazanych przez akceleratory oraz bazy internetowej REGON

2.3.4. Branże

Jak zostało zauważone powyżej, do znaczącej części akceleratorów rekrutowane były start-upy, które rozwijały rozwiązanie w określonym przez dane duże przedsiębiorstwo obszarze tematycznym/rozwiązujące konkretny problem biznesowy – pryzmat tradycyjnie rozumianych branż (np. PKD) był znacząco mniej istotny. Trafność tego podejścia wynika z **trudności zastosowania tradycyjnej klasyfikacji branżowej (np. PKD) do dynamicznych i często interdyscyplinarnych przedsiębiorstw jakim są start-upy**. Należy mieć na uwadze, że branża danego start-upu nie musi być tożsama z branżą rozwiązania/problemu rozwiązywanego przez dany start-up. Problem ten jest szczególnie widoczny w odniesieniu do start-upów, które formalnie są przedstawicielami branży (PKD) *działalność związana z oprogramowaniem*. Przykładowo, rozwiązanie polegające na utworzeniu aplikacji na telefon pozwalającej na digitalizację faktury jest rozwijane przez start-up, którego działalność jest związana z oprogramowaniem, przy czym należy mieć na uwadze, że branżą samego rozwiązania, jak i jego odbiorców, jest branża finansowa. W odpowiedzi na ten problem coraz częściej stosowane są określenia branż, takie jak np. *Industry 4.0, Internet of things, Fintech*. Ich zastosowanie rozwiązuje po części przedstawiony problem, przy czym, po pierwsze, granice przedstawionych kategorii nie są w pełni klarowne; po drugie – obszary te nie zawsze są rozłączne.

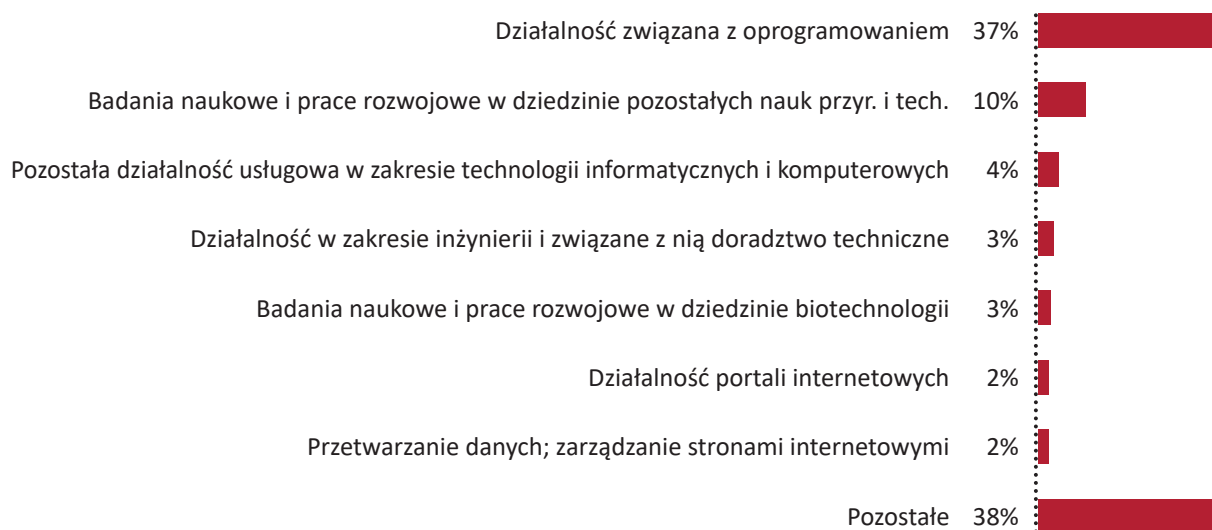
W drugiej rundzie zaczęliśmy patrzeć bardziej szeroko. Nie szukaliśmy start-upów, które wpiszą się w branżę fintechową, tylko szukaliśmy takich projektów, które mogą współpracować z bankiem. Otworzyliśmy się na działania HR-owe i na projekty, które wspierają poszczególne elementy w działalności banku lub mogą być oferowane do jego klientów. Zrezygnowaliśmy z czystego fintechu na rzecz technologii, które mogą działać z bankiem.

Źródło: IDI 9

Na problematyczność określania struktury branżowej start-upów biorących udział w Scale Up rzutuje również fakt, że znacząca część z zaangażowanych w akceleratory dużych przedsiębiorstw stanowi podmioty o wysokim poziomie zaangażowania technologicznego – wynikającego z posiadania kilkunasto-/kilkudziesięcioosobowego działu B+R. Należy mieć na uwadze, że sytuacja, w której start-up wdroży w np. KGHM innowacyjną metodę wydobycia surowców jest możliwa, przy czym mało prawdopodobna. Dużo bardziej prawdopodobne jest wdrożenie rozwiązania spoza *core businessu* – np. systemu lokalizacji i monitoringu pracy maszyn i pracowników rozproszonych na powierzchni kilkudziesięciu kilometrów kwadratowych. W związku z powyższym, powszechnym zjawiskiem była współpraca dużego przedsiębiorcy ze start-upem oferującym rozwiązanie **w peryferiach core businessu** (np. organizacja pracy, handel odpadami) lub oferującego rozwiązanie stanowiące atrakcyjne uzupełnienie oferty dużego przedsiębiorstwa (które można sprzedawać z wykorzystaniem sieci dystrybucji dużego przedsiębiorstwa).

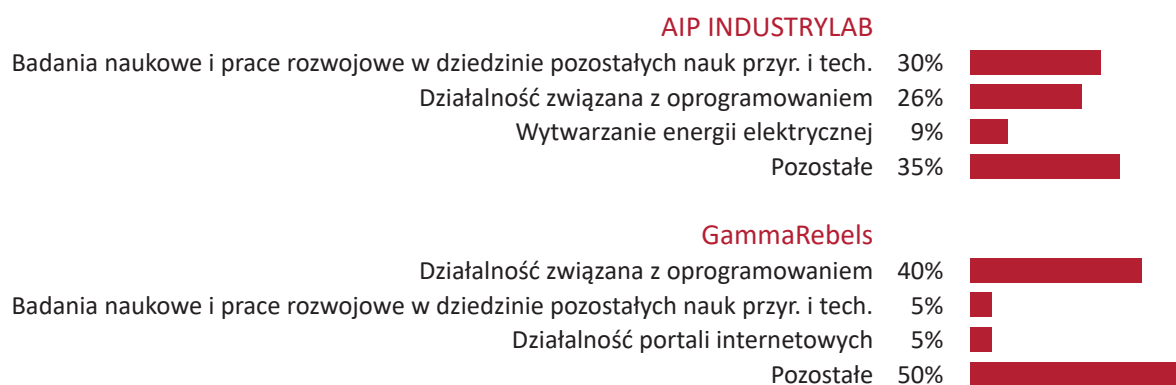
W strukturze branżowej start-upów uczestniczących w Scale Up, **według kodów PKD, dominowały firmy zajmujące się oprogramowaniem** – ich udział w ogóle uczestników Scale Up wyniósł 37%. Należy przy tym zwrócić uwagę, że udział ten był jeszcze wyższy wśród najmłodszych start-upów – wśród start-upów, które rozpoczęły swoją działalność nie wcześniej niż 1 miesiąc przed podpisaniem umowy z akceleratorem, udział ten wyniósł 45%. **Wpływ na to może mieć wiele czynników – zarówno struktura zgłaszanych przez duże przedsiębiorstwa problemów biznesowych/ obszarów tematycznych, jak i struktura ogółu start-upów w Polsce.** Należy mieć na uwadze, że wysoki udział start-upów zajmujących się oprogramowaniem był w ramach Scale Up powszechny w ramach poszczególnych akceleratorów. Działalność związana z oprogramowaniem była najliczniej reprezentowanym kodem PKD w 9 z 10 akceleratorów – jedynym wyjątkiem w tym zakresie był AIP INDUSTRYLAB, w przypadku którego w branżę tę wpisywało się 26% start-upów.

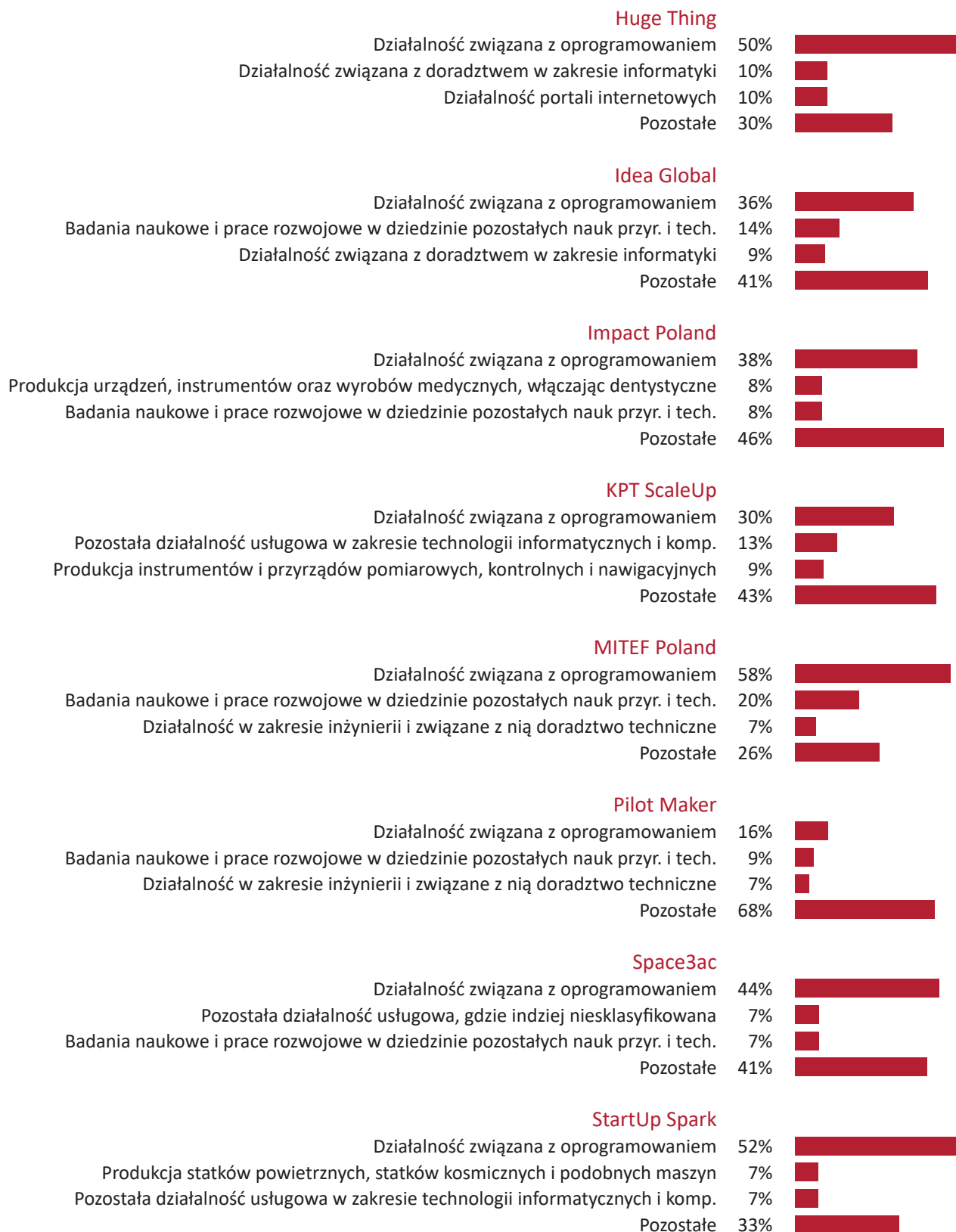
Wykres 10: Struktura branżowa start-upów – struktura start-upów uczestniczących w Scale Up wg PKD ich przeważającej działalności



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z bazy internetowej REGON

Wykres 11: Struktura branżowa start-upów – struktura start-upów uczestniczących w poszczególnych akceleratorach wg PKD ich przeważającej działalności

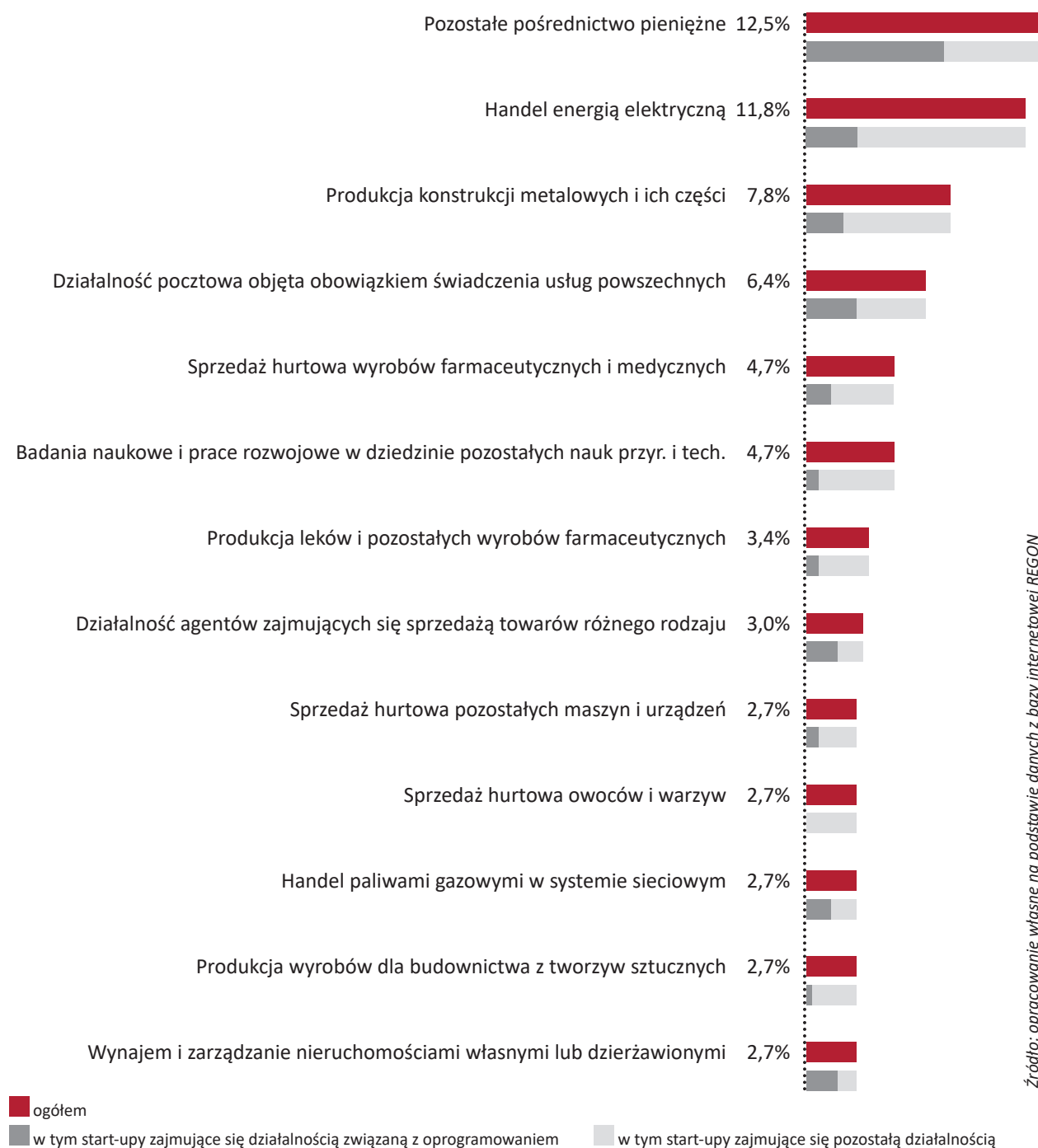




Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z bazy internetowej REGON

Strukturę branżową uczestników Scale Up można również określić poprzez kody PKD dużych przedsiębiorstw, z którymi współpracowały poszczególne start-upy. **Najpowszechniejszymi branżami dużych przedsiębiorstw były pozostałe pośrednictwo pieniężne, handel energią elektryczną oraz produkcja konstrukcji metalowych i ich części** - co trzeci uczestnik Scale Up współpracował z dużym przedsiębiorcą, którego przeważająca działalność wpisywała się w jeden z wymienionych kodów PKD. Należy przy tym zwrócić uwagę, że **udział start-upów, których przeważająca działalność związana była z oprogramowaniem, był powszechny niezależnie od branży dużego przedsiębiorcy**. Największym udziałem w tym zakresie charakteryzowała się branża finansowa – blisko 60% start-upów współpracujących z dużym przedsiębiorcą, którego przeważająca działalność związana była z pozostałym pośrednictwem finansowym, prowadziło działalność w zakresie oprogramowania.

Wykres 12: Struktura branżowa start-upów – udział start-upów uczestniczących w Scale Up wg PKD działalności przeważającej dużych przedsiębiorstw z którymi współpracowały⁴



⁴ Na wykresie uwzględniono 13 najliczniejszych kategorii

3. Ocena pilotażu⁵

3.1. Wdrożenia

Zadaniem stojącym przed każdym z akceleratorów było zapewnienie ukończenia programu akceleracji przez minimum 20 start-upy. **Założenia dotyczące obowiązku i liczby wdrożeń rozwiązań start-upów do dużych przedsiębiorstw nie były określone szczegółowo** co z perspektywy zakończenia pilotażu Scale Up należy uznać za dobre rozwiązanie. Wynika to m.in. z różnorodności rozumienia pojęcia „wdrożenie” w poszczególnych akceleratorach, uwarunkowań harmonogramu prac w ramach programów akceleracji oraz celu prac poszczególnych start-upów w ramach programów akceleracji.

Naturalną rzeczą w akceleracji jest to, że jest ona po to, aby szybko zweryfikować czy to jest „to” czy to jest coś czego nie należy dalej robić. Nie należy nikogo sankcjonować za to, że ten proces jest taki z natury rzeczy. Nie powinno się wymagać wdrożeń na siłę albo sztucznie utrzymywać start-up przy życiu, tylko po to żeby dopełnić jakichś formalności. Żebyśmy nie musieli dowodzić tez z góry.

Źródło: IDI 1

Wdrożenie rozwiązania jest intuicyjnie rozumiane jako jego sprzedaż i rozpoczęcie wykorzystywania przez duże przedsiębiorstwo. W praktyce, w ramach poszczególnych akceleratorów, powyższe rozumienie było jednym z kilku stosowanych. Wdrożenie rozumiane było jako:

- **sprzedaż i rozpoczęcie komercyjnego wykorzystania** (obejmowało to przykładowo takie działania jak: inwestycja kapitałowa w startup przez duże przedsiębiorstwo lub posiadany przez niego fundusz lub podmiot z sieci dystrybucji, określenie warunków partycypacji w zyskach ze sprzedaży rozwiązania (revenue share), a także odpłatne użytkowanie rozwiązania na zasadzie licencji wyłącznej lub niewyłącznej) (typ 1 wdrożenia);
- **sprzedaż rozwiązania startupu z wykorzystaniem sieci dystrybucji dużego przedsiębiorstwa** (sprzedaż klientom dużego przedsiębiorstwa) (typ 2 wdrożenia);

Poszukując odpowiedniej definicji pojęcia wdrożenia, czyli momentu, w którym można uznać, że współpraca start-upu z korporacją powiodła się, trzeba pamiętać, że dla różnych start-upów – i korporacji – może to oznaczać co innego. Start-upy, które chcą współpracować z korporacjami, wyobrażają sobie duży biznes przede wszystkim jako strategicznego klienta lub jako partnera udostępniającego sieć dystrybucji i sprzedaży – takie wnioski płyną z najnowszego badania Startup Poland, *Polskie Startupy. Raport 2018*, w którym zbadano także współpracę rodzimych start-upów z korporacjami. Ale niemal ćwierć start-upów wskazuje też potrzebę *co-developmentu* innowacyjnych technologii wraz z korporacją, czyli wspólnych prac rozwojowych.

W zależności od celu, który zarówno partner korporacyjny jak i start-up przyjmą za obopólną korzyść, należy tak dostosować metryki sukcesu i harmonogram prac, aby były realistyczne. Trudno oczekiwać, że korporacja obsługująca miliony klientów, np. z branży finansowej czy energetycznej, dostosuje swoje struktury sprzedażowe do oferty start-upu w ciągu trzech miesięcy. Podobnie, naiwnym jest oczekiwać, że przełomową technologią start-up i korporacja rozwiną do wdrażalnego komercyjnie poziomu w ciągu pół roku.

Nie znaczy to jednak, że należy zrezygnować z ustalenia metryk efektywności współpracy zaangażowanych zespołów. Te powinny być elastyczne i indywidualnie ustalone, na podstawie etapu rozwoju startupu oraz pożądanych rezultatów biznesowych.

Dzięki programowi Scale Up widzimy w tym roku, że PARP udało się z ogromną skutecznością pobudzić w Polsce powstawanie korporacyjnych akceleratorów startupów - podmiotów, które w 2016 roku na rynku praktycznie nie istniały. Niektóre korporacje, po pilocie z zaangażowaniem PARP już zdecydowały się na kontynuację tych programów *in house*, co powinno być najlepszym wskaźnikiem efektywności programu.

**Julia Krysztofiak-Szopa,
Prezes Fundacji
Startup Poland**



⁵ W bieżącym rozdziale przedstawiono ocenę poszczególnych aspektów programu akceleracji w podziale na pięć kategorii tematycznych – wdrożenia; współpraca start-upu z dużym przedsiębiorstwem; grant; czas realizacji; usługi doradcze. Zbiorcza ocena poszczególnych aspektów programów akceleracji została zawarta w załączniku nr 1.

- **wdrożenie pilotażowe** – wdrożenie rozwiązania w dużym przedsiębiorstwie na określony czas (np. rok), które mogło rozpocząć się jeszcze w czasie programu akceleracji lub po jego zakończeniu (typ 3 wdrożenia);
- **wdrożenie testowe** – zakończone sukcesem przetestowanie rozwiązania na infrastrukturze dużego przedsiębiorstwa (*prove of concept*) (typ 4 wdrożenia);
- **podpisanie przez duże przedsiębiorstwo ze start-upem umowy** lub zawarcie porozumienia dotyczącego kontynuowania współpracy nad rozwiązaniem po zakończeniu programu akceleracji (typ 5 wdrożenia).

Po zakończeniu realizacji programu zgłoszono w sumie 190 wdrożeń. Szczegółowe dane w tym zakresie zostały zaprezentowane w poniższej tabeli.

Tabela 1: Liczba wdrożeń zadeklarowana przez akceleratory (stan na dzień 31.08.2018)

Typ wdrożenia	Liczba wdrożeń	% ogółu wdrożeń
Sprzedaż i rozpoczęcie komercyjnego wykorzystania (1)	23	12%
Sprzedaż rozwiązania z wykorzystaniem sieci dystrybucji dużego przedsiębiorstwa (2)	8	4%
Wdrożenie pilotażowe (3)	30	16%
Wdrożenie testowe (4)	83	44%
Podpisanie umowy między dużym przedsiębiorstwem a start-upem (5)	46	24%
Razem	190	100%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przekazanych przez akceleratory

Co szóste rozwiązanie start-upu (16%) osiągnęło najbardziej zaawansowany etap tj. etap sprzedaży rozwiązania, choć przebiegało to w różnej formie (1 i 2 typ wdrożenia). Najwięcej rozwiązań zostało zgłoszonych jako przetestowane (typ 3 – 44%), co jest naturalne ze względu na krótki czas trwania programu akceleracyjnego. Bardzo pozytywnie należy też przyjąć fakt, że względem co czwartego rozwiązania podpisana została umowa/porozumienie z dużą firmą (typ 5 wdrożenia) – prace nad tymi rozwiązaniami będą więc kontynuowane po zakończeniu programu Scale Up.

Typ 1

Wdrożenie, rozumiane jako **sprzedaż i rozpoczęcie komercyjnego wykorzystania rozwiązania**, zostało zadeklarowane w przypadku 23 start-upów. Wśród nich przykładem może być Res Solution akcelerowany w ramach StartUp Spark. We współpracy z Albea Polska, start-up rozwinął kompleksowy system do monitoringu i optymalizacji kosztów energii elektrycznej. W spółce Albea, system dopasowany został m.in. do: zarządzania klimatyzatorami w części biurowej; monitoringu i sprawdzania efektywności linii produkcyjnych; zmiany i optymalizacji pracy maszyn, pomiaru zużycia energii elektrycznej, a także zarządzania ryzykiem podczas awarii zasilania. Po zakończeniu akceleracji, start-up Res Solution rozpoczął współpracę z Albea Polska na zasadach komercyjnych - poprzez wykupienie licencji na użytkowanie systemu. Aktualnie, Albea Polska rozważa wdrożenie rozwiązania w pozostałych fabrykach firmy – w sumie 40 fabrykach ulokowanych w 16 krajach.

Wdrożenie tego typu miało również miejsce w przypadku start-upu Nu Delta. Start-up oferuje innowacyjną aplikację online, pozwalającą na automatyczny odczyt zeskanowanych dokumentów papierowych lub wygenerowanych elektronicznie faktur w formacie PDF. Aplikacja pobiera z nich informacje takie jak numer faktury, dane kontrahentów, daty wystawienia i sprzedaży, sposób zapłaty oraz table z produktami lub usługami i ich cenami. Współpraca PKO Banku Polskiego z Nu Delta polegała na wdrożeniu nowej funkcji w aplikacji IKO, co umożliwiło prostsze i szybsze odczytywanie dokumentów. Obecnie funkcjonalność wykorzystywana jest przez około 1500 unikalnych użytkowników dziennie.

Typ 2

Wdrożenie rozwiązania poprzez **wykorzystanie sieci dystrybucji dużego przedsiębiorstwa** zostało zadeklarowane w przypadku 8 start-upów. Przykładem zastosowania tego modelu jest wdrożenie rozwiązania start-upu Locky – inteligentnej nakładki na klucze, pozwalającej na monitorowanie stanu zamknięcia drzwi. Rozwiązanie to jest oferowane klientom Oknoplastu przy zakupie drzwi.

Typy 3, 4 i 5

Wśród pozostałych start-upów, wdrożenie pilotażowe zostało zadeklarowane w 30 przypadkach, zaś wdrożenie testowe – w 83 przypadkach. Wdrożenie pilotażowe zostało zadeklarowane m.in. w przypadku start-upu Jeden Ślad współpracującego w ramach akceleratora GammaRebels z Poczta Polska oraz Advanced Protection System, uczestniczącego w akceleratorze Space3ac, który wdrożył rozwiązanie w PZU LAB. Wdrożenie testowe zostało przeprowadzone m.in. przez start-up PRKING w firmie VISA Europe; Hyper Locks w firmie Kross oraz Bluberry w firmie Grupa Pietrucha. Niezależnie od tego, 46 start-upów podpisało z dużym przedsiębiorstwem umowę lub zawarły porozumienie dotyczące kontynuowania współpracy nad rozwiązaniem po zakończeniu programu akceleracji – m.in. Vitelon z H. Cegielski-Poznań, Expansio z Wielton oraz NeuroGames Lab z AliorBank.

Należy przy tym mieć na uwadze, że różnorodność rozumienia pojęcia „wdrożenie” nie wynikała wyłącznie z poziomu zaawansowania prac nad rozwiązaniami na początku programów akceleracji i tempa prac w ich trakcie. Zarówno akceleratory jak i start-upy uczestniczące w Scale Up uważały, że możliwość pełnego wdrożenia rozwiązania w trakcie trwania programu akceleracji jest ograniczona. Zgodnie z założeniami pilotażu Scale Up, poszczególne programy akceleracji trwały od 3 do 6 miesięcy. W tym okresie zadaniem start-upów było uczestnictwo w szkoleniach/warsztatach, współpraca z mentorami/ekspertami, testowanie i rozwijanie rozwiązania - we współpracy z mentorami/ekspertami i dużym przedsiębiorcą oraz przygotowywanie się do *DemoDay*. **Uwzględnienie powyższych zadań w wyznaczonych ramach czasowych stanowiło istotne obciążenie czasowe dla start-upów.** Należy przy tym podkreślić, że tempo testowania i rozwijania rozwiązania we współpracy z dużym przedsiębiorcą nie było zależne wyłącznie od pracy start-upów. Proces ten w dużej mierze był zależny od dużego przedsiębiorstwa – **zarówno testowanie jak i wdrażanie rozwiązania wymaga realizacji (lub utworzenia) szeregu procedur oraz podejmowania decyzji – często na szczeblu zarządczym.** Decyzje dotyczą zarówno kwestii strategicznych jak i operacyjnych. Decyzje strategiczne dotyczyły m.in. woli kontynuacji zaangażowania w prace nad danym rozwiązaniem, przy czym decyzja ta nie zawsze była zależna od postępów prac danego start-upu – w niektórych przypadkach decyzje tego typu były uzależnione od uwarunkowań zewnętrznych, których uwzględnienie na etapie rekrutacji start-upów było możliwe w stopniu ograniczonym. Problem ten był widoczny np. w przypadku branży *Fintech* i ograniczeń prawnych (lub zbliżonych do prawnych) dotyczących rozwijania rozwiązań związanych z kryptowalutami. Decyzje operacyjne dotyczyły m.in. udostępnienia start-upom infrastruktury na której możliwa by była realizacja testów – w przypadku dużych zakładów produkcyjnych, testowanie rozwiązania angażującego linie produkcyjne przedsiębiorstwa może wymagać zaplanowania przerwy w procesie produkcji z wyprzedzeniem nawet kilku miesięcy.

Best practice – Living Lab w KPT ScaleUp

Testowanie rozwiązań start-upów w modelu Living Lab zostało zastosowane w KPT ScaleUp. Podstawowym założeniem tego modelu jest bezpośrednie zaangażowanie do testowania rozwiązania jego ostatecznego użytkownika – pracownika, który w przypadku wdrożenia rozwiązania będzie je wykorzystywał w codziennej pracy. Testowanie polega na bieżącym obserwowaniu wykorzystania w praktyce rozwiązania oraz zbieraniu bieżącej informacji zwrotnej na temat jego wykorzystania i funkcjonowania. Testy w tym modelu wykonywane są iteracyjnie, przy czym wszystkie iteracje zakładają bezpośrednie zaangażowanie użytkownika końcowego.

Na sposób rozumienia wdrożenia wpływ może mieć dodatkowo specyfika samego rozwiązania – w tym **specyfika uwarunkowań zewnętrznych wymaganych do jego testowania lub wdrażania.** Testowanie/wdrażanie części z rozwijanych w ramach Scale Up rozwiązań wymagało wystąpienia określonych zjawisk atmosferycznych (np. burzy) lub było możliwe wyłącznie w określonej porze roku. Uwzględniając określoną maksymalną długość trwania programu akceleracji i brak możliwości jego czasowego przerywania, istotnie ograniczało to możliwość pełnego wdrożenia rozwiązania w ramach czasowych wyznaczonych przez Scale Up. Należy przy tym podkreślić, że **brak**

pełnego wdrożenia (rozumianego intuicyjnie) **nie oznacza zakończenia współpracy pomiędzy start-upem a dużym przedsiębiorstwem nad rozwijaniem danego rozwiązania**. Start-upy w ramach programów akceleracji udowodniły dużym przedsiębiorstwom racjonalność i opłacalność kontynuowania współpracy nad danymi rozwiązaniami. **Współpraca nad częścią rozwiązań kontynuowana jest po zakończeniu programu akceleracji** – niezależnie od Scale Up. Uwzględniając powyższe, określenie pełnej liczby wdrożeń rozwiązań rozwijanych w ramach Scale Up będzie możliwe dopiero w przyszłości. Należy przy tym jednak mieć na uwadze, że niezależnie od pracy wykonanej w ramach programu akceleracji jak również i po jego zakończeniu, wdrożenie rozwiązania do dużego przedsiębiorstwa obarczone jest znaczącym ryzykiem niepewności – niepewność wdrożenia należy uznać za charakterystykę dotyczącą ogółu projektów o charakterze innowacyjnym. Spośród 17 przebadanych dużych przedsiębiorstw zaangażowanych w Scale Up, **doświadczenie współpracy ze start-upami przed Scale Up zadeklarowało 9 przedsiębiorstw** – w sumie zadeklarowały one współpracę z 54 start-upami, z czego wdrożono rozwiązanie 15 start-upów.

Warto również podkreślić, że wdrożenie rozwiązania do dużego przedsiębiorstwa nie zawsze jest jedyną korzyścią współpracy start-upu z dużym przedsiębiorcą. W przypadku współpracy z największymi przedsiębiorcami uczestniczącymi w Scale Up (np. KGHM, PGNiG), wdrożenie rozwiązania oznacza zdobycie danego przedsiębiorcy jako klienta, który może zapewnić środki na funkcjonowanie i rozwój start-upu. Równie istotną wartością dodaną dla start-upów mogą być również same **referencje współpracy z dużymi przedsiębiorcami oraz know-how współpracy z klientami** – wykorzystywane w procesie sprzedaży rozwiązania do innych przedsiębiorstw, w tym niezaangażowanych w ramach Scale Up.

Całe know-how, które przekazywaliśmy w programie było nakierowane na to to, aby start-upy nauczyły się dystrybuować i sprzedawać swoje rozwiązania [w tym poza Scale Up] - poświęciliśmy na to w programie dużo czasu i pieniędzy. Nasi partnerzy, w przeciwieństwie np. do KGHM-u, nie są na tyle duzi, żeby samodzielnie byli super intratnym klientem. U nas nie ma takich partnerów. Korzystnie jest być klientem jednego z naszych dużych przedsiębiorstw, ale od razu trzeba myśleć o drugim kroku – chodzi o to, żeby sprzedając rozwiązanie do jednego z naszych partnerów nauczyć się jak sprzedać je do kolejnych 30 klientów. Nasze start-upy miały obowiązek szukać kolejnych lead-ów i sprzedawać dalej. To jest zaleta zaangażowania do akceleratora „małych-dużych” przedsiębiorstw.

Źródło: IDI 4

Korzyścią dla start-upów jest również sama weryfikacja proponowanego rozwiązania – przy czym należy zaznaczyć, że **wartościowa jest weryfikacja zarówno pozytywna jak i negatywna**. Weryfikacja pozytywna umożliwia kontynuowanie prac nad rozwiązaniem i jego docelowe wdrożenie. Weryfikacja negatywna stanowi dla start-upu sygnał do zaprzestania prac nad nierokującym rozwiązaniem lub zapewnia start-upowi cenne wskazówki związane z uwarunkowaniami funkcjonowania rozwiązania w dużym przedsiębiorstwie – w obydwu przypadkach umożliwia zaoszczędzenie start-upom znaczących środków finansowych.

Best practice – Fast Iterative Prototyping w Pilot Maker

Testowanie rozwiązań start-upów w Pilot Maker oparte zostało na szybkości i iteracyjności kolejnych rund testów. Zgodnie z założeniem, każdy start-up miał za zadanie przeprowadzić, w dwutygodniowych odstępach, od 2 do 4 testów, których celem było opracowanie prototypu produktu. Liczba rund testów była określana indywidualnie dla każdego start-upu w opracowanym w początkowej fazie akceleracji Planie Rozwoju Produktu oraz MVD (Minimum Viable Demonstrator), przy czym po każdej rundzie początkowe założenia były weryfikowane. Po przeprowadzonym teście następowała dyskusja z udziałem opiekuna start-upu oraz ekspertów mająca na celu zweryfikowanie poprawności realizacji testu, identyfikację postępów w rozwoju produktu oraz ewentualną modyfikację założeń następnych rund testów (lub podważenie potrzeby realizacji kolejnych rund testów).

Iteracyjność testów w Pilot Maker była bezpośrednio powiązana z modelem rozliczania grantów dla start-upów, które otrzymywały kolejne transze grantów w wysokości rzeczywiście poniesionych kosztów. W efekcie, wysokość grantu była zależna zarówno od wypracowanych we wstępnej fazie akceleracji założeń kolejnych rund testów jak i od ich bieżącej weryfikacji i modyfikacji na podstawie realizowanych prac.

3.2. Współpraca start-upu z dużym przedsiębiorstwem

Najważniejszym aspektem programów akceleracji, w opinii uczestniczących w Scale Up start-upów, **była użyteczność współpracy z dużymi przedsiębiorstwami**. Należy zaznaczyć, że aspekt ten był dla start-upów równie istotny zarówno z perspektywy rozpoczęcia programu akceleracji jak i jego zakończenia – został on wskazany jako ważny przez 73% start-upów w pomiarze początkowym oraz 74% w pomiarze końcowym.

W ramach współpracy z dużym przedsiębiorstwem, **start-upy zwracały szczególną uwagę na komunikację z osobami decyzyjnymi po stronie dużego przedsiębiorstwa**. Istotność tego zagadnienia była podkreślana przez 80% uczestników Scale Up. Należy mieć na uwadze, że istotną rolę Scale Up jest **budowanie relacji pomiędzy start-upami i dużymi przedsiębiorcami**. Z jednej strony duże przedsiębiorstwa uczyły się, że start-upy mogą być realnym partnerem i należy otworzyć się na ich ofertę. Z drugiej strony start-upy uczyły się otwartości na potrzeby dużych przedsiębiorstw – nie chodzi o to, żeby sprzedać to, co zostało już zrobione, ale o to, żeby się dostosować do realnej potrzeby dużego przedsiębiorstwa. **Przeciętnie, startupy oceniały komunikację z osobami decyzyjnymi w dużych firmach na poziomie 4,1** (w skali od 1 do 5 pkt). Na jej poziom wpływ miały zarówno bezpośrednie relacje z pracownikami poszczególnych dużych przedsiębiorstw jak i czynniki wewnątrzorganizacyjne dużych przedsiębiorstw - w tym złożoność stosowanych procedur jak i zmiany organizacyjne mające miejsce w trakcie trwania programów akceleracji. Istotność ostatniego czynnika była szczególnie widoczna w przypadku AIP INDUSTRYLAB oraz Huge Thing – akceleratorów w których komunikacja z osobami decyzyjnymi została oceniona na poziomie 3,6 oraz 3,3. W obydwu przypadkach, w trakcie realizacji projektu miały miejsce **zmiany personalne na stanowisku prezesa dużego przedsiębiorstwa**, co przekładało się na wystąpienie okresu „zawieszenia” współpracy ze start-upami i niepewności odnośnie do kontynuowania strategii działań. Dodatkowo istotną kwestią jest fakt, że w obydwu przypadkach, w ramach akceleratora zaangażowane było tylko jedno duże przedsiębiorstwo, co uwzględniając określoną odgórnie na 6 miesięcy maksymalną długość programu akceleracji, stanowiło realne zagrożenie dla efektywności powyższych akceleratorów. Należy przy tym jednak mieć na uwadze, że zmiana na stanowisku prezesa dużego przedsiębiorstwa jest zdarzeniem trudnym do przewidzenia przez grantobiorcę i pozostającym poza jego wpływem.

Istotnym aspektem współpracy z dużymi przedsiębiorstwami była również szybkość podejmowania decyzji. Aspekt ten stanowił jeden z najsłabiej ocenianych aspektów współpracy z dużymi przedsiębiorcami – jego średnia ocena wśród ogółu uczestników Scale Up wyniosła 3,7. Czas jest jednym z podstawowych pól „konfliktu” pomiędzy start-upami a dużymi przedsiębiorcami. Wynika to z podstawowych różnic w modelu funkcjonowania start-upów oraz dużych przedsiębiorstw. Start-upy muszą działać **szybko, aby zapewnić sobie finansowanie i funkcjonalność rozwiązania** – wymaga to między innymi sprawnego procesu decyzyjnego po stronie dużego przedsiębiorstwa oraz możliwości

Klasyczne duże przedsiębiorstwo nieprzygotowane wewnętrznie do współpracy nigdy nie będzie dobrym partnerem dla start-upu. Odmienne jest podejście do idei start-upu od działania przedsiębiorstw. Przygotowane na współpracę innowacyjne duże przedsiębiorstwa, nastawione na szukanie nowych rozwiązań biznesowych mogą być pomocne dla start-upu. Współpraca powinna odbywać się z działem innowacji czy działem produktu - duże przedsiębiorstwo powinno być rzetelnie do takiej współpracy przygotowane jeszcze przed rozpoczęciem całego programu. Rola inwestora a rola partnera jakim jest duże przedsiębiorstwo jest zupełnie inna i tu jest miejsce na połączenie kompetencji. Inwestorzy z doświadczeniem przy projektach start-upowych i ich skalowaniu w połączeniu z doświadczeniem branżowym dużego przedsiębiorstwa wraz z jego zapleczem, potencjałem rynkowym i klientami dają dużą szansę na pełne pokrycie potrzeb start-upu i jego realny sukces. Uważam, że bez udziału inwestora prywatnego układ start-up – duże przedsiębiorstwo ma dużo mniejsze szanse powodzenia i dużo więcej obszarów potencjalnego ryzyka, zarówno w perspektywie biznesowej czy samej operacyjnej współpracy.

Radosław Czyrko,
Managing Partner,
Tar Heel Capital
Pathfinder



testowania rozwiązania w rzeczywistym środowisku operacyjnym. Z drugiej strony, duże przedsiębiorstwa **muszą funkcjonować w ramach określonych procedur** (lub na bazie procedur tworzonych od podstaw) **zapewniając przy tym płynność procesu produkcji/ świadczenia usług** – testowanie rozwiązań start-upów może wymagać w niektórych przypadkach kilkudniowej przerwy w podstawowej działalności dużego przedsiębiorstwa. Jak zostało to zauważone, przedstawiony „konflikt” wynika z różnic w naturze start-upów i dużych przedsiębiorstw. Ograniczenie jego oddziaływania jest możliwe poprzez uświadamianie wzajemnych ograniczeń w tym zakresie jak również uwzględnianie ich w uwarunkowaniach formalnych analogicznych do Scale Up działań.

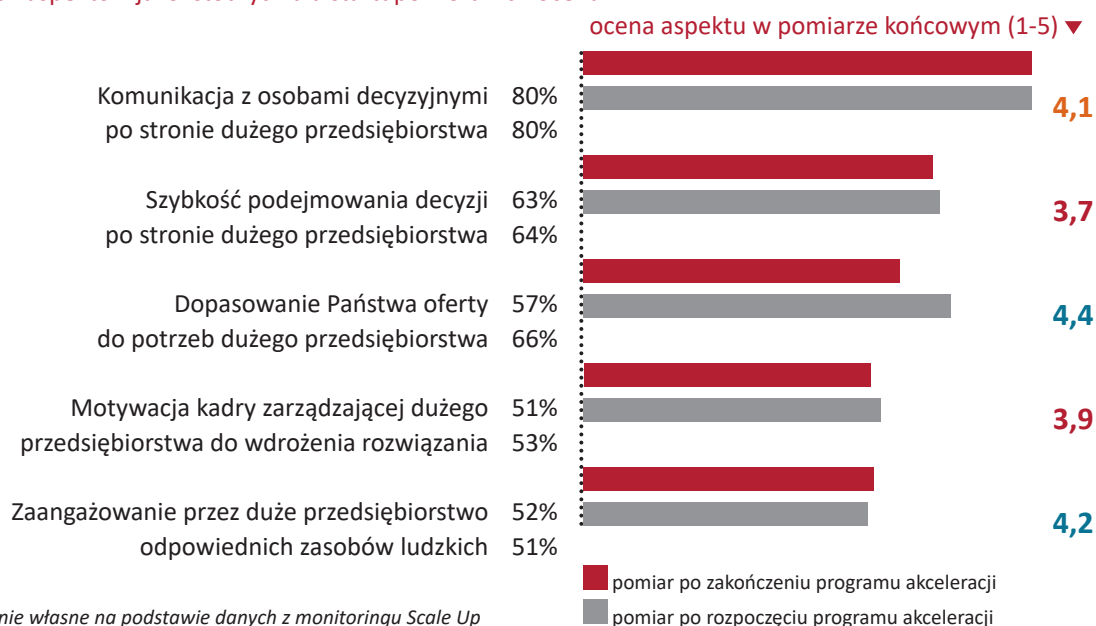
Wśród pozostałych czynników, uznawanych za istotne przez start-upy, wymieniane były ponadto dopasowanie oferty start-upu do potrzeb dużego przedsiębiorcy; motywacja dużego przedsiębiorstwa do wdrożenia rozwiązania start-upu oraz zaangażowanie przez duże przedsiębiorstwo odpowiednich zasobów ludzkich. Powyższe aspekty były oceniane przez start-upy dobrze – jedynym wyjątkiem w tym zakresie była ocena motywacji do wdrożenia rozwiązania. Istotny wpływ na średnią wartość oceny tego aspektu miały niskie oceny w akceleratorach AIP INDUSTRYLAB oraz Huge Thing (odpowiednio 3,4 oraz 3,2). Należy mieć na uwadze, że niska ocena powyższego aspektu w wymienionych akceleratorach jest powiązana z opisanymi zmianami personalnymi kadry zarządzającej.

Zaangażowanie dużych korporacji w programy akceleryjne pozwala na tzw. *bridge the gap* czyli zbudować most pomiędzy startupami a departamentami innowacji w korporacjach. Zrozumienie siebie nawzajem jest niezwykle istotne z perspektywy budowania relacji komercyjnych. Wiele razy obserwowałam niezrozumienie obu stron: start-upy często nie umieją skwantyfikować kosztów ludzkich i procesowych po stronie korporacji, które są konieczne aby dany innowacyjny projekt wdrożyć. Z kolei po stronie korporacji występuje niezrozumienie tego, iż start-upy dysponują małymi zasobami i nikłym finansowaniem, więc aby mogły satysfakcjonująco dowieźć projekt po swojej stronie, wymaga to naprawdę wielkiego skupienia na jednym konkretnym kierunku i szybkiego działania. Powolna decyzyjność korporacji oznacza iż start-upom kończy się finansowanie nim zdążą rozpocząć realną współpracę. Referencje od korporacji stanowią wielką wartość samą w sobie, największą wartością jest pierwszy płacący klient. Świetny program akceleryjny jest platformą przybliżenia zrozumienia i zbudowania relacji na przyszłość.

**Kinga Stanisławska,
Founder, Managing
Partner, Experior
Venture Fund**

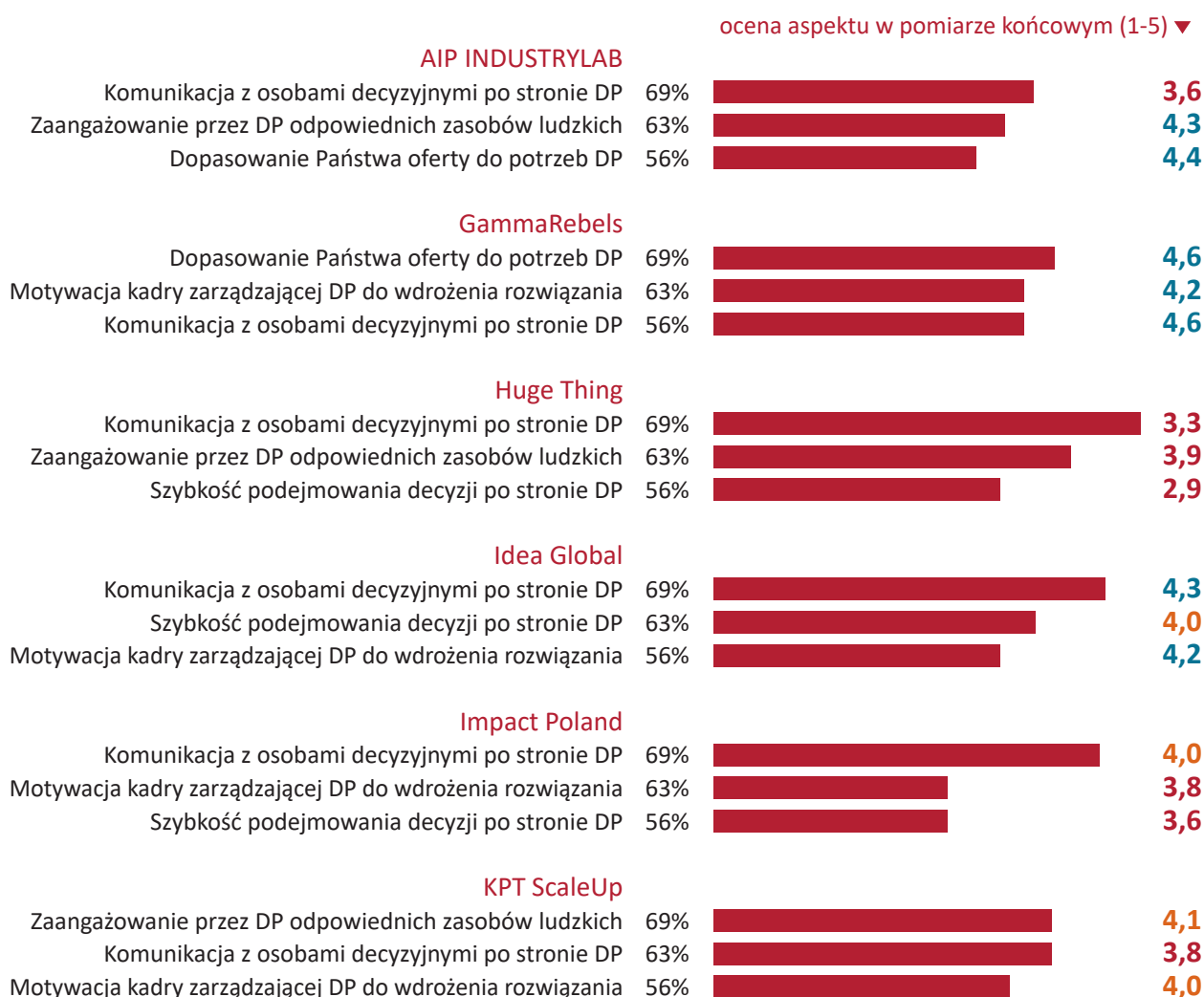


Wykres 13: Znaczenie wybranych aspektów współpracy z dużym przedsiębiorstwem w Scale Up – odsetek wskazań danych aspektów jako istotnych dla startupów oraz ich ocena⁶



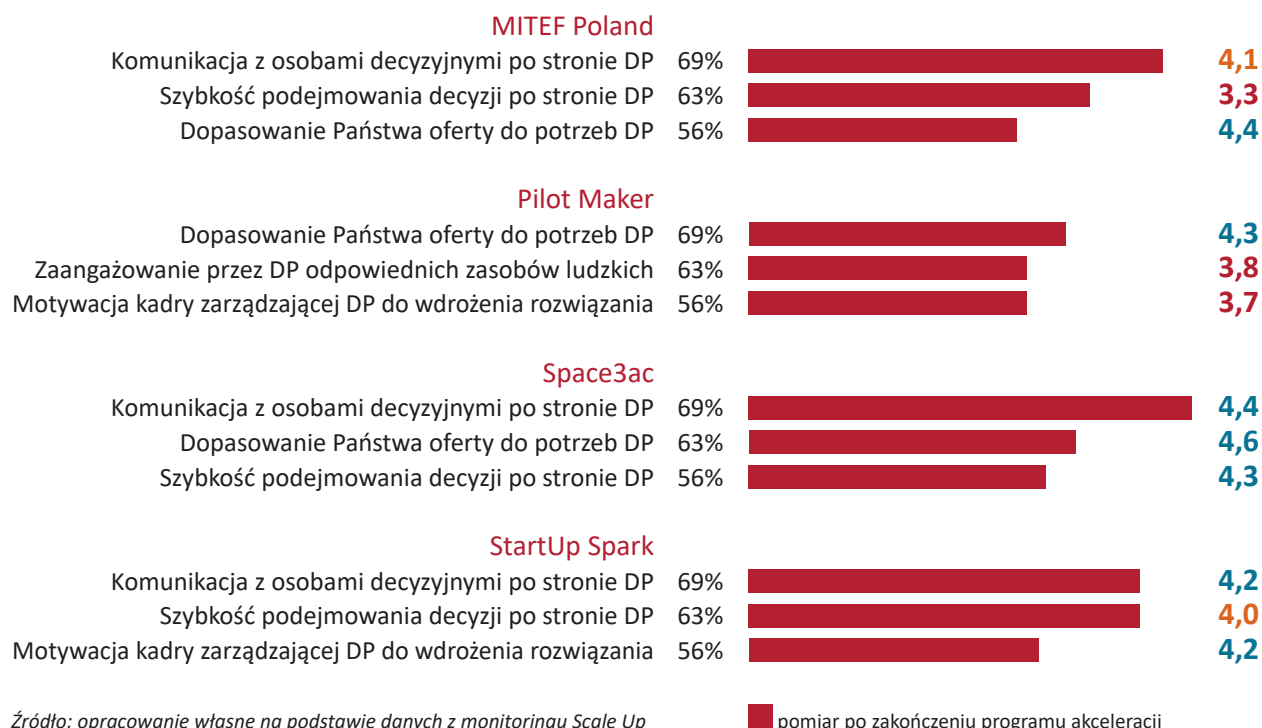
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z monitoringu Scale Up

Wykres 14: Znaczenie wybranych aspektów współpracy z dużym przedsiębiorstwem w poszczególnych akceleratorach – odsetek wskazań danych aspektów jako istotnych dla startupów oraz ich ocena⁷



⁶ Na wykresie przedstawiono 5, najczęściej wskazywanych jako istotnych, aspektów współpracy z dużymi przedsiębiorcami

⁷ Na wykresie przedstawiono 3, najczęściej wskazywane jako istotne, aspekty współpracy z dużymi przedsiębiorcami



3.3. Grant

Zgodnie z założeniami pilotażu Scale Up, całościowy budżet projektu nie mógł przekroczyć 6 mln zł, przy czym koszty operacyjne akceleratora mogły wynieść maksymalnie 1 mln zł. Kwota przeznaczona na usługi doradcze dla start-upów nie mogła przekroczyć 1 mln zł (maksymalnie 50 tys. zł/ 1 start-up), zaś kwota przeznaczona na granty dla start-upów – 4 mln zł (maksymalnie 200 tys. zł/ 1 start-up). Szczegółowe zasady dotyczące podziału budżetu nie zostały określone odgórnie – grantobiorcy posiadali w tym zakresie dość dużą swobodę co pozwoliło na zaobserwowanie różnorodnych podejść do podziału budżetu pomiędzy poszczególne start-upy. Podstawowe różnice pomiędzy poszczególnymi akceleratorami dotyczyły w tym zakresie kwot grantów przyznawanych poszczególnym start-upom oraz formy jego przyznawania.

Zarówno grantobiorcy jak i start-upy w większości przypadków zgadzali się, że kwota przeznaczona na granty dla start-upów jest wystarczająca. Należy przy tym mieć na uwadze, że **zakładana kwota jest adekwatna do swojego przeznaczenia – testowania rozwiązania (hipotez) oraz jego dostosowywania do potrzeb odbiorcy**. Oferowane wsparcie umożliwia **dofinansowanie prac nad rozwojem rozwiązań, w sytuacji gdy duże przedsiębiorstwo nie widzi jeszcze wyraźnych korzyści z potencjalnej inwestycji**. Co warto jednak podkreślić, zakładany budżet w ograniczonym stopniu umożliwia budowanie produktu od podstaw lub finansowanie dalszej działalności start-upu po zakończeniu programu akceleracji („przeżycie” start-upu).

Należy zwrócić również uwagę, że choć zakładany limit 200 tys. zł na 1 start-up na poziomie ogólnym stanowił kwotę wystarczającą, to **rozwiązania rozwijane przez poszczególne start-upy znacząco różniły się pomiędzy sobą kapitałochłonnością** – sumą pieniędzy wymaganą do ich wdrożenia. Zagadnienie to nie jest związane ze zróżnicowaniem etapu prac nad poszczególnymi rozwiązaniami a ich przedmiotami – przykładowo, koszt rozwijania rozwiązania związanego z opracowaniem nowej maszyny jest znacząco wyższy niż koszt rozwijania rozwiązania związanego z oprogramowaniem komputerowym. W praktyce, pomimo świadomości tego problemu, akceleratorzy miały ograniczoną możliwość reagowania. **Przy maksymalnej wartości dedykowanej na 1 start-up w wysokości 200 tys. zł, akcelerator mógł różnicować kwotę grantu jedynie w dół** – przyznanie jednemu start-upowi grantu w wysokości 150 tys. zł nie oznaczało możliwości zwiększenia grantu dla drugiego start-upu do 250 tys. zł.

Start-upy są w stanie przygotować budżet na 5 milionów zł. Pytanie, ile wystarczy, żeby zweryfikować pomysł? W zależności gdzie wejdziemy, to może być różny koszt – są przemysły kapitałochłonne, albo takie, w których bariera wejścia jest żadna. Pytanie, jaki algorytm zastosować? To jest trudne. Mamy branże np. energetyczną i mamy start up dla branży, założymy, elektromobility. Pasuje tam i start-up, który przyjdzie z software'em i który przyjdzie z hardware'em i całym systemem. Czy możemy ustalić jakąś kwotę? To jest trudne nawet w ramach jednej branży.

Źródło: IDI 1

Wartym uwagi jest również fakt, że limit grantu możliwy do przyznania pojedynczemu start-upowi na poziomie 200 tys. zł był tylko teoretyczny. Uwzględniając wymóg zapewnienia ukończenia programu akceleracji przez 20 start-upów i związane z tym rekrutowanie przez akceleratory większej liczby start-upów (opisano w rozdziale 2.3.1.), rzeczywista średnia wartość grantu możliwa do rozdysponowania pomiędzy uczestników Scale Up była znacząco niższa. W sumie w skali całego Scale Up, budżet przeznaczony na granty dla start-upów mógł wynieść maksymalnie 40 mln zł (10x4 mln zł). Uwzględniając rzeczywistą liczbę uczestników ScaleUp, która wyniosła 276 start-upów, **średnia wartość grantu w skali Scale Up, w przeliczeniu na 1 start-up, mogła wynieść maksymalnie 145 tys. zł.** W praktyce średnia wartość grantu w skali całego Scale Up wyniosła 144 tys. zł.

Poszczególne akceleratory znacząco różniły się w zakresie podziału budżetu dedykowanego na granty dla start-upów – wśród nich wyróżnić można dwa zasadnicze modele:

- (względnie) równy – każdy z uczestników akceleratora dostawał grant o względnie równej wysokości. Model ten został zastosowany m.in. przez GammaRebels, HugeThing (w obydwu akceleratorach, każdy z 20 start-upów otrzymał ok. 200 tys. zł) oraz StartUp Spark (większość z 27 start-upów otrzymała ok. 160 tys. zł);
- różnicujący – każdy z uczestników otrzymywał grant o innej wysokości. Model ten został zastosowany m.in. przez Pilot Maker oraz MITEF Poland.

Drugą znaczącą różnicą występującą pomiędzy akceleratorami w zakresie dysponowania budżetem na granty dla start-upów były zasady ich przyznawania. Na podstawie obserwacji pracy akceleratorów wyróżnić można trzy schematy, przy czym w praktyce najczęściej występowały w wariantach mieszanych (część grantu dysponowana była na zasadach jednego schematu, część na zasadach innego schematu):

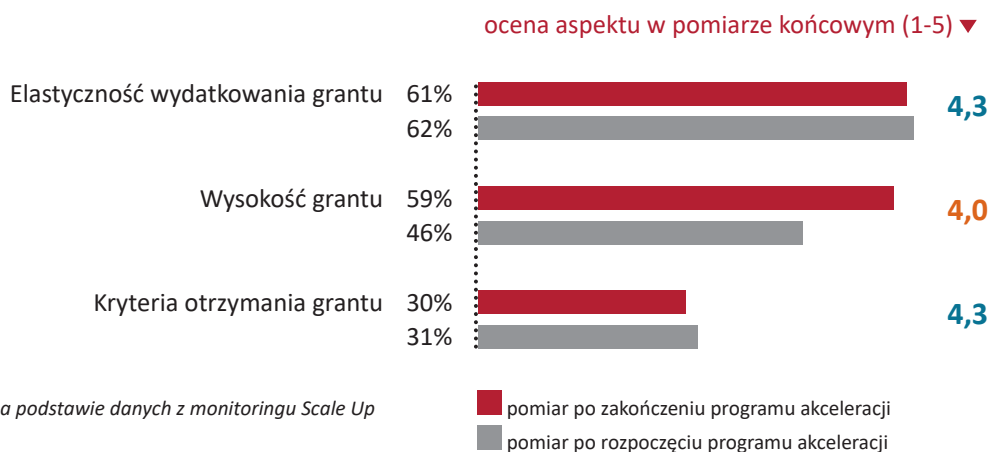
- **ryczałtowy bezwarunkowy** – transza grantu przyznawana po osiągnięciu danego etapu akceleracji (np. 50% grantu po rozpoczęciu; 50% grantu w połowie trwania programu akceleracji);
- **ryczałtowy warunkowy** – transza grantu przyznawana za osiągnięcie danego etapu prac wynikającego z planu rozwoju/harmonogramu (określającego wysokość i harmonogram transz grantu);
- **zwrotny** – transza grantu przyznawana w formie zwrotu za rzeczywiście poniesione koszty (po przedstawieniu faktur).

Warto przy tym podkreślić, że wszystkie powyższe rozwiązania miały swoje istotne plusy. Przykładowo, schemat ryczałtowy bezwarunkowy umożliwiał odciążenie start-upów w zakresie sprawozdawczości finansowej. Schemat zwrotny z kolei przyczyniał się do maksymalizowania staranności start-upów w zakresie wydatkowania przez nie środków publicznych.

Należy mieć przy tym na uwadze, że **uzasadnionym jest, aby w przypadku uzależnienia wypłaty grantu od założonego na początku programu akceleracji planu/programu postępu prac, dopuścić możliwość jego nieznacznych modyfikacji w trakcie** – w sytuacji, gdy jest to w wiarygodny sposób uzasadnione wynikami realizowanych prac/testowania hipotez (np. odkrycie bariery prawnej lub stwierdzenie nieadekwatności pierwotnej grupy docelowej). Dopuszczenie (w pewnym zakresie) elastyczności względem określonych na początku programu kamieni milowych zwiększa potencjał start-upów do weryfikowania rozwiązania w trakcie programu akceleracji.

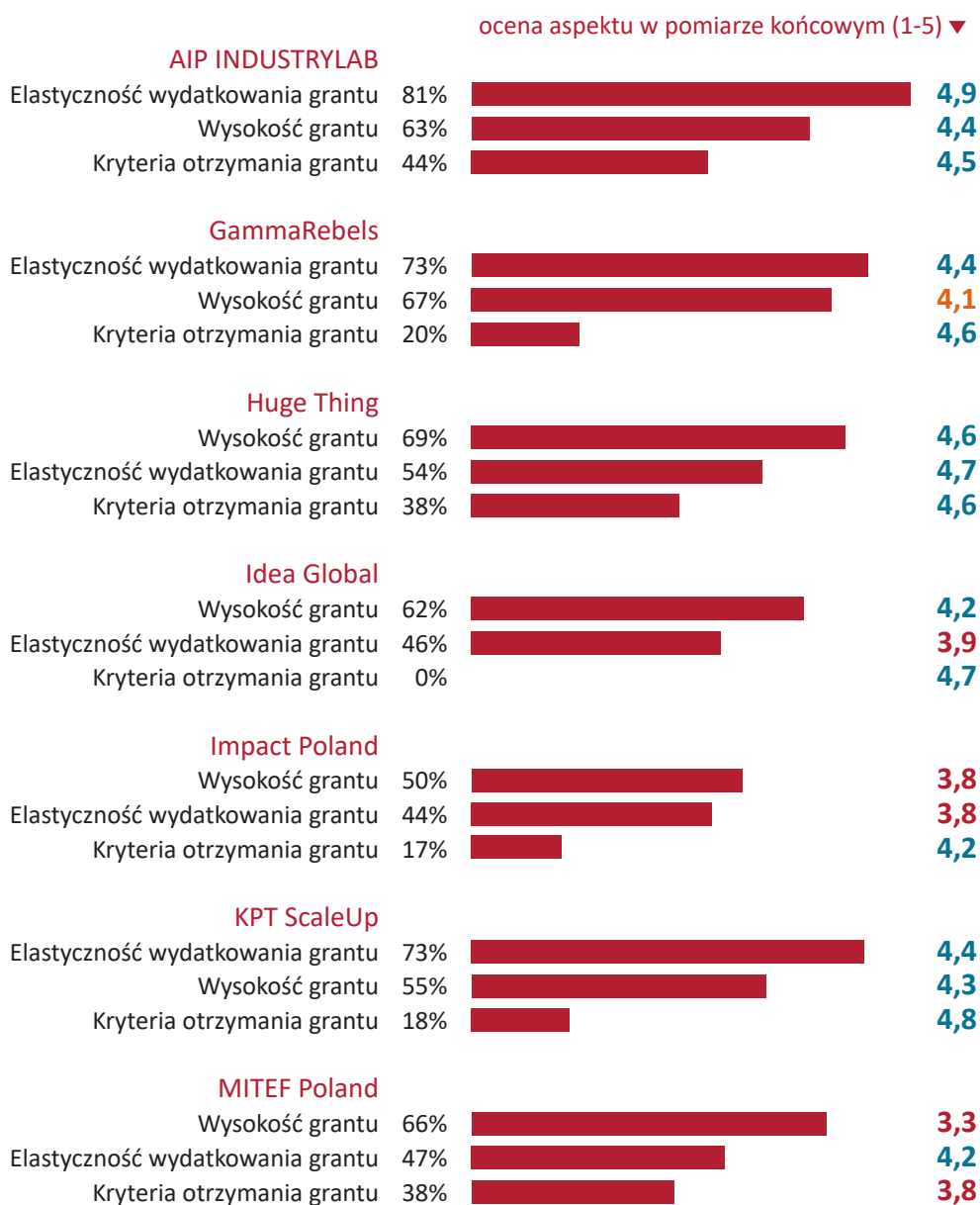
W opinii start-upów, czynniki **finansowe stanowiły drugą najważniejszą grupę aspektów programów akceleracji** (na pierwszym miejscu była użyteczność współpracy z dużymi przedsiębiorcami). Wśród czynników finansowych najważniejsze były elastyczność wydatkowania grantu oraz jego wysokość – istotność tych aspektów była podkreślana przez odpowiednio 61% i 59% start-upów w pomiarze po zakończeniu programu akceleracji. Należy zaznaczyć, że zarówno elastyczność wydatkowania i wysokość grantu była w opinii start-upów satysfakcjonująca – ich średnia ocena w skali całego Scale Up wyniosła odpowiednio 4,3 oraz 4,0.

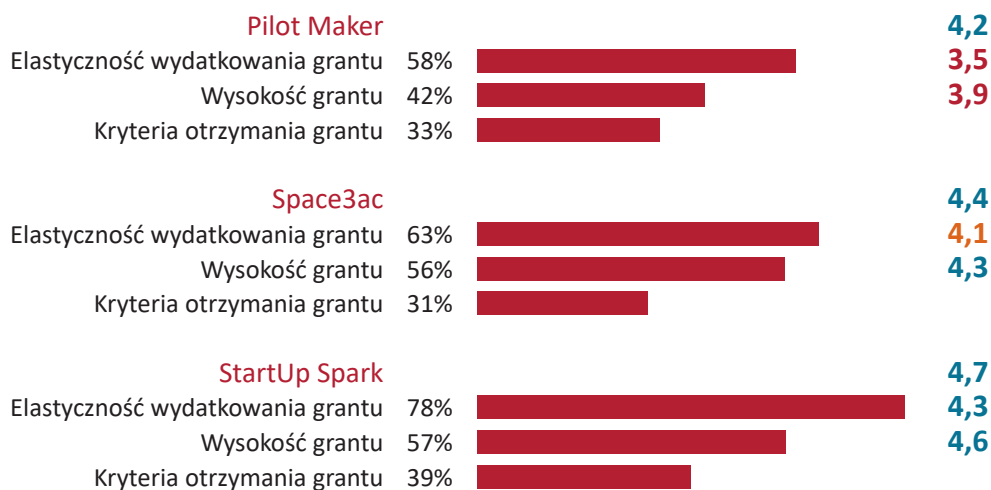
Wykres 15: Znaczenie wybranych aspektów finansowych w Scale Up – odsetek wskazań danych aspektów jako istotnych oraz ich ocena



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z monitoringu Scale Up

Wykres 16: Znaczenie wybranych aspektów finansowych w poszczególnych akceleratorach – odsetek wskazań danych aspektów jako istotnych oraz ich ocena





Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z monitoringu Scale Up

pomiar po zakończeniu programu akceleracji

Zgodnie z założeniami Scale Up, współpracujące w jego ramach duże przedsiębiorstwa nie miały obowiązku zaangażowania swoich zasobów finansowych. Zgodnie z opinią części grantobiorców, **zaangażowanie finansowe dużych przedsiębiorstw jest jednak rozwiązaniem korzystnym** – zaangażowanie nawet stosunkowo niedużych środków finansowych może pozwolić na wzrost zaangażowania i motywacji dużych przedsiębiorstw. Grantobiorcy podkreślali przy tym, że **środki dużych przedsiębiorstw powinny być przeznaczane na rozwój/testowanie rozwiązań start-upów**. Duże przedsiębiorstwa są w stanie wyłożyć znaczne środki, pod warunkiem, że płacą za konkretne, korzystne rozwiązania. Przeciwstawną opcją jest zaangażowanie środków finansowych dużego przedsiębiorstwa w koszty operacyjne akceleratora – opcja ta może być mniej skuteczna pod kątem motywacji dużych przedsiębiorstw. Należy przy tym podkreślić, że choć duże przedsiębiorstwa widzą korzyść z uczestnictwa w akceleratorach, to są również świadome podażą środków publicznych dedykowanych wsparciu start-upów, co może potencjalnie ograniczać ich motywację do zaangażowania własnych środków finansowych.

3.4. Czas realizacji

Długość programu akceleracji stanowi w opinii start-upów jeden z najmniej istotnych aspektów programów akceleracji – została ona uznana za istotny aspekt programu akceleracji przez 19% start-upów w ramach pomiaru po rozpoczęciu oraz 21% w ramach pomiaru po zakończeniu programu akceleracji. Należy przy tym pamiętać, że start-upy zwracały uwagę na aspekt czasu w zakresie ich współpracy z dużymi przedsiębiorcami (zostało to opisane w rozdziale 3.2), przy czym istotna była nie tyle długość samego programu akceleracji co tempo współpracy w jego ramach.

Czas stanowił istotne ograniczenie dla grantobiorców. Zgodnie z założeniami Scale Up, długość projektów nie mogła przekroczyć 15 miesięcy – w tym okresie, grantobiorcy musieli przeprowadzić rekrutację do 2 lub 3 rund programów akceleracji, zrealizować założone w ich ramach działania merytoryczne oraz koordynować prace związane z testowaniem/pilotowaniem rozwiązania w systemach lub infrastrukturze dużych przedsiębiorstw (uwzględniając przy tym opisane wcześniej wyzwania związane z procedurami i procesami decyzyjnymi dużych przedsiębiorstw). Zgodnie z opinią grantobiorców, **czas wyznaczony na realizację projektów, względem zakresu wymaganych w ich ramach prac, był bardzo krótki** – ograniczał możliwość reagowania na wydarzenia nieprzewidziane – np. zmianę prezesa lub strategii dużego przedsiębiorstwa.

15 miesięcy na dwie rundy akceleratora, na to żeby mieć efekty – rzeczywiste wdrożenia – to jest bardzo mało. Ja nie mówię tutaj o wdrożeniu w formie sprzedania usługi, tylko wdrożeniu takim, że start-up się podpiną w systemy korporacji i zaczyna współpracować przetwarzając też dane korporacji. W szczególności biorąc pod uwagę, że to nie jest całe 15 miesięcy, bo trzeba zrobić rekrutację.

Źródło: IDI 9

Grantobiorcy zwracali również uwagę na ograniczenia wynikające z określenia maksymalnej długości poszczególnych programów akceleracji na 6 miesięcy. Założenie to stanowiło ograniczenie w zakresie wspierania współpracy start-upu z dużym przedsiębiorcą. Jak zostało to zauważone w rozdziale 3.1, współpraca nad rozwijaniem/testowaniem rozwiązania pomiędzy częścią start-upów i dużych przedsiębiorstw była kontynuowana po zakończeniu programu akceleracji. Zgodnie z obowiązującymi założeniami, grantobiorcy mieli ograniczone możliwości wspierania tej współpracy – w tym w zakresie merytorycznym jak i finansowym (wszystkie transze grantu dla start-upów musiały zostać przekazane w trakcie trwania programu akceleracji, tj. najpóźniej do końca 6 miesiąca od jego rozpoczęcia). W opinii grantobiorców, **uzasadnionym rozwiązaniem tego problemu jest wydzielenie fazy postakceleracyjnej następującej po zasadniczym programie akceleracji lub wprowadzenie możliwości czasowego przerwania danego programu akceleracji i jego wznowienia w późniejszym okresie.**

3.5. Usługi doradcze

W ramach programu akceleracji każdy start-up mógł otrzymać usługi doradcze o wartości nieprzekraczającej 50 tys. zł. W pozostałym zakresie grantobiorcy posiadali dużą swobodę zarówno względem przedmiotu jak i metody realizacji usług doradczych. Poszczególne **akceleratory realizowały usługi doradcze w różnej formie dostosowując ich ofertę zarówno do swojego profilu jak i potrzeb zrekrutowanych start-upów.** Wśród ogółu realizowanych usług doradczych wyróżniały się usługi związane z:

- rozwijaniem rozwiązania danego start-upu – w tym zarówno doradztwo branżowe, prawne jak i doradztwo związane z konstruktywną krytyką rozwiązania start-upu;
- szkołą biznesu – w tym usługi związane z edukowaniem start-upów w zakresie prowadzenia i rozwijania działalności;
- rozwijaniem umiejętności prezentacji – w tym usługi związane z rozwijaniem umiejętności prezentacji publicznej start-upów (pod kątem prezentacji przed inwestorami).

Warto w tym miejscu zauważyć, że część akceleratorów zwracała uwagę na **zagrożenie dla programu akceleracji jakim może być *over mentoring*** – przekazanie zbyt dużej ilości wiedzy i pomysłów od kilku różnych ekspertów/mentorów w zbyt krótkim czasie. Każdy start-up ma właściwą sobie granicę absorpcji wiedzy i porad, po której przekroczeniu może się zablokować – przestać korzystać ze świadczonych usług doradczych. Warto, aby przy budowaniu oferty usług doradczych akceleratory miały na uwadze możliwość wystąpienia przedstawionego problemu – istotnym w tym zakresie jest zarówno liczba godzin szkoleniowych/warsztatowych; liczba mentorów/expertów zaangażowanych we wsparcie danego start-upu, jak i czas umożliwiający start-upom przemyślenie i zastosowanie przekazywanej wiedzy w rozwijanym pomysle i swojej firmie.

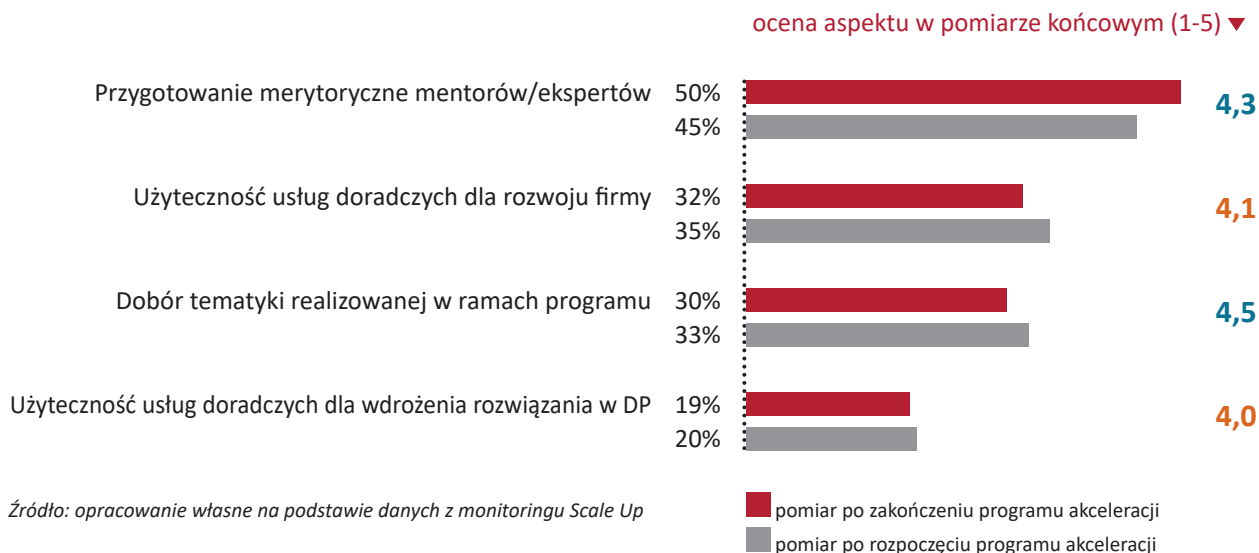
Model jednego mentora, to jest to co sobie chwalimy najmocniej. To jest dla nas największą wartością – firmy też to sobie chwalą. Start-upy miały zawsze kogoś, kto prowadził ich po kolejnych krokach – siedł z nimi, a nie tak, że spotykali się jednego dnia z mentorem, który mówił im: „zróbcie tak”, a za dwa tygodnie z innym mentorem, który mówił: „ale po co to robicie – zróbcie to inaczej”.

Źródło: IDI 8

Znaczenie usług doradczych dla start-upów było w poszczególnych akceleratorach zróżnicowane. Na poziomie całego Scale Up (ogółu akceleratorów) usługi doradcze, w opinii start-upów, były mniej istotne niż sama współpraca z dużymi przedsiębiorstwami oraz elastyczność wydatkowania i wysokość grantu. Na poziomie poszczególnych akceleratorów można jednak wyróżnić akceleratory w przypadku których usługi doradcze były uważane za znacząco bardziej lub mniej istotne. Przykładowo, **w akceleratorach Huge Thing oraz Impact Poland, przygotowanie merytoryczne mentorów/expertów zostało ocenione jako istotne przez odpowiednio 77% i 78% start-upów** (w pomiarze końcowym). Usługi doradcze były deklarowane jako mniej istotne w przypadku akceleratorów GammaRebels oraz Idea Global.

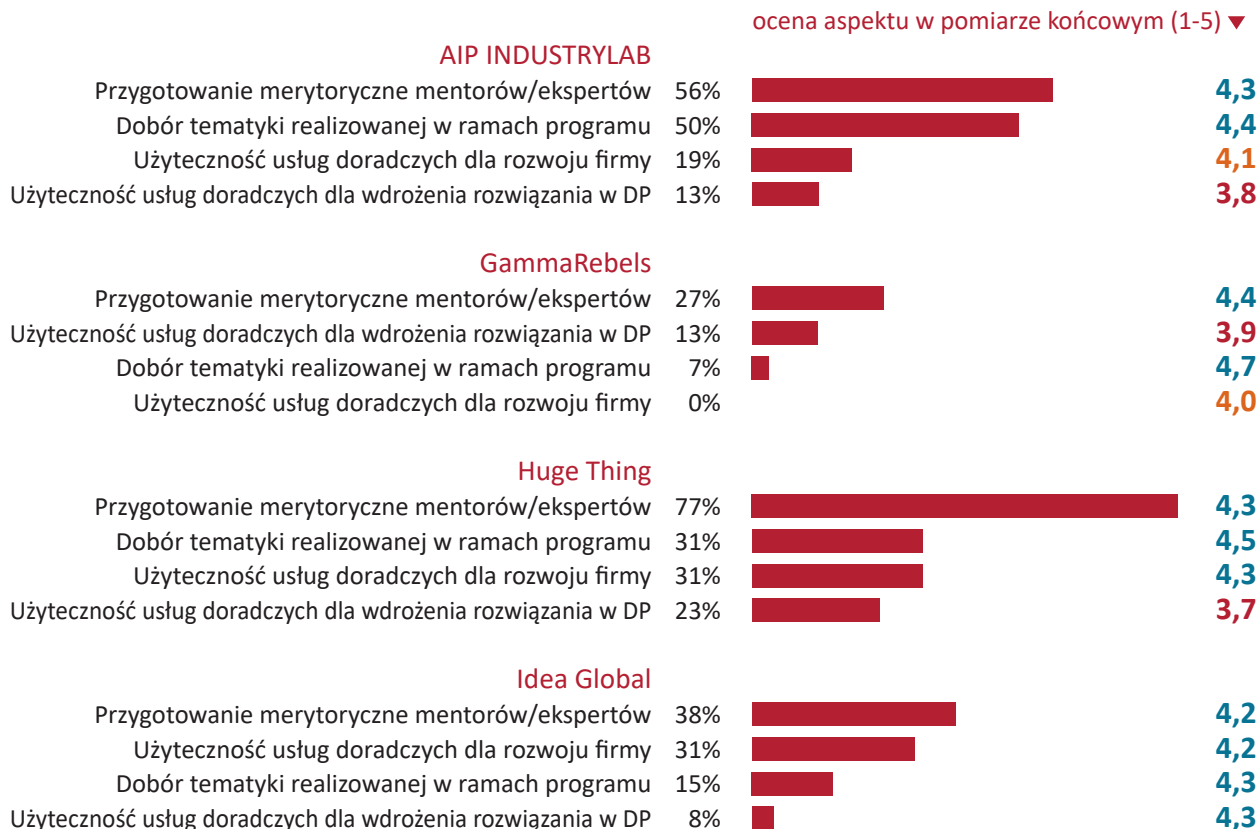
Warto przy tym zauważyć, że aspekty związane z usługami doradczymi były bardzo dobrze oceniane. Średnia ocena przygotowania merytorycznego mentorów/ekspertów oraz doboru tematyki realizowanej w ramach programu akceleracji wyniosła dla ogółu akceleratorów odpowiednio 4,3 oraz 4,5. W ramach poszczególnych akceleratorów, oceną poniżej 4,0 charakteryzowały się niemal wyłącznie aspekty uważane za istotne przez pojedyncze start-upy.

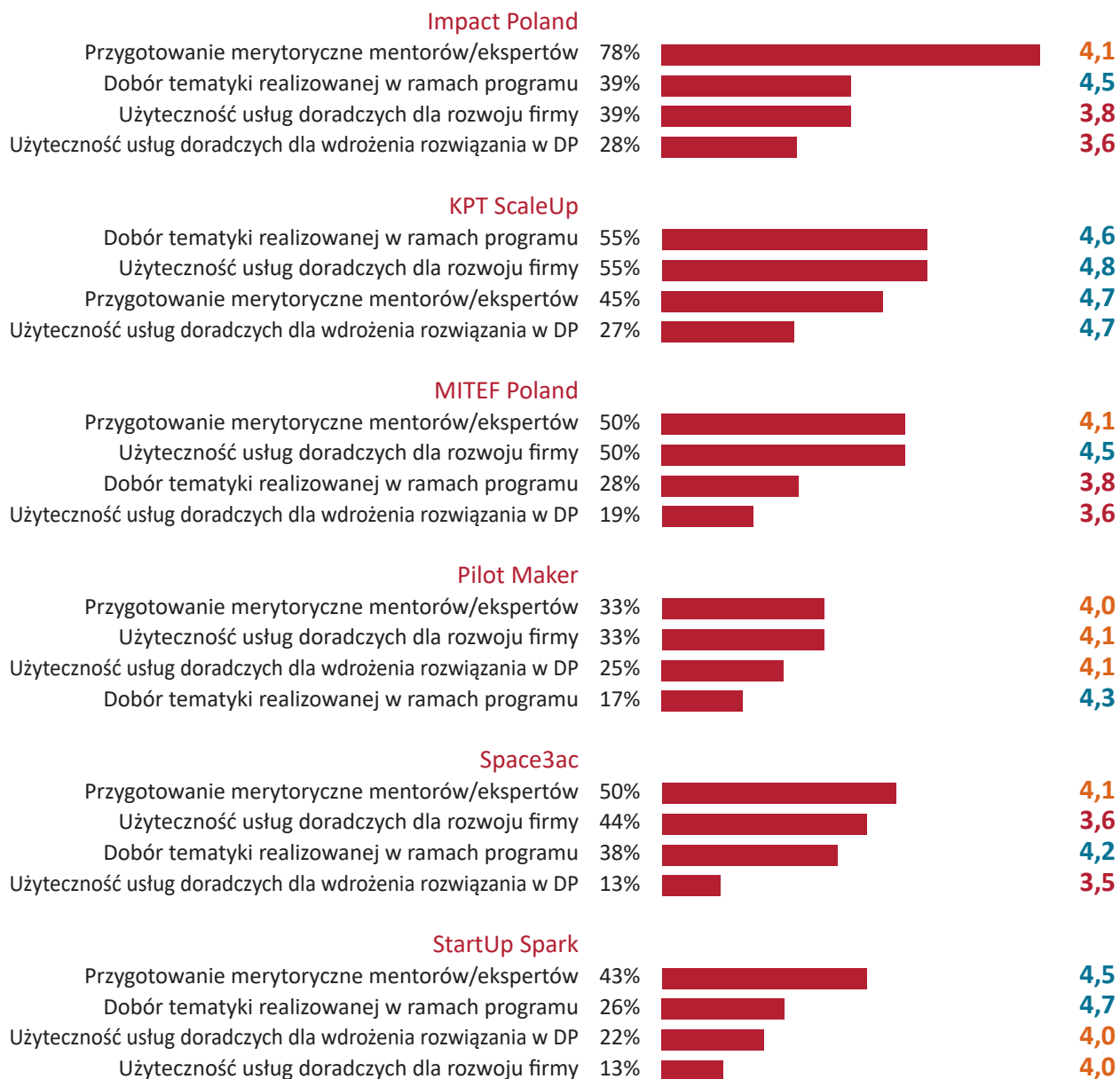
Wykres 17: Znaczenie wybranych aspektów merytorycznych w Scale Up – odsetek wskazań danych aspektów jako istotnych oraz ich ocena



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z monitoringu Scale Up

Wykres 18: Znaczenie wybranych aspektów merytorycznych w poszczególnych akceleratorach – odsetek wskazań danych aspektów jako istotnych oraz ich ocena





Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z monitoringu Scale Up

■ pomiar po zakończeniu programu akceleracji

4. Metodologia

Raport powstał na podstawie badania realizowanego w trakcie oraz po zakończeniu pilotażu Scale Up. Dane, informacje oraz opinie w nim przeanalizowane pochodzą z:

- danych przekazanych przez akceleratory, w tym danych o charakterze sprawozdawczym i finansowym;
- aplikacji złożonych przez grantobiorców w ramach konkursu pilotażowego Scale Up;
- danych pozyskanych z bazy internetowej REGON;
- wywiadów IDI z przedstawicielami grantobiorców – badanie polegało na przeprowadzeniu indywidualnych wywiadów pogłębionych z przedstawicielami wszystkich grantobiorców. Łącznie zrealizowanych zostało 10 wywiadów. Wywiady zostały zrealizowane pod koniec lub po zakończeniu poszczególnych projektów – 8 z 10 wywiadów zostało przeprowadzonych w trakcie trwania DemoDay, co pozwoliło na zebranie dodatkowych obserwacji i informacji, w tym na podstawie nieformalnych rozmów z przedstawicielami start-upów i dużych przedsiębiorstw;
- ankiet CAWI ze start-upami – badanie polegało na samodzielnym wypełnieniu ankiety przez przedstawicieli start-upów. Ankieta była udostępniana poprzez link przesyłany do start-upu od grantobiorcy. Każdy start-up został poproszony o dwukrotne wypełnienie ankiety – po rozpoczęciu oraz po zakończeniu programu akceleracji. Łącznie zrealizowanych zostało 377 ankiet, w tym 208 po rozpoczęciu oraz 169 po zakończeniu programów akceleracji;

Tabela 2 Liczba start-upów, które wypełniły ankietę w poszczególnych akceleratorach z uwzględnieniem momentu realizacji badania (po rozpoczęciu i po zakończeniu programu akceleracji)

Nazwa akceleratora	Liczba wypełnionych ankiet		Liczba zrekrutowanych start-upów
	pomiar po rozpoczęciu programu akceleracji	pomiar po zakończeniu programu akceleracji	
AIP INDUSTRYLAB	15	16	23
GammaRebels	8	15	20
Huge Thing	18	13	20
Idea Global	16	13	22
Impact Poland	24	18	24
KPT ScaleUp	20	11	23
MITEF Poland	38	32	46
Pilot Maker	26	12	44
Space3ac	17	16	27
Startup Spark	26	23	27

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z monitoringu Scale Up

- ankiet CAWI z przedstawicielami dużych przedsiębiorstw – badanie polegało na samodzielnym wypełnieniu ankiety przez przedstawicieli dużych przedsiębiorstw. Badanie zostało zrealizowane jednokrotnie – w początkowej fazie realizacji projektów (w kwietniu 2017 r.). Łącznie zrealizowanych zostało 17 ankiet.

Załącznik nr 1 - Zbiorcza ocena poszczególnych aspektów programów akceleracji

Wykres 19 Znaczenie poszczególnych aspektów programów akceleracji – odsetek wskazań danych aspektów jako istotnych oraz ich ocena



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z monitoringu Scale Up

■ pomiar po zakończeniu programu akceleracji
 ■ pomiar po rozpoczęciu programu akceleracji



PARP

Grupa PFR