DOI: 10.15611/2022.09.1.06

Rozdział 6

Ekosystem startupowy Wrocławia w świetle badań empirycznych

Aleksandra Kuźmińska-Haberla
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: aleksandra.kuzminska-haberla@ue.wroc.pl
ORCID: 0000-0002-4852-671X

Cytuj jako: Kuźmińska-Haberla, A. (2022). Ekosystem startupowy Wrocławia w świetle badań empirycznych. W: A. Kuźmińska-Haberla, S. Bobowski (red.), *Rola ekosystemu w rozwoju startupów. Przypadek Wrocławia* (s. 158-190). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Streszczenie: Celem rozdziału jest prezentacja wyników badania empirycznego (wywiad pogłębiony), przeprowadzonego na przełomie lat 2021 i 2022 wśród startupów, instytucji otoczenia biznesu funkcjonujących w ekosystemie wrocławskim oraz ekspertów znających tematykę startupów. Podczas badania próbowano znaleźć odpowiedzi na pytania, jakie czynniki decydują o rozwoju startupów, jak jest oceniany wrocławski ekosystem startupowy, czego ewentualnie w nim brakuje, jak powinien wyglądać ekosystem idealny. Wrocławski ekosystem startupowy jest generalnie dobrze oceniany, co nie oznacza, że nie wymaga udoskonaleń. Dotyczy to przede wszystkim lepszego przepływu informacji, szerszej integracji podmiotów tworzących ekosystem, zwiększenia dostępu do niektórych ekspertów i źródeł finansowania.

Słowa kluczowe: startupy, ekosystem startupowy, badania empiryczne.

6.1. Wprowadzenie

Wrocław wydaje się być miejscem bardzo przyjaznym, biorąc pod uwagę powstawanie i rozwoju startupów, na co wskazują bardzo wysokie oceny w różnych rankingach, zestawieniach i raportach. Świadczy o tym również liczba podmiotów, które w tym ekosystemie funkcjonują, ich bogata oferta oraz zakres współpracy. A jak oceniają ekosystem sami zainteresowani, którzy z niego korzystają i go tworzą? Za najlepszą metodę poznania opinii tych podmiotów uznano badania jakościowe realizowane w formie indywidualnych wywiadów pogłębionych (tzw. IDI – *In Depth Interview*).

Celem niniejszego rozdziału jest przedstawienie wyników badania, które zostało zrealizowane wśród trzech grup respondentów: startupów działających we wrocławskim ekosystemie, instytucji otoczenia biznesu oraz ekspertów znających tematykę. Na tej podstawie sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Jakie czynniki decydują o rozwoju i sukcesie startupów?
2. Jak kształtuje się relacja czynników wewnętrznych do zewnętrznych w różnych fazach rozwoju startupów?
3. Jakie znaczenie mają czynniki takie, jak: finansowanie, dostęp do kapitału ludzkiego, przepisy prawne oraz otoczenie instytucjonalne?
4. Jaka jest ocena wrocławskiego ekosystemu startupowego?
5. Czy i ewentualnie czego w tym ekosystemie brakuje?
6. Jak powinien wyglądać idealny ekosystem startupowy?

6.2. Cel i metodologia badawcza

Badania jakościowe koncentrują się na opisaniu rzeczywistości w kategoriach jakościowych, przy zwróceniu uwagi na różnorodność zjawisk, a nie na częstość ich występowania. Mają za zadanie przybliżenie badacza do pełniejszego zrozumienia rzeczywistości, a nie mierzenie danego zjawiska (Maison, 2007, s. 3-4).

Badanie realizowane metodą jakościową odpowiada na pytania: Co? Jak? Dlaczego? Swobodny sposób prowadzenia rozmowy gwarantuje uzyskanie informacji pogłębionych, pozwala na uzyskanie wypowiedzi obrazujących rzeczywiste poglądy respondentów. Wywiady prowadzone są zgodnie z wcześniej przygotowanym scenariuszem, chociaż tego typu badanie cechuje dość duża elastyczność prowadzenia rozmowy. Dominują pytania otwarte, co daje dużą swobodę wypowiedzi osobie badanej. Bez sztywnego trzymania się pytań, przy pomocy scenariusza, moderator stopniowo odkrywa te obszary, które są najważniejsze ze względu na cel badania (Kuźmińska-Haberla, 2011, s. 322).

Wyników badań jakościowych nie generalizuje się na populację. Metoda interpretacji jest więc bardziej swobodna, subiektywna, ale za to odpowiada na pytania, które w przypadku badań ilościowych w ogóle nie są poruszane. Zaproponowana metoda ma służyć zrozumieniu rzeczywistości, a nie jej pomiarowi.

Dobór próby do badań jakościowych jest celowy, pozwala na dotarcie do osób, które mogą udzielić wiarygodnych i ważnych ze względu na badania informacji.

Jedną z metod jakościowych są indywidualne wywiady pogłębione (IDI). Polegają one na rozmowie dwóch osób, podczas której prowadzący usiłuje dotrzeć do informacji będących celem badania i pogłębić wiedzę na dany temat. Taka metoda wybierana jest wówczas, gdy konieczne jest uzyskanie informacji bardziej pogłębionych od jednej osoby (Maison, 2007, s. 5-6, 7), w sytuacji, gdy potrzebne jest m.in.

poznanie niezależnych opinii ekspertów, osób trudnodostępnych (np. VIP-ów czy osób chorych), gdy istotne jest wyeliminowanie wzajemnego wpływu między respondentami (np. badanie klimatu organizacji) czy poruszane są tematy trudne (IMAS International, 2022).

Do badania zastosowano technikę, w której osoba prowadząca wywiad zadaje respondentom pytania opracowane w taki sposób, aby udzielone odpowiedzi pozostawały w ścisłym związku z postulowanymi celami badania.

Celem niniejszego badania była diagnoza zasobów wewnętrznych startupów, określenie czynników wzrostu oraz czynników hamujących, ocena znaczenia ekosystemu w ich rozwoju, ocena jego jakości, a także wskazanie rekomendacji w zakresie jego ulepszeń.

Badanie zostało przeprowadzone wśród trzech grup respondentów. Pierwszą grupę stanowiły startupy mające swoją siedzibę na terenie Wrocławia. Startupy biorące udział w badaniu (w liczbie 15) znajdowały się na różnych etapach rozwoju, funkcjonowały w różnej formie prawnej. Grupę respondentów tworzyli właściciele oraz kadra kierownicza startupów z następujących obszarów: usługi doradcze i szkoleniowe, gry komputerowe, produkcja suplementów, IT, usługi finansowe, branża kreatywna, odnawialne źródła energii, produkcja środków higienicznych, automatyka przemysłowa.

Drugą grupę badanych (5 respondentów) stanowiły instytucje otoczenia biznesu i inne podmioty wspierające, funkcjonujące we wrocławskim ekosystemie startupowym (dalej, dla uproszczenia, podmioty z tej grupy będą określane mianem IOB), a trzecią grupę tworzyli eksperci (5 respondentów), znający tematykę startupów (przedstawiciele świata nauki, mentorzy biznesowi oraz byli założyciele startupów).

Pierwsza część badania dotyczyła podstawowych informacji o firmie/instytucji lub ekspercie, druga skupiała się na determinantach sukcesu startupów, a trzecia część na ocenie wrocławskiego ekosystemu startupowego. Pytania, które zostały zadane różnym grupom respondentów były częściowo zbieżne, a częściowo przygotowane pod konkretną grupę badanych. Dotyczyło to głównie startupów, które wypowiadały się na temat swojej kondycji, założeń funkcjonowania oraz potrzeb i problemów. W związku z tym wyniki badania startupów zostały przedstawione osobno, a wyniki badania IOB oraz ekspertów przedstawiono wspólnie, z zaznaczeniem wypowiedzi ekspertów i przedstawicieli IOB.

Ze względu na konieczność zachowania całkowitej anonimowości respondentów (większość tylko pod takim warunkiem wyraziła zgodę na rozmowę) w raporcie będą przedstawiane wypowiedzi respondentów bez dokładnego określania, jaki podmiot reprezentują.

Badania zostały przeprowadzone na przełomie 2021 i 2022 roku.

6.3. Badania prowadzone wśród startupów

6.3.1. Podstawowe informacje o firmie

Pierwsza grupa pytań dotyczyła podstawowych informacji o firmie. W pierwszym pytaniu respondenci zostali poproszeni o określenie obszaru działalności startupu, wskazanie podstawowych produktów oraz czasu funkcjonowania na rynku. Badane firmy podawały różny czas funkcjonowania – najstarszy podmiot podjął działalność w 2014 roku, a najmłodszy w roku 2021. Kilka firm wskazało na lata 2018 i 2019. Jeśli chodzi o zakres działalności, respondenci również wskazywali na różne obszary: szkolenia i doradztwo (zarządzanie czasem, rozwój osobisty, finanse); wykorzystanie wiedzy naukowej pod kątem rozwiązań biznesowych (gra rekrutacyjna); organizacja konkursów graficznych; tworzenie produktów żywności specjalistycznej na potrzeby odbiorców indywidualnych (suplementy na zlecenie); projektowanie oraz realizacja usług graficznych dla różnego rodzaju software house'ów lub firm, które tworzą oprogramowania na terenie Wrocławia; rozwój technologii, oprogramowania dla obiektów hotelowych; opieka finansowo-kredytowa nad klientem; malowanie na różnych powierzchniach przy użyciu nowych technologii; porównywanie ofert na rynku odnawialnych źródeł energii, czyli pomp ciepła, fotowoltaiki, rekuperacji (internetowa porównywarka ofert odnawialnych źródeł energii); produkty chroniące kobiety przed infekcjami intymnymi (antybakteryjna wkładka silikonowa z dodatkiem jonów srebra i spray do tekstyliów, płyn do higieny intymnej, olejek intymny); produkcja robotów delta, konstrukcje mechaniczne i sterowanie robotów; wspieranie firm w zakresie zwinnego dostarczania oprogramowania i produktów związanych z oprogramowaniem; innowacyjne urządzenie do dezynfekcji i mycia wózków i koszy sklepowych; obrót mieszkaniami (kupno, remont, sprzedaż) oraz prowadzenie programów szkoleniowo-rozwojowych dla właścicieli firm i managerów.

Drugie pytanie dotyczyło pomysłu na startup oraz wcześniejszego badania rynku w zakresie zapotrzebowania na rozwój produktu/usługi. Respondenci wskazywali na potrzeby, które zauważyli na rynku, własne obserwacje, również w zakresie trendów, doświadczenie w danej branży, zapytania pojawiające się od klientów. Oto wypowiedź jednego z respondentów: „(…) Zapotrzebowanie na rynku. Zgłoszone zostało przez firmę zagraniczną zapotrzebowanie na suplement i zaczęliśmy go produkować. Przekonwertowaliśmy się z produkcji herbat i napojów na suplementy". Inny badany z kolei wskazał: „(…) Poprzez prawie dwie dekady pracy w różnych hotelach, korzystając z różnego rodzaju narzędzi twórca oprogramowania zobaczył, że być może najlepsze światowe wówczas programy, nie dają kompleksowo wszystkich funkcjonalności". W odniesieniu do prowadzenia badań przed wprowadzeniem produktu na rynek, to sytuacja kształtowała się różnie, aczkolwiek większość podmiotów takie badania w różnej formie przeprowadziła. Respondenci wskazywali na prowadzenie analizy rynku, benchmarking, rozmowy z potencjalnymi klientami

oraz specjalistami, przeprowadzenie badań ankietowych. Z wypowiedzi badanych: „(…) Została zrobiona ankieta (formularz na Google). Pomysł wziął się z potrzeby swojej i najbliższych, z rozmów z lekarzami (…)"; „(…) Zauważyliśmy lukę związaną z narzędziami rekrutacyjnymi. Przeprowadziliśmy analizę rynku, analizę dostępnych artykułów, badania wśród potencjalnych klientów (…)". Z kolei inny respondent wskazał: „(…) Głównie obserwacja – posiadamy grupę na Facebooku, więc zapotrzebowanie mierzyliśmy tamtejszą skalą, sprawdzaliśmy ilość ofert (…)".

Pytanie trzecie odnosiło się do aktualnego etapu rozwoju firmy oraz do barier i sytuacji pozytywnych, które wpłynęły na rozwój firmy. Najwięcej firm wskazało, że jest w fazie skalowania lub pomiędzy walidacją a skalowaniem, a także w fazie wizji i formowania. Tylko jedna z firm wskazała na fazę nasienia. Z wypowiedzi badanych: „(…) Etap między walidacją a skalowaniem, bądź w tych obu fazach jednocześnie, czyli udoskonalanie produktu, weryfikacja produktu, klientów (…)"; „(…) Wydaje mi się, że mocno się skalujemy. Mamy do kilkunastu klientów na rynkach zagranicznych, natomiast wciąż mocno umacniamy, jakby uwiarygadniamy swoją pozycję przede wszystkim w kraju (…)". Jeśli chodzi o bariery, które przeszkadzały w rozwoju działalności, to respondenci wskazywali na wiele różnych, niemniej jednak wiele z nich się powtarzało: pandemia, problemy ze znalezieniem odpowiednich pracowników, koszty prowadzenia działalności, problemy z pozyskaniem finansowania, przekonanie i znalezienie klientów, którzy często nie ufają nowym, szczególnie małym firmom. Z wypowiedzi badanych: „(…) Bariery: strach przed nieznanym, inwestowanie funduszy, zatrudnienie kogoś do regularnej pracy, strach przed brakiem zleceń, koszty stałe (…)"; „(…) Bariery, które mogę wskazać, to pandemia, niski poziom zainteresowania kreatywnymi rozwiązaniami – na polskim rynku to jest coś nowego (…)"; „(…) Zamknięcie się kredytowania w poszczególnych bankach, funduszach (w poprzednim roku), covid, czynnik ludzki, poszukiwanie pracowników, którzy spełnialiby oczekiwania (…)". Wśród czynników sprzyjających rozwojowi respondenci wskazywali na zapotrzebowanie rynku na produkt/usługę (dobry odbiór przez rynek), rekomendacje od partnerów i klientów, dobrą współpracę z instytucjami tworzącymi ekosystem startupowy (np. uczelnie, WPT, Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości). Z wypowiedzi badanych: „(…) Pozytywnie: WPT – pełny dostęp do laboratorium, pomoc, infrastruktura biurowa (…)"; „(…) Czynniki pozytywne: wsparcie Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości z Politechniki (szkolenia, warsztaty, porady księgowego, prawników, możliwość wynajmu biura) (…)"; „(…) Czynniki pozytywne: portfel się rozwinął, weszliśmy w krąg przedsiębiorców związanych z OZE, klienci nas rekomendowali (…)".

Najważniejsze, według respondentów, bariery oraz czynniki sprzyjające rozwojowi startupów przedstawiono w tabeli 6.1.

Tabela 6.1. Bariery i czynniki sprzyjające rozwojowi startupów

Bariery rozwoju startupów	Czynniki sprzyjające rozwojowi startupów
■ Pandemia ■ Wysokie koszty działalności ■ Bariery natury programistycznej ■ Bariery mentalnościowe – kultura prowadzenia biznesu przez Polaków ■ Pozyskiwanie klientów – brak zaufania klientów do nowych firm ■ Ograniczone możliwości pozyskiwania finansowania ■ Problem ze znalezieniem odpowiednich pracowników ■ Biurokracja – konieczność współpracy z urzędami lub ministerstwami	■ Brak konieczności zakładania działalności gospodarczej na początku funkcjonowania ■ Zapotrzebowanie rynku na produkt/dobry odbiór przez rynek produktów/usług ■ Dobra współpraca z ludźmi ■ Współpraca z uczelnią/WPT/AIP ■ Wypracowane dobre relacje z klientami ■ Rekomendacje od partnerów oraz klientów ■ Rozwój własnych kompetencji (uczestnictwo w szkoleniach, warsztatach)

Źródło: opracowanie własne.

Kolejne pytanie dotyczyło formy prawnej, w jakiej działa startup. W większości przypadków była to spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. Głównymi powodami wyboru takiej formy działalności są kwestie rozliczania podatków, ograniczona forma odpowiedzialności, obecność wspólnika, łatwość w podejmowaniu decyzji, a także struktura inwestorska. W przypadku jednego ze startupów forma spółki z o.o. była podyktowana wymogami formalnymi w ramach grantu otrzymanego z Narodowego Centrum Badań i Rozwoju. Kilka z uczestniczących w badaniu firm funkcjonuje w formie jednoosobowej działalności gospodarczej, ponieważ zdaniem właścicieli jest to najprostsza forma działalności. Jeden z podmiotów działa na razie na zasadzie zawierania umów o dzieło z klientami, ale planuje przekształcenie w spółkę z o.o., inny funkcjonuje jako fundacja. Kilka firm wskazało, że w przyszłości planuje zmianę formy na spółkę akcyjną, np. ze względu na chęć wejścia na giełdę. Inny badany z kolei stwierdził, że forma spółki akcyjnej jest za skomplikowana i woli pozostać przy obecnej formie prawnej: „(…) Działamy jako spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. Powody: spółka z o.o. ma oddzielny byt, spółka nas wszystkich reprezentuje, wspólnik miał doświadczenie w tego typu spółkach. Spółka akcyjna jest za skomplikowana (…)".

Następne dwa pytania odnosiły się do pracowników startupów, sposobów ich pozyskiwania oraz ewentualnego zatrudniania w przyszłości. Liczba zatrudnionych osób w badanych firmach była bardzo różna: od 1-3, nawet do 30 osób, w zależności od realizowanego projektu. W niektórych przypadkach respondenci deklarowali, że obecnie nie zatrudniają nikogo, aczkolwiek w przeszłości pracownicy byli. Forma współpracy również była różna: umowy o dzieło, umowy-zlecenie, B2B, zatrudnianie studentów w ramach praktyk i staży. Jeśli chodzi o poszukiwanie osób chętnych do pracy to można wskazać trzy podstawowe kanały: po pierwsze rekomendacje od

znajomych/zaprzyjaźnionych firm, a także poszukiwanie pracowników wśród osób znajomych (łącznie z wykorzystywaniem kanałów tematycznych/grup na Facebooku), po drugie korzystanie z ofert biur karier na uczelniach wrocławskich (w tym korzystanie z programów stażowych dla studentów) i po trzecie proces rekrutacyjny (publikowanie ogłoszeń o pracę). Z wypowiedzi badanych: „(…) Pozyskiwanie pracowników było za pomocą wystawienia ogłoszenia o pracę. Mieliśmy też dziewczynę, chyba z Biura Karier na Politechnice i stamtąd też mieliśmy kilka CV. Zdarzają się takie sytuacje, że przychodzi praktykant i okazuje się być potem dobrym, perspektywicznym pracownikiem (…)"; „(…) Jeśli chodzi o pozyskiwanie, to częściowo po prostu przez polecenie już pracujących ludzi. Aczkolwiek też korzystaliśmy z Biura Karier Politechniki Wrocławskiej, z jakiś grup na Facebooku (…)". Żaden z badanych nie zadeklarował, że zna jakikolwiek program promujący talenty.

Wszyscy respondenci natomiast wskazali na konieczność zatrudnienia pracowników/współpracy z nowymi osobami w przyszłości. Liczba nowych miejsc pracy będzie oczywiście zależała od rozwoju projektu, ale w zasadzie wszyscy byli optymistyczni ze względu na rozwój rynku w ich branży. Kilka osób uzależniła pozyskanie nowych pracowników od spięcia modelu biznesowego, otrzymania grantu lub znalezienia osób posiadających odpowiednie kompetencje: „(…) Zależałaby ta decyzja przede wszystkim od kompetencji pracowników. Jest wielu deweloperów, inżynierów danych, ale nie osób z kompetencjami miękkimi. Zniechęca nas również brak rekomendacji (…)". Część z osób woli współpracę na zasadzie B2B ze względu na wysokie koszty utrzymania pracowników oraz większe ryzyko związane ze współpracownikami zatrudnionymi na stałe. Popularnością cieszą się także staże studenckie, które niejednokrotnie kończą się zatrudnieniem lub jakąś inną formą współpracy. Stanowiska, na które badani chcą zatrudniać nowe osoby są oczywiście uzależnione od rodzaju biznesu, niemniej jednak pojawiały się stanowiska, które się powtarzały: specjalista ds. marketingu, pracownik ds. obsługi klienta/sprzedawca. Wśród poszukiwanych profesji byli również programiści, deweloperzy, inżynierzy, konstruktorzy. Jeden z badanych wskazał także na ciekawy program, który planuje uruchomić: „(…) Ciągle poszukujemy osób. Od października uruchamiamy nasz pomysł – Akademię Software Partner, gdzie będziemy po prostu szkolić, głównie studentów z uczelni. Potrzebujemy programistów biznesowych, menedżera do sprzedaży, testera i jedną osobę od «dewelopowania» (…)".

Następne pytanie dotyczyło źródeł finasowania przy zakładaniu działalności oraz w kolejnych fazach jej rozwoju. Odpowiedzi były podzielone – część uczestników badania finansowała startup ze swoich własnych środków, bez jakiegokolwiek finansowania zewnętrznego, inni z kolei korzystali z form wsparcia oferowanych przez różne instytucje (np. grant z NCBiR, pomoc *de minimis* z WPT, finansowanie z PARP, ARP), finansowanie przez inwestora, a także kredytowanie w banku. Z wypowiedzi jednego z badanych: „(…) Korzystaliśmy z pomocy *de minimis* z Wrocławskiego Parku Technologicznego (w zakresie najmu powierzchni biurowej). Naj-

istotniejszy jest według nas kapitał prywatny, kapitał funduszu inwestycyjnego (…)". Według badanych pozyskany kapitał był w szczególności istotny na początku działalności, ponieważ pozwolił „ruszyć z miejsca". Niemniej jednak w kolejnych fazach jest również istotny, jeśli firmy chcą się dalej intensywnie rozwijać.

Ostatnie pytanie w tej części badania koncentrowało się na czynnikach i przeszkodach, które mogą ograniczyć dalszy rozwój startupów w przyszłości. Również w tym przypadku czynniki decydujące o wyhamowaniu rozwoju firm zależały w dużej mierze od branży, ale można jednak wskazać na kilka, które były powtarzalne. Przede wszystkim respondenci zwracali uwagę na brak dostępu do środków finansowych, niezrozumienie produktu przez rynek (konieczność edukacji odbiorców), brak klientów/nowych projektów, brak dobrych pracowników posiadających odpowiednie kompetencje i kwalifikacje. Z wypowiedzi badanych: „(…) Kwestia finansowa. Potrzebujemy dużego zastrzyku finansowego, aby móc wejść na rynek, żeby się reklamować. Tu w grę wchodzi dla nas tylko i wyłącznie grant (…)"; „(…) Jest duże niezrozumienie branży, ponieważ takie systemy do tej pory były dość ekskluzywne. Krok po kroku zwiększamy tę świadomość, dzięki czemu widzą sens inwestowania w taką technologię (…)"; „(…) Największe przeszkody to jest kwestia wybalansowania zapotrzebowania i osób, które będą z nami pracować. Wydatki są stałe a przychody zmienne, niewystarczający przychód w stosunku do osób, które mamy, które pracują (…)". Wśród innych czynników znalazły się Polski Ład, niedostosowanie przepisów, błędy ludzkie, uczciwość pracowników, brak rozpoznawalności i wiarygodności marki, wzrost konkurencji.

6.3.2. Czynniki sukcesu

Druga grupa pytań dotyczyła czynników sukcesu startupów. Badani oceniali je ogólnie, nie odnosząc się tylko i wyłącznie do swoich startupów. W pierwszym i drugim pytaniu z tej grupy respondenci zostali poproszeni o określenie, jakie czynniki najbardziej determinują powstawanie i sukces startupów (w zależności od etapu rozwoju firmy). Czy są to czynniki wewnętrzne, wynikające z samej firmy, czy raczej czynniki zewnętrzne. Większość uczestników badania stwierdziła, że o sukcesie decyduje połączenie obu grup czynników – wewnętrznych i zewnętrznych. W odniesieniu do czynników wewnętrznych badani wskazywali przede wszystkim na dobry pomysł, wykorzystanie niszy rynkowej, walidację produktu, determinację i upór założycieli oraz dobry zespół, badania i analizy rynkowe, dobre planowanie i przygotowany biznesplan, odpowiedni timing wejścia z produktem na rynek oraz… szczęście. Wśród czynników zewnętrznych badani wskazywali na promocję na zasadzie marketingu szeptanego i przekazywania rekomendacji, środowisko, z jakiego założyciel pochodzi (środowisko akademickie) oraz otoczenie, w jakim funkcjonuje, szczególnie na początku działalności (np. dobry inkubator startupowy, dostęp do zaplecza badawczego), współpraca z innymi firmami i partnerami, dostęp do źródeł finansowania. Z wypowiedzi jednego z badanych: „(…) Najlepiej działa połączenie.

Czynniki wewnętrzne: determinacja, planowanie, badania rynku, biznesplan, tworzenie planów. Czynniki zewnętrzne: otoczenie, grupa znajomych osób, referencje, marketing szeptany, zaświadczenie o ukończonych kursach (…)". Kilka osób stwierdziło, że większe znaczenie mają czynniki zewnętrzne: „(…) Otoczenie jest niezbędne. Na początku wsparcie, elastyczność, umiejętność odnalezienia się w sytuacji gospodarczej. Dla mnie otoczeniem jest IPIT WPT, otoczenie innych firm (…)".

Jeśli chodzi o określenie, jakie znaczenie mają czynniki zewnętrzne i wewnętrzne w poszczególnych fazach rozwoju startupów, to respondentom trudno było je sprecyzować jednoznacznie. Część osób stwierdziła, że szczególnie na początku najważniejsze są czynniki wewnętrzne, a później większego znaczenia nabiera otoczenie: „(…) Początkowo najważniejsze czynniki wewnętrzne. Następnie czynniki zewnętrzne ze względu na funkcjonowanie w otoczeniu. Później efekt synergii (…)"; „(…) Na pewno wewnętrzne czynniki mają ogromne znaczenie na początku. Trzeba wiedzieć, czego się szuka. Zewnętrzne na pewno później w momencie, kiedy już chcemy wystartować (zareklamować, wyedukować odbiorców w zakresie potrzeby używania takich produktów). Czynnik zewnętrzny ma w drugiej fazie większe znaczenie (…)". Inni z badanych twierdzili wręcz odwrotnie, że to czynniki zewnętrzne początkowo mają większe znaczenie, a wewnętrzne w kolejnych fazach rozwoju startupu: „(…) Zewnętrzne bardzo potrzebne są na samym początku. Na etapie walidacji – wewnętrzne. W skalowaniu zewnętrzne nie są aż tak istotne (…)"; „(…) Tak, oczywiście to zmienia się w czasie w zależności od poziomu i rozwinięcia firmy i startupu. Na początku czynniki zewnętrzne są najważniejsze (…)". Część respondentów nie potrafiła wskazać, które z czynników są ważniejsze dla poszczególnych faz, ale zgadzali się, że ich znaczenie się zmienia.

Kolejne pytanie dotyczyło przepisów prawnych determinujących powstawanie i funkcjonowanie startupów – czy i jakie przepisy mogą utrudniać bądź ułatwiać funkcjonowanie tych podmiotów. Zasadniczo badani wskazywali, że przepisy w Polsce są raczej skomplikowane, co nie zachęca do prowadzenia działalności, niemniej jednak nie jest to bariera nie do pokonania. Część respondentów stwierdziła, że przepisy bardzo nie przeszkadzają, a dwie osoby nawet stwierdziły, że pomagają w prowadzeniu działalności: „(…) Wydaje mi się, że zachęcająco (ogrom dofinansowań, instytucje typu NCBiR i PFR). Widoczna otwartość i przyjazne zachowanie. Brak utrudnień w przepisach prawnych – to pomaga (…)"; „(…) Na plus – jest coraz więcej inkubatorów, działań od instytucji państwowych, fundacje, stowarzyszenia, duże spółki, klastry. Jeśli chodzi o przepisy nie ma większych problemów – tylko trzeba mieć księgowego (trzeba się liczyć z kosztami, również prawnymi) (…)". Na plus zdaniem badanych działają przepisy dotyczące ulg podatkowych dla osób poniżej 26 roku życia. Wśród przepisów prawnych działających zniechęcająco najczęściej wskazywano na przepisy podatkowe (w tym przede wszystkim na Polski Ład) oraz dodatkowe obciążenia, które należy płacić (w tym ZUS), obostrzenia dotyczące przyznawania pomocy startupom, obwarowane dużą liczbą wymagań i kryteriów,

które mogą się w rezultacie przyczynić do upadku firm. Z wypowiedzi wybranych respondentów: „(…) Przepisy są niekorzystne na rzecz młodego biznesu, spychanie przez państwo młodych osób do spółek. Jednoosobowa działalność jest wygodna, ale ten twór jest zabijany (…)"; „(…) Jest bardzo wiele elementów prawnych, które mocno ograniczają możliwości przedsiębiorcze. Polski Ład, przepisy podatkowe, trzeba mieć prawnika, żeby móc prowadzić działalność. Jest to mocno odstraszające… (…)".

Respondenci zostali zapytani również o znaczenie instytucji otoczenia biznesu w powstawaniu i rozwoju startupów. Wszyscy badani, którzy korzystali ze wsparcia IOB, wyrazili opinię, że znaczenie takich instytucji jest bardzo duże, a z czasem jeszcze rośnie. Jeśli chodzi o zakres tej pomocy to głównie dotyczy wsparcia finansowego, także infrastrukturalnego (np. dostęp do laboratoriów), dostępu do lokali, korzystania ze szkoleń oraz wsparcia doradczego. Wśród podmiotów o największym znaczeniu respondenci wymieniali inkubatory, akceleratory, NCBiR, ARAW, WPT, WCTT, fundacje, podmioty udzielające wsparcia finansowego. Zdaniem jednej z osób: „(…) Wpływ tych instytucji jest bardzo pozytywny, dlatego że wiele z nich jest sterowanych przez samorządy, np. ARAW, inkubatory, fundacje. Ich znaczenie rośnie. Jeżeli szczególnie otoczenie prawne będzie się komplikować nadal, to ich znaczenie będzie proporcjonalnie do tego skomplikowania otoczenia prawnego rosło (…)". Inny badany z kolei wskazał: „(…) Myślę, że duży wpływ. Tak jak mówiłem w moim przypadku ten AIP dużo pomógł. Z akceleratorów nie korzystałem. Wydaje mi się, że ich znaczenie rośnie. Chociażby ze względu na widoczność takich instytucji, np. w mediach społecznościowych (…)". Kilku respondentów stwierdziło, że chociaż nie miało osobiście do czynienia z takimi instytucjami, to uważają, że mają one duże znacznie, które cały czas rośnie.

W kolejnym pytaniu uczestnicy badania zostali poproszeni o ocenę znaczenia dostępu do różnych form finansowania działalności oraz określenie ewentualnych barier w ich pozyskiwaniu. Przeważnie badani wskazywali, że dostęp do kapitału zewnętrznego dla startupów ma ogromne znaczenie, szczególnie na początku działalności oraz w sytuacji braku środków własnych. Wśród podmiotów oferujących takie wsparcie wskazywano *venture capital*, aniołów biznesu, podmioty publiczne (np. NCBiR). O ile samą możliwość pozyskania środków respondenci postrzegają jako bardzo pozytywną, o tyle formalności i obostrzenia związane z ich pozyskaniem – nie. Ich zdaniem jest to czynnik utrudniający funkcjonowanie, a dla niektórych nawet czynnik odstraszający: „(…) Nie korzystałem. Obecnie kojarzy się to z dużymi zobowiązaniami i wolałbym tego uniknąć (…)". Z wypowiedzi innych badanych: „(…) Procedury to droga przez mękę, trzeba mieć dodatkowe firmy consultingowe. Jako mali nie mamy szans. Granty dostają ogromne spółki z o.o. (…)"; „(…) Dobry jest bootstrapping, następnie dobór odpowiedniego funduszu, *bussines angels*. Należy zacząć od oceny funduszu prywatnego, współpracy z funduszami *venture* (…)'; „(…) Dostęp do finansowania ma ogromne znaczenie. Nie ma praktycz-

nie możliwości finansowania pożyczkowego, możemy tu mówić co najwyżej o VC. Dostępność VC we Wrocławiu jest mała, pozyskiwanie to droga przez mękę (…)".

Ostatnie pytanie w tej części badania dotyczyło znaczenia kapitału ludzkiego (jakości, kwalifikacji, kompetencji) dla powodzenia działalności startupów. Przedstawiciele startupów zgodnie stwierdzili, że zakres kompetencji czy kwalifikacji pracowników oraz samych założycieli w dużej mierze zależy od branży. Raczej nie ma jednego stałego zestawu kwalifikacji, które powinny mieć osoby prowadzące startupy, aczkolwiek badani podkreślali takie cechy, jak upór, pasja, ambicja, zaangażowanie i wiara w realizowany pomysł, nieustanna chęć do nauki, znajomość danej branży. Co się tyczy wykształcenia – skończenie odpowiedniej uczelni – to w zasadzie nie miało dla badanych znaczenia (jedynie jeden z respondentów stwierdził, że w przypadku jego działalności ważna jest wiedza specjalistyczna uzyskana podczas studiów). Doświadczenie dla niektórych respondentów jest cennym zasobem, aczkolwiek inni wskazywali, że najważniejszy jest otwarty umysł i chęć do nauki. Istotne są kompetencje komunikacyjne pracowników, umiejętność pracy w zespole, nastawienie na współpracę. Po stronie właściciela najważniejsze są umiejętności związane z zarządzaniem zespołem, tworzeniem dobrej atmosfery sprzyjającej rozwojowi firmy i pracowników, przedsiębiorczość oraz znajomość branży. Z wypowiedzi wybranych badanych: „(…) Wykształcenie nie weryfikuje, czy dobrze ktoś prowadzi firmę. Istotna jest wytrwałość, motywacja, komunikacja, umiejętności miękkie i twarde, atmosfera w miejscu pracy (…)"; „(…) To zależy. Kompetencje są różne w zależności od działu i stanowisk. Wymagana jest wiedza ogólna oraz posiadanie wiedzy z danej branży, przedsiębiorczość, znajomość prowadzenia biznesu, otwartość na ludzi, umiejętność zarządzania ludźmi (…)"; „(…) Po stronie założyciela jest to, by dobierał dobrych pracowników. Doświadczenie niekoniecznie jest najważniejsze, ale zaangażowanie, chęć do nauki, wiedza podstawowa twórcy (…)"; „(…) Pracownicy są bardzo istotni. Ja stawiam na otwarty umysł i chęć nauczenia się, bo w tym biznesie można się nauczyć. Czynnik ludzki jest bardzo istotny. Przestałam patrzeć na wykształcenie, liczą się doświadczenia, zasoby wewnętrzne (…)". Podsumowując, należy stwierdzić, że zdaniem badanych konkretne wykształcenie nie ma znaczenia, natomiast liczą się specyficzne cechy i predyspozycje oraz kompetencje, zarówno miękkie, jak i twarde. Dotyczy to samych założycieli, jak również pracowników.

6.3.3. Ekosystem startupowy Wrocławia z perspektywy biznesu

W trzeciej części badania respondenci odpowiadali na pytania związane z wrocławskim ekosystemem startupowym. W pierwszej kolejności zostali poproszeni o wskazanie, dlaczego wybrali Wrocław na miejsce prowadzenia swojej działalności. Większość z badanych po prostu we Wrocławiu mieszka – stąd pochodzi lub studiuje/studiowała. Ponadto badani wskazali na zalety Wrocławia, które sprawiają, że właśnie tutaj działalność założyli i ją rozwijają. Wśród czynników przemawiających za

tym właśnie miejscem uczestnicy badania wskazywali na otwartość miasta i mieszkańców, dostęp do infrastruktury, instytucji otoczenia biznesu oraz oferowanych przez nich programów (szkolenia, doradztwo, networking), dostęp do uczelni wyższych i utalentowanych ludzi (przede wszystkim w branży IT), dostęp do środków finansowych, szybki rozwój miasta, bardzo dobre położenie geograficzne. Z wypowiedzi wybranych respondentów: „(…) Wrocław jest to polska Dolina Krzemowa, jest to miasto naszpikowane programistami, małymi startupami, firmami, ma dobre stawki. Łatwo uzyskać dostęp do sieci kontaktów i być podwykonawcą (…)"; „(…) Tu studiujemy. Jest to dynamiczne, otwarte na młode osoby miasto, zawiera dużo aspektu IT, nowoczesnych technologii. Wrocław jest atrakcyjny dla wybranych branż – consulting, usługi (…)"; „(…) Znamy rynek. Wrocław jest miastem, które technologicznie szybko się rozwija, jest wiele firm, obecność uczelni wyższych – pozyskiwanie pracowników. Przewagi: międzynarodowość, otwarcie na świat (…)". Dwie osoby stwierdziły, że nie widzą jakichś konkretnych przewag Wrocławia, ponieważ np. prowadzą działalność „w szerszym zakresie geograficznym", więc lokalizacja firmy nie ma takiego znaczenia, albo widzą przewagi w innych miejscach Polski: „(…) My nie prowadzimy działalności tylko we Wrocławiu. Nie widzę różnicy między Wrocławiem a innymi miastami. Bardziej zachęca Wałbrzych, ściana wschodnia (dofinansowania). Najchętniej bym otwierała się w stronę Lubina, tereny wiejskie (…)"; „(…) Obydwoje tu mieszkamy, nie widzę przewag szczególnych. Szybciej poszłabym w inną stronę kraju, gdybym potrzebowała (…)".

Następnie badani zostali poproszeni o ocenę wrocławskiego ekosystemu startupowego. Nie wszyscy tak naprawdę się orientowali w podmiotach ekosystemu, dlatego kilku badanych nie było w stanie go ocenić. W przypadku pozostałych respondentów ocena była raczej pozytywna, chociaż wskazywano również na mankamenty systemu. Przede wszystkim zdaniem badanych brakuje wydarzeń startupowych w określonych branżach, tematyka startupowa jest mało promowana, dostęp do informacji o formach wsparcia czy wydarzeniach ich zdaniem jest ograniczony: „(…) Tematyka startupowa jest mało promowana. Jedynie mam informacje o inkubatorze Uniwersytetu Ekonomicznego. Część informacyjna jest słaba (…)"; „(…) Mało wydarzeń *stricte* we Wrocławiu (np. konferencje, fora), mało upowszechnione wydarzenia, mało warsztatów *stricte* podzielonych na branże, mało warsztatów dla branży doradztwa, coachingu (…)". Badani wskazywali także na ograniczony dostęp do ekspertów, którzy są praktykami, brak podmiotu działającego na rzecz startupów kreatywnych (udzielenie pomocy prawnej, pomoc w pozyskaniu inwestorów, doradztwo itp.), brak zachęty do nauki przedsiębiorczości. Ponadto jeden z uczestników badania stwierdził, że „duży biznes" dzieje się w Warszawie, a we Wrocławiu wspierani są zagraniczni inwestorzy. Co się tyczy mocnych stron ekosystemu, to badani wskazywali na działanie instytucji otoczenia biznesu, dostęp do dobrze wykształconych i kompetentnych doradców (np. w księgowości), obecność dużych firm, dostęp do finansowania. Z wypowiedzi badanych: „(…) Moim zda-

niem ekosystem jest przyjazny. Możemy zwracać się o pomoc do partnerów, stowarzyszeń. Słabe strony: ciężko mi będzie zarysować jakieś konkrety, nie mam takiej wiedzy (…)"; „(…) Pozytywnie działa Concordia, Politechnika, Wrocławski Park Technologiczny – wszystko w zależności od potrzeb. Słabe strony: podnajmowanie korporacjom zagranicznym powierzchni laboratoryjnej (infrastruktury) (…)".

Następne pytanie dotyczyło ściśle instytucji otoczenia biznesu funkcjonujących w mieście, tj. zakresu ich wsparcia, a także propozycji rozwiązań, które badani by wprowadzili w celu poszerzenia ich oferty. Prawie wszyscy respondenci z takiej pomocy korzystają lub korzystali w przeszłości. Zakres wsparcia był bardzo różny: wynajem biura, korzystanie z przestrzeni laboratoryjnej, udział w szkoleniach, warsztatach lub webinariach, doradztwo prawne i księgowe, udział w różnych programach promocyjnych, np. GoingGlobal. W odniesieniu do instytucji wspierających w wypowiedziach pojawiały się takie podmioty, jak ARAW, WPT, inkubatory przedsiębiorczości (API przy Politechnice Wrocławskiej, inQUBE na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu, DAIP), wrocławskie uczelnie, WCTT, DFR (Dolnośląski Fundusz Rozwoju). Z wypowiedzi wybranych respondentów: „(…) Opieramy się na środowisku akademickim, korzystaliśmy z WCTT na zasadzie wejścia spółki na różne giełdy współpracy międzynarodowej, z radcy prawnego, korzystamy z Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości Politechniki Gdańskiej, współpracujemy z Uniwersytetem Medycznym im. Piastów Śląskich we Wrocławiu, Uniwersytetem Ekonomicznym i z DFR-em (…)"; „(…) Korzystamy z AIP z Politechniki, WPT, czyli dokładnie IPIT. Wsparcie od uczelni bezpośrednio – umowa o współpracy z Uniwersytetem Medycznym na wykorzystanie laboratoriów oraz promocja na tych uczelniach (…)". Co się tyczy dodatkowych ofert, które mogłyby się pojawić w tych instytucjach, to badani wymienili m.in. szkolenia z prowadzenia stron internetowych, dostarczenie wiedzy eksperckiej z zakresu robotyki, stworzenie bazy programistów, wsparcie merytoryczne (np. w zakresie działań marketingowych) i finansowe dla nowych projektów, spotkania z praktykami, którzy dzieliliby się swoimi doświadczeniami i popełnionymi błędami, aby nowe firmy mogły ich uniknąć, większa promocja startupów lokalnych. Kilka osób ze wsparcia nie korzystało, głównie z powodu braku dostępu do informacji: „(…) Nie, bo nie wyczytałem nigdzie takich ogłoszeń, nie dostałem bezpośrednio na maila (…)"; „(…) Nie. Pierwszy raz o tym słyszę. Brakuje: maili informacyjnych (…)", a także z powodu niewiedzy, w jakim zakresie wsparcie IOB może być przydatne.

Kolejne pytanie dotyczyło udziału w szkoleniach, webinariach lub innych inicjatywach organizowanych przez IOB. Prawie wszyscy z respondentów w takich inicjatywach brali udział w przeszłości czy w czasie trwania badania. Rodzaj preferowanych imprez jest bardzo różny – webinaria (zdaniem badanych bardzo dobra forma ze względu na łatwość udziału), szkolenia online oraz offline, konferencje startupowe, spotkania networkingowe, targi branżowe. Co do wydarzeń, które mogłyby się jeszcze pojawić w kalendarzu wrocławskich imprez, to wskazywano na grywaliza-

cję, nominację do startupu roku, spotkania z praktykami, wydarzenia na uczelniach zachęcające studentów do podejmowania wyzwań, wydarzenia dla mikroprzedsiębiorców, więcej webinariów dotyczących finansowania oraz form prowadzenia działalności, więcej networkingu (spotkania z potencjalnymi pracownikami, kooperantami), warsztaty dla firm początkujących. Zdaniem badanych: „(…) Do kalendarza można dodać wydarzenia integracyjne (wymiana doświadczeń) – możliwość uczenia się na cudzych błędach (…)"; „(…) Do kalendarza dodać: networking, krótkie pitche[1] z różnych działów, współpraca niekoniecznie konkurencja (…)". Dwie osoby wskazały, że z takich wydarzeń nie korzystały, bo po prostu o żadnych nie słyszały.

Respondenci zostali zapytani o ocenę jakości kapitału ludzkiego we Wrocławiu oraz określenie, czy uczelnie wrocławskie w sposób odpowiedni przygotowują przyszłych przedsiębiorców i pracowników. Ogólnie ocena uczelni była pozytywna – zdaniem badanych uczelnie wrocławskie mają w miarę dobrą opinię, jeśli chodzi o kształcenie młodych ludzi, niemniej jednak kilka osób wskazało na bardzo teoretyczną wiedzę, którą pozyskują studenci: „(…) W miarę w porządku, lecz uczy się bardzo teoretycznie, problem z wyszukiwaniem informacji. Problem z dążeniem do samorozwoju zawodowego (…)"; „(…) Myślę, że ludzie jak najbardziej są fajni. Jeżeli chodzi o technologię, to programy nauczania są troszkę przestarzałe i trzeba by było je odświeżyć, jeżeli chodzi o uczelnie wyższe. I troszkę bardziej może pragmatyczne kursy powinny być (…)". Uczelnie tworzą dobrą podstawę dla kapitału ludzkiego, ale i tak wiele zależy od samego człowieka – jego zaangażowania, motywacji, cech osobistych. W odniesieniu do jakości kapitału ludzkiego jako całości opinie również były pozytywne. Uczestnicy badania zwrócili uwagę na łatwy dostęp do osób zdolnych i ambitnych, posiadających odpowiednie kompetencje. Z wypowiedzi jednego z badanych: „(…) Rynek wrocławski na pewno obfituje w wysokiej klasy specjalistów. Zwłaszcza pod kątem tych kompetencji związanych z IT czy deweloperami. Widzimy osoby, które zgłaszają się na praktyki, albo bardzo często są zainteresowane różnego rodzaju rozwojem w tym zakresie, jeszcze na etapie studiów (…)".

W następnym pytaniu przedstawiciele startupów zostali poproszeni o ocenę zaplecza finansowego w ekosystemie wrocławskim. Finansowanie zdaniem badanych jest dostępne: „(…) Nie mam zastrzeżeń co do inwestorów indywidualnych. Są odpowiednie podmioty na rynku wrocławskim, dofinansowanie europejskie, środki z *de minimis*. Wszystko jest (np. DFR, VC) (…)". Nie zawsze sposób pozyskania środków jednak jest prosty, elastyczny i zachęcający. Badani wskazywali na czasochłonność, skomplikowanie wniosków, biurokrację, oraz kwoty, które „nie są warte zachodu". Z wypowiedzi badanych: „(…) Papierologia jest dość odstraszająca. Dostęp do finansowania powinien być łatwiejszy i to finansowanie powinno być obciążone mniejszym ryzykiem (…)"; „(…) Korzystaliśmy z funduszu wysokiego ryzyka, czy-

[1] *Pitch* – krótka prezentacja pomysłu przed grupą inwestorów.

li *venture capital*. Trzeba dużo czasu na przygotowanie pitchy inwestycyjnych, czy przygotowanie planów. No a prywatne inwestycje – po prostu trzeba kogoś przekonać (…)". Część osób wskazywała, że z finansowania nie korzystała i nie ma informacji na ten temat, dlatego nie może tego aspektu ocenić.

Badani zostali zapytani również o zaplecze eksperckie (dostęp do doradców, mentorów, prawników, specjalistów od księgowości lub marketingu). Odpowiedzi respondentów były bardzo zróżnicowane. Część korzystała ze wsparcia i była z niego bardzo zadowolona: „(…) Korzystamy z pewnych ekspertów, z którymi współpracujemy. Współpraca bardzo się opłaciła i jesteśmy zadowoleni, więc jakby mamy już konkretne osoby w tym zakresie i nam to bardzo odpowiada (…)"; „(…) Od strony prawniczej było fenomenalnie. Napisanie statutu nie jest proste, rejestracja w KRS (…)"; „(…) Muszę powiedzieć, że tutaj akurat Wrocław jest świetnie do tego przygotowany. Nie spotkałam kogoś, kogo nie byłabym w stanie dopytać nawet o bardzo skomplikowane rzeczy (…)". Inni nie korzystali osobiście, ale ich zdaniem oferta jest wystarczająca: „(…) Nie korzystaliśmy tutaj raczej z takich rzeczy. Wydaje mi się, że jak ktoś chce znaleźć wsparcie, to nie powinno być problemu (…)". Kolejna grupa wskazywała, że nie spotkała się z taką ofertą, nie miała do niej dostępu lub po prostu nie szukała. Z wypowiedzi badanych: „(…) Nie spotkałem się. Jak coś potrzebuję, to po prostu idę do znajomych. Nie spotkałem instytucjonalnej formy pomocy (…)". Jeśli chodzi o specjalistów, których brakuje, to respondenci wymieniali programistów, praktyków biznesu, doradców od pozyskiwania wsparcia, doradców podatkowych oraz dobrych prawników. Jeden badany stwierdził: „(…) Wszystkich brakuje. Najbardziej ekspertów, doradców od pozyskiwania wsparcia, doradców z rynku kreatywności (…)". Inny z kolei zauważył: „(…) Brakuje praktyków. Praktycy biznesu powinni uczyć biznesu, a nie mentorzy, tutorzy (…)".

Następne pytanie dotyczyło współpracy między startupami i korporacjami/innymi firmami zewnętrznymi. Większość respondentów wskazała, że taka współpraca istnieje i jest bardzo dobra i owocna. Korporacje są albo partnerami badanych startupów, albo klientami, albo finansują ich pomysł. Z wypowiedzi wybranych badanych: „(…) Współpracujemy z firmami zewnętrznymi IT również. Dzielimy się wiedzą do pewnego stopnia. Czerpiemy z wiedzy i czyjegoś doświadczenia (…)"; „(…) Jestem *stricte* powiązana korporacyjnie. Inwestor z funduszu jest korporacją (…)". Część z osób stwierdziła, że taka współpraca w dużej mierze zależy od branży – najczęściej się pojawia w branży IT: „(…) Tak, na pewno współpraca jest. Zależy od startupu. Teraz korporacje bardziej współpracują ze startupami technologicznymi i IT. My na razie nie współpracujemy z firmami zewnętrznymi (…)". Kilkoro badanych wskazało, że takiej współpracy nie realizuje i nie ma dokładniejszych informacji na ten temat.

Respondenci zostali poproszeni o określenie wzajemnych relacji między wszystkimi partnerami w ekosystemie startupowym. Odpowiedzi były bardzo różne. Paru

badanych wskazało, że współpraca jest dobra, ale inicjowana głównie oddolnie. Inni stwierdzili, że w miejscach, w których działają, współpraca między pomiotami funkcjonuje dobrze: „(…) Współpraca jest. Ja cały czas mam współpracę wewnętrzną przynajmniej z tymi firmami, które są zawiązane w Dolnośląskim Akademickim Inkubatorze Przedsiębiorczości. Są otwarci i przyjaźni (…)"; „(…) Myślę, że bardzo dobrze. ITCorner jest naprawdę świetnym źródłem, zarówno wiedzy, jak i inspiracji. Myślę, że nawet firma konkurencyjna udzieliłaby pomocy (…)". Część respondentów stwierdziła, że działania integrujące w środowisku są zbyt słabe i przydałoby się więcej inicjatyw, wydarzeń w tym zakresie: „(…) Zbyt słabe próby działań integrujących. Rozbudowanie sieci networkingowej w Parku byłoby dobrym pomysłem – budowanie relacji również nieoficjalnych (…)". Pozostali albo żadnych tego typu działań nie widzą, albo działają na terenie całej Polski, w związku z czym lokalne kontakty i powiązania ich zdaniem nie mają dla nich tak dużego znaczenia.

Ostatnie dwa pytania dotyczyły dalszych, ewentualnych oczekiwań dotyczących wsparcia ze strony podmiotów działających we wrocławskim ekosystemie startupowym oraz wyobrażenia ekosystemu idealnego. Badani, w większości przypadków, udzielali odpowiedzi na te dwa pytania razem, dlatego też zostaną one opisane wspólnie. Pomysły i potrzeby respondentów były różne, aczkolwiek pojawiło się kilka pomysłów podobnych. Przede wszystkim przedstawiciele startupów wskazywali na potrzebę ograniczenia biurokracji, upraszczanie procedur, rozwój mentoringu (wskazywanie firmom, w którym kierunku powinny się rozwijać) oraz kogoś w postaci opiekuna, który będzie doradzał i prowadził przez różne procedury, kolejne etapy zakładania czy rozwoju firmy. Pojawił się też pomysł zintegrowania w jednym miejscu pomieszczeń dla startupów, ale także dla różnych doradców, prawników, mentorów itp. – miejsca w stylu *one-stop-shop*, gdzie startupy miałyby dostęp do infrastruktury oraz wiedzy. Z wypowiedzi badanych: „(…) Skumulować ze sobą w jednym miejscu osoby, zapewnić im wsparcie i dla wybranych zapewnić mikrofinansowanie (…)"; „(…) Jedno miejsce, w którym dużo firm coś wspólnie wymyśla wraz ze wsparciem lokalnych naukowców (…)"; „(…) Wybudować cały kompleks różnych pomieszczeń i te wszystkie pomieszczenia za najmniejszą kwotę zrobić tak, żeby mogły je wynająć dla swoich celów różne startupy. W tej instytucji mogliby funkcjonować doradcy finansowi, prawnicy. Technika sprawdzania inwestorów. Cały system operacyjny zajmujący się wszystkim, czym nie zajmuje się startup (…)". Wskazywano także na rozwój działań integracyjnych w środowisku startupowym oraz na konieczność promocji tych podmiotów, które istnieją na rynku, na wypracowanie lepszej komunikacji pomiędzy podmiotami (np. do kogo się zgłosić po pomoc), dobry system weryfikacji pomysłów. Zdaniem jednego z badanych istotne byłoby: „(…) Porozmawianie ze startupami czego potrzebują. Startupy mogłyby korzystać z doświadczenia innych firm, które przeszły etap inkubacji. Ważne jest postrzeganie siebie jako partnerów a nie konkurentów, dzielenie się wiedzą, informacjami, mentorzy dla firm, miejsce, gdzie firma może się rozwijać od A do Z (…)".

Inny z kolei zauważył: „(…) Bardzo ważnym elementem byłoby wsparcie zachęcające do tworzenia startupów. Rekomendowanie pewnych form dofinansowania, instytucji bądź organizacji, które podnosiłyby świadomość albo wręcz pomagałyby pośredniczyć w pokonywaniu jakichś barier prawnych (…)".

6.4. Badania prowadzone wśród instytucji otoczenia biznesu oraz ekspertów

6.4.1. Podstawowe informacje o instytucji lub ekspercie

Pierwsza część badania dotyczyła podstawowych informacji o instytucji lub osobie badanej (w przypadku ekspertów). Przedstawiciele IOB zostali poproszeni o określenie, jakie jest spektrum działalności ich podmiotu oraz jak angażują się w pomoc startupom. Zasadniczo badane podmioty zajmują się wsparciem biznesu na różnych poziomach i w różnym zakresie. Ich wsparcie nie dotyczy tylko i wyłącznie startupów, ale także firm niebędących startupami, inwestorów zagranicznych, podmiotów edukacyjnych, a także szeroko pojętych mieszkańców. W kontekście pomocy startupom badane podmioty deklarowały prowadzenie inkubatorów przedsiębiorczości, inne z badanych instytucji same w sobie funkcjonują jako inkubatory przedsiębiorczości. Respondenci wskazywali na udostępnianie na preferencyjnych warunkach przestrzeni biurowej oraz laboratoryjnej, pomoc w tworzeniu projektów oraz weryfikacji samego pomysłu (czy jest przyszłościowy, ciekawy? czy na rynku się przyjmie?), a także pomoc na kolejnych etapach rozwoju firmy – swoiste „zaopiekowanie się" klientem. Deklarowaną formą wsparcia jest także pomoc w dotarciu do inwestorów, doradztwo prawne, księgowe, marketingowe, mentoring biznesowy, działania networkingowe, wsparcie finansowe. Pojawiają się też inne działania, np. konkursy dla startupów już istniejących albo mające zachęcić studentów lub absolwentów do generowania innowacyjnych pomysłów oraz zakładania działalności. Zdaniem jednego z badanych: „(…) Naszą działalność możemy podzielić na trzy grupy: „biurowiec" – oferujemy lokum dla startupów, aczkolwiek moim zdaniem po pandemii taka praca stacjonarna straciła na znaczeniu i ta forma wsparcia już nie jest taka ważna. Ludzie wolą pracować online. Druga grupa to doradztwo. Jesteśmy miejscem, gdzie można uzyskać praktyczną wiedzę dla biznesu od biznesu: dajemy szkolenia, mentoring, doradztwo prawne, marketingowe, weryfikujemy czy pomysł jest dobry, ale możemy też sprawdzić, czy ktoś się nadaje do bycia przedsiębiorcą. Trzecia grupa to konkursy – przyciągają studentów, współpracujemy z różnymi podmiotami w tym zakresie. Generalnie mamy bardzo dużo wydarzeń, w różnej formie: webinaria, interaktywne warsztaty. Codziennie coś się dzieje (…)". Inny z kolei wskazał: „(…) Około 15 lat już działamy. Oferujemy usługi związane z dostarczeniem outsourcingu, czyli to jest adres dla rejestracji firm, tzw. wirtualne biuro, usługi księgowe i prawne (…). Jeśli klienci mówią, że ich startup czy mała firma dopiero powstaje, to mamy takie pierwsze gratisowe miesiące testowe,

próbne. Mogą liczyć na preferencyjne warunki (…)". Jeden z badanych podmiotów pełni funkcję swoistego miejskiego koordynatora systemu startupowego. Prowadzi stronę internetową dedykowaną startupom, mapuje i monitoruje nowo powstające inicjatywy, wspiera inicjatywy już organizowane, dzieli się wiedzą dotyczącą startupów, organizuje wydarzenia, misje gospodarcze, pomaga startupom promować się na rynku. Ponadto łączy różne podmioty i inicjatywy, np. duże korporacje z mniejszymi podmiotami, współpracuje z sektorem publicznym, z uczelniami wyższymi, wsłuchuje się w potrzeby różnych uczestników ekosystemu i w miarę możliwości na nie odpowiada.

Badani zostali poproszeni o wskazanie, które z oferowanych przez nich usług cieszą się największą popularnością wśród startupów. Zainteresowanie konkretnymi usługami zależy oczywiście od rodzaju oferty. Popularne jest łączenie startupów z innymi podmiotami, networking, udział w różnych wydarzeniach online (np. warsztaty, webinaria) mających na celu poszerzenie wiedzy, np. w zakresie związanym z rozliczeniami podatkowymi czy działaniami informatycznymi (programowanie dla początkujących). Zainteresowanie wzbudza także możliwość korzystania z przestrzeni zarówno biurowej, jak i laboratoryjnej na preferencyjnych warunkach: „(…) Zainteresowanie usługami zależy od konkretnych startupów. Na przykład te z branż B+R korzystają chętnie z laboratoriów i sprzętu. Korzystają w większości na preferencyjnych warunkach, nie muszą się martwić o infrastrukturę i dzięki temu mogą się skupić na tym, co dla nich ważniejsze. Poza tym dajemy swego rodzaju prestiż – bycie częścią Parku jest ważne, firmy są w silnej grupie, są bardziej wiarygodne. Firmy korzystają też chętnie ze szkoleń, warsztatów, chociaż ostatnio coraz mniej (…)".

Uczestnicy badania zostali także poproszeni o wskazanie, jakich ewentualnie działań w ich ofercie brakuje oraz co chcieliby do niej dodać. Tutaj również odpowiedzi były różne, biorąc pod uwagę specyfikę każdej z instytucji. Jeden z respondentów zauważył: „(…) Myślę, że warto dodać jakieś działania w zakresie akceleracji/preinkubacji. Przyjmujemy kogoś, kto wie, jak coś zrobić, ale nie wie jak skomercjalizować swój pomysł, jak go przekształcić w biznes, jak sprawdzić, czy pomysł jest dobry, jak zrobić analizę rynku. Pomóc takiej osobie, żeby wiedział, jak ma działać (…)". Inny z badanych wskazał: „(…) Chcielibyśmy wprowadzić jakiś konkurs dla startupów, gdzie będzie nagroda finansowa, ale skorelowana z jakąś lokalną potrzebą (np. problem zgłaszany w mieście i praca nad jego rozwiązaniem). Były już wcześniej takie działania, zespoły rozwiązywały realne problemy na realnych danych (…)". Jeszcze inny zaproponował: „(…) Dobrze by było jakbyśmy mieli możliwość więcej pieniędzy rozdawać. Na razie rekomendujemy, kontaktujemy firmy z inwertorami, ale sami takich środków nie mamy. A to byłaby zachęta dla startupów. Taki nasz produkt finansowy adresowany do naszych studentów na przykład (…)".

Co się tyczy liczby startupów, które korzystają ze wsparcia, to również odpowiedzi się różniły w zależności od danego podmiotu. Na przykład w inkubatorach wskazywano na rezydentów, którzy działają w formie fizycznej, ale także na takich, którzy funkcjonują wirtualnie – korzystają z doradztwa, webinariów itp. W jednym z inkubatorów określono, że mają ok. 25-30 najemców, natomiast obsługują razem ok. 50 osób/firm/partnerów. Inny badany wskazał, że w przypadku doradztwa rocznie obsługują ok. 100-200 startupów. Jeszcze inny stwierdził, że tygodniowo średnio mają kontakt z około 4-5 podmiotami (rozmowy, spotkania), natomiast znacznie więcej firm korzysta z większych wydarzeń przez nich realizowanych.

Jeśli chodzi o ekspertów, to w pierwszej części badania zostali poproszeni o przedstawienie się, wskazanie, czym się zajmują zawodowo oraz o określenie, w jakim zakresie mają kontakt ze startupami: czy jest to jakaś forma współpracy, doradztwo, zainteresowanie lub obszar badań, a także określenie, czy w spektrum ich działalności leży pomoc startupom w jakiejkolwiek formie. Wśród badanych znaleźli się naukowcy oraz wykładowcy, którzy tematyką startupów zajmują się w swojej pracy badawczej i łączą ją z doświadczeniem pozauczelnianym, praktycy biznesu, będący w przeszłości założycielami startupów odnoszących sukcesy oraz mentorzy biznesowi. Odnośnie do form wsparcia startupów to przede wszystkim jest to doradztwo i mentoring. Z wypowiedzi jednego z badanych: „(…) Pracuję dla startupów. Aczkolwiek na uczelni współpracuję i pomagam studentom w rozwijaniu ich startupów (doradczo i charytatywnie) (…)". Inny z badanych, oprócz doświadczeń z tworzeniem startupów, mentoringiem i wykładaniem na studiach podyplomowych przedmiotów związanych z tą tematyką, jest współzałożycielem stowarzyszenia Startup Founders.

6.4.2. Czynniki sukcesu

Kolejna część badania dotyczyła czynników sukcesu startupów. Badani z obu grup wskazywali, że zarówno czynniki zewnętrzne, jak i wewnętrzne mają ogromne znaczenie dla sukcesu przedsięwzięcia, jakoby wzajemnie się uzupełniają. Podkreślali, że na pewno ważne są cechy osobnicze założyciela – przedsiębiorczość, doświadczenie, pasja, upór, elastyczność (dostosowanie się do zmieniających się warunków), ale istotna jest również sieć dobrych kontaktów. Ważna jest jednak także oryginalność i innowacyjność pomysłów, które startup chce zaproponować. Wówczas bardzo ważne stają się także czynniki zewnętrzne – weryfikacja pomysłów przez osoby z doświadczeniem, dostęp do dobrych doradców, do kapitału, możliwość udziału w różnych konkursach czy dostęp do networkingu. Wśród innych czynników badani wskazywali także na dobre wyczucie czasu, dobre przygotowanie oraz zaprezentowanie swoich pomysłów, np. podczas wystąpień przed inwestorami, a także szczęście. Z wypowiedzi wybranych badanych: „(…) Jeśli chodzi o powstanie, to zdecydowanie wewnętrzne mają ogromne znaczenie (cechy charakteru założyciela, np. przedsiębiorcza jednostka, szukanie swojego miejsca na rynku). Zewnętrzne środo-

wisko z kolei wspiera poprzez m.in. istnienie różnych funduszy, konkursów (…)"; „(…) Obydwa, ponieważ często mądrzy ludzie źle identyfikują, czego rynek potrzebuje na danym etapie. I pomysł musi być dobry i dowiedzenie wartości, ale równocześnie musi być fala, która ten projekt niesie. Wielokrotnie dobre projekty są za wcześnie lub za późno (…)"; „(…) Wpływ otoczenia na powstawanie startupów ma duże znaczenie. Ważne jest środowisko, w którym funkcjonujemy, inne firmy wokoło. Obserwacja innych, którzy już funkcjonują – podpatrywanie, jak inni to robią, możliwość nauki. Ważne moim zdaniem jest także posiadanie kontaktów – bycie w różnych miejscach, grupach. Istotna jest umiejętność „sprzedania siebie" (…)".

W odniesieniu do znaczenia wymienionych wcześniej czynników w poszczególnych fazach to nie było zgodności wśród badanych. Zdaniem ekspertów w początkowej fazie większe znaczenie mają czynniki wewnętrzne, zewnętrzne nabierają znaczenia później: „(…) Początkowo istotne są czynniki wewnętrzne, które determinują powstanie startupu. Również istotny jest dostęp do funduszy (…)"; „(…) Czynnik wewnętrzny jest kluczowy w pierwszych etapach, żeby w ogóle zacząć. Aby zacząć, potrzebny jest produkt/usługa, a żeby produkt powstał to są już zewnętrzne czynniki. Nigdy czynniki zewnętrzne nie są ważniejsze od wewnętrznych, ale bardzo szybko dochodzi do równowagi między nimi (…)". Przedstawiciele IOB natomiast wskazywali bardzo różnie. Zdaniem jednego z badanych: „(…) Na początku bardzo ważny jest research, powstanie pomysłu i zdolność diagnozy, co jest potrzebne. Networking na początku pomaga zweryfikować, czy pomysł jest dobry, ale później też ma znaczenie. Doświadczenie jest ważne w późniejszych fazach, na początku nie ma takiego znaczenia (…)"; „(…) Na początku ważne jest wyrobienie kontaktów, później te kontakty będą generować kolejne. W kolejnych fazach moim zdaniem np. zarządzanie, motywowanie pracowników będą miały znaczenie (…)".

Kolejne pytanie dotyczyło znaczenia przepisów prawnych podczas zakładania startupów. Badani zostali poproszeni o określenie, czy przepisy w jakiś sposób ułatwiają bądź utrudniają, zniechęcają do prowadzenia firmy. W zasadzie respondenci z obu grup stwierdzili, że przepisy bardzo nie przeszkadzają w zakładaniu startupów, chociaż niektóre z nich mogą być problematyczne, ale istnieją też takie, które pomagają, a przynajmniej nie blokują funkcjonowania. Kilku badanych wskazało na Polski Ład jako czynnik odstraszający, co związane jest z niejasnością przepisów i ich zmianami. Zdaniem jednego z nich przepisy w Polsce mogą być niepewne i szybko się zmieniać, co może zniechęcać zainteresowanych. Zdaniem innego respondenta: „Wydaje mi się, że przepisy prawne w Polsce raczej przeszkadzają. W porównaniu do rynków zagranicznych (np. USA) trudno jest prowadzić formalności dotyczące prowadzenia firmy, ciągle są zmiany nie zawsze korzystne dla pracodawców". Polacy jednak potrafią sobie radzić w sytuacji niepewności, w związku z czym nie jest to czynnik determinujący funkcjonowanie i powstawanie startupów. Według innego respondenta: „(…) Niektóre przepisy mogą być formą pomocy firmom. Na przykład te związane z dofinansowaniem. Z drugiej strony rozliczanie

wsparcia finansowego jest dość kłopotliwe, stąd może to zniechęcać do pozyskiwania środków (…)". Badani wskazywali także na przepisy, które ułatwiają funkcjonowanie (np. przepisy patentowe, przepisy dotyczące nowych technologii) lub stwarzają szanse. Z wypowiedzi jednego z ekspertów: „(…) To nie czynniki regulacyjne są głównym czynnikiem rozważanym przez osoby zakładające startup. Dużym ułatwieniem jest możliwość załatwienia wszystkiego w jednym okienku (…). Biorąc pod uwagę same regulacje, to wiele zmian regulacyjnych tworzy szanse na powstawanie startupów, np. serwisy, takie jak zrzutka.pl, ale także inne związane z sytuacją obecnie, np. telemedycyna. Zmiany regulacyjne dają szanse biznesowe (…)".

W następnym pytaniu respondenci zostali poproszeni o określenie znaczenia dostępu do różnych źródeł finansowania oraz ewentualnych problemów związanych z ich pozyskaniem. Wszyscy badani stwierdzili, że fundusze mają ogromne znaczenie dla powodzenia przedsięwzięcia. Według nich fundusze są dostępne, natomiast ich pozyskanie, a w szczególności późniejsze rozliczenie nie jest łatwe. Zdaniem jednego z przedstawicieli IOB: „(…) Dostęp do finansowania ma bardzo duży wpływ – finansowanie pozwala na realizację pomysłów. Dostępne są różne formy, ale problemy też są. Publiczne finansowanie zawsze jest związane z biurokracją i jest skomplikowane (…)". Z kolei według jednego z ekspertów: „(…) Pozyskiwanie funduszy to jest główny i kluczowy problem funkcjonowania startupów. Fundusze są, natomiast ich pozyskiwanie nie jest łatwe. Każdy by chciał, by startup był nowy, świeży, lecz jednocześnie dojrzały, by potrafił swój model biznesowy przedstawić liczbowo (…)". Zdaniem innego eksperta obecnie nie ma większych problemów z uzyskaniem finansowania na wczesnym poziomie, natomiast problem pojawia się, jeśli potrzebna kwota przekracza 1 mln zł, a w etapach późniejszych 2-5 mln zł. Paradoksalnie łatwiejszy jest dostęp do środków powyżej 6 mln zł. W opinii badanego jest to luka pomiędzy polskimi a zagranicznymi funduszami inwestycyjnymi. Jeden z przedstawicieli IOB wskazał, że dla startupów ważne jest to, że ktoś im pomoże pozyskać środki, skontaktuje z inwestorem, pomoże przygotować wniosek, umowę – zaopiekuje się przedsiębiorcą.

Ostatnie pytanie tej części odnosiło się do znaczenia kapitału ludzkiego, jego jakości, konkretnych kompetencji i kwalifikacji. Jeśli chodzi o samo teoretyczne wykształcenie, to zdaniem badanych w zasadzie nie ma ono znaczenia, ważne są doświadczenie i kompetencje: „(…) Patrząc na naszych klientów, nie ma to znaczenia. Również mówię to w oparciu o nasz dział HR. Są osoby wykształcone, a mają problem z życiowymi decyzjami, czy w ogóle z organizacją. Są osoby, które dopiero wykształcenie nabywają bądź się doszkalają i one są bardziej zorganizowane, odpowiedzialne, samodzielne, kreatywne, szybsze w działaniu, myśleniu. Jeśli to wykształcenie idzie w parze z praktyką, to tak, ale jeżeli wykształcenie polega tylko na nabyciu wiedzy w teorii, a nie w praktyce, to absolutnie to nie ma znaczenia. Ważne są odpowiednie kompetencje oraz doświadczenie (…)". Jeden z przedstawicieli IOB stwierdził, że nie ma studiów, które dyskwalifikują do bycia startupem. Każdy może być przedsiębior-

cą, bo to okoliczności tworzą przedsiębiorcę. Niemniej jednak jego zdaniem najlepiej do biznesu przygotowują studia ekonomiczne. Wśród kompetencji, które są ważne dla sukcesu przedsięwzięcia, badani z obu grup wymieniali kompetencje miękkie, w tym otwartość, komunikatywność, kreatywność, umiejętność pracy zespołowej oraz budowania relacji. W przypadku założycieli też są istotne zdolności przywódcze, umiejętności związane z motywowaniem pracowników. Zdaniem jednego z badanych jest ważne, aby znaleźć pracowników, którzy będą się identyfikować z firmą i przedsięwzięciem, będą działać na rzecz firmy i będą myśleć o jej rozwoju. Ważne są także kompetencje twarde, np. sprzedażowe, związane z kodowaniem czy składaniem robotów. Według jednego z respondentów nie ma stałego zestawu kompetencji, bo każda sytuacja jest inna i wymaga innego podejścia.

6.4.3. Ekosystem startupowy Wrocławia z perspektywy IOB i ekspertów

Trzecia grupa pytań dotyczyła ekosystemu startupowego Wrocławia. Respondenci zostali poproszeni o określenie, czy ich zdaniem Wrocław jest dobrym miejscem do rozwoju startupów oraz jakie ma przewagi i ewentualne słabe strony. Badani z obu grup zgodnie stwierdzili, że Wrocław jest bardzo dobrym miejscem do rozwoju i funkcjonowania startupów. Wskazali, że to miasto przyciąga – wiele osób chce do Wrocławia przyjeżdżać i prowadzić biznes, ponieważ oferuje warunki sprzyjające rozwojowi. Respondenci wskazywali na dobry klimat biznesowy, lokalizację geograficzną, otwartość jego mieszkańców, ich kreatywność i innowacyjność. We Wrocławiu działa wiele instytucji wsparcia, głównie skupionych wokół ARAW-u, które dobrze ze sobą współpracują, jest wiele wydarzeń i inicjatyw promujących i wspierających startupy, możliwość networkingu, wymiany doświadczeń (ludzie chętnie się dzielą wiedzą i doświadczeniami). Zdaniem jednego z przedstawicieli IOB: „(…) Wrocław jest bliżej Europy. Ludzie lubią odwiedzać, przyjeżdżać, pracować tutaj. Miasto jest otwarte, takie trochę »multi-kulti« w pozytywnym tego słowa znaczeniu. Ekosystem jest bardzo dobry. Instytucje ze sobą współpracują, menedżerom IOB zależy na budowaniu wspólnie sprzyjającego środowiska. Mamy bardzo dobre zaplecze w postaci uczelni wyższych, które budują i pielęgnują kontakty z biznesem (…)". Z kolei jeden z przedstawicieli ekspertów zauważył: „(…) Zdecydowanie tak. Jesteśmy nazywani polską Doliną Krzemową i to nie jest przypadek, że wiele startupów ma tutaj swoje miejsce. Wrocław jest uznany za stolicę FinTech-ów. Istnieje wiele programów, obecna jest komunikacja ze strony miasta, działa ARAW, konkursy (możliwość poznawania się, współtworzenia, wymiany doświadczeń) (…)". Inny natomiast stwierdził: „(…) Myślę, że Wrocław jest dobrym miejscem, szczególnie dla branży IT (nazywany jest polską Doliną Krzemową). Ale tak naprawdę w branży IT można mieć biuro wszędzie (miejsce nie ma znaczenia). Wrocław na pewno jest modnym miastem (…)". Nikt z badanych nie wskazał słabych stron.

W kwestii oceny ekosystemu, to odpowiedzi były podzielone w obu grupach respondentów. Przedstawiciele IOB zaznaczali, że system oferuje bardzo dużo, pod-

mioty w nim funkcjonujące się uzupełniają i wspierają, podejście do klienta jest pozytywne. Jeden z badanych zauważył: „(…) Porównując z innymi miastami jest naprawdę wszystko w porządku, na najwyższym poziomie, fajne podejście do cudzoziemców. Istotną kwestią jest obsługa petentów w języku angielskim, która jest we Wrocławiu (…)". Jeden z przedstawicieli ekspertów zaznaczył, że dobrze działają inicjatywy oddolne, ludzie są ambitni i się wspierają. Negatywnie z kolei wyraził się na temat działań miasta – jego zdaniem brak jest dobrego pomysłu na wspieranie procesów inicjowania startupów, przynamniej on nie ma na ten temat informacji. W podobnym tonie w odniesieniu do braku informacji wypowiadał się jeden z przedstawicieli IOB: „(…) Dużo jest podmiotów, ale nie wszyscy słyszeli o programach wspierających startupy. Zastanawiam się nad przepływem informacji. Ludzie do nas przychodzą i mówią, że nie słyszeli o takim lub innym programie czy formie wsparcia. Poza tym między podmiotami wewnętrznie powinien być lepszy przepływ informacji. Powinniśmy lepiej przekazywać sobie wiadomości o inicjatywach, wydarzeniach. Czasami poszczególne podmioty nie mają wiedzy, co inne oferują (…)". Jeden z ekspertów z kolei wskazał na braki systemu startupowego: „(…) Z perspektywy startupowca brakuje funduszy (chciałoby się, by było ich więcej), łatwiejszego dostępu do aniołów biznesu. W Warszawie jest łatwiejszy do nich dostęp, lecz jest też większa konkurencja (…)".

Podobnie odpowiedzi były podzielone w odniesieniu do instytucji otoczenia biznesu, które stanowią integralną część ekosystemu. Eksperci wskazywali przede wszystkim na braki w ofercie, np.: „(…) Brakuje jasnej komunikacji i wprowadzenia programu, który by audytował strategie, czyli wsparcia na poziomie strategicznym (odgórnego). Podzielenie się doświadczeniem mogłoby wpłynąć na startup (m.in. poprawić jego efektywność) (…)". Z kolei zdaniem innej grupy badanych instytucji otoczenia biznesu we Wrocławiu jest sporo (unikalna sytuacja na skalę Polski) i działają dobrze, ale można niektóre rzeczy poprawić. Kilku badanych wskazało, że współpraca tych instytucji powinna być jeszcze bardziej ścisła, aby nie dublować niektórych inicjatyw. Dobrym rozwiązaniem mógłby być system monitorowania inicjatyw, wspólny kalendarz, np. prowadzony przez ARAW, gdzie różne inicjatywy byłyby wpisywane. Taki system pozwoliłby na promowanie siebie nawzajem wśród zainteresowanych podmiotów, informacja docierałaby do szerszego grona odbiorców.

W ekosystemach startupowych często organizowane są różnego rodzaju wydarzenia o charakterze wspierającym, promującym czy networkingowym. Jak pod tym względem oceniany jest Wrocław? Zdaniem przedstawicieli instytucji wspierających wydarzeń jest dużo, a zdaniem jednego z badanych nawet za dużo: „(…) Nawet jest tego za dużo. Czasami robimy podobne rzeczy z innymi instytucjami i można by to skoordynować. Np. wspólny kalendarz imprez koordynowany przez ARAW. Jakieś narzędzie, gdzie moglibyśmy się dzielić tym, co robimy w jednym miejscu (…)". Badani ponadto stwierdzili, że obecnie trudno jest przekonać ludzi do udziału w różnych wydarzeniach. Wpływ na to na pewno miała pandemia, ludzie brali

udział w wielu wydarzeniach online i widać przesyt tego typu inicjatywami. Może pewnym rozwiązaniem byłyby nagrywane webinaria czy podcasty – każdy by mógł je odtworzyć w dogodnym dla siebie czasie. Eksperci zwrócili uwagę na wydarzenia, których brakuje. Zdaniem wybranych badanych: „(…) Można by organizować ogromne wydarzenie na przykładzie Doliny Krzemowej – ich finałowego konkursu na najlepszy startup. Aby wydarzenie było medialne (…)"; „(…) Obecnie nie wystarczają, ale jesteśmy w dziwnej sytuacji postcovidowej. Przed covidem bym odpowiedział, że jak najbardziej, jest całkiem dobrze na tle Polski, ale trzeba by więcej konkurować dalej z zachodnimi krajami. Dziś jest niewystarczająco. Webinaria są atrakcyjne, ale ciężko je powiązać z atrybutem wrocławskości, bo są one organizowane na całym świecie (…)".

Następne pytanie dotyczyło jakości kapitału ludzkiego oraz możliwości odpowiedniego jego przygotowania przez uczelnie wyższe zlokalizowane we Wrocławiu. Badani z obu grup stwierdzili, że dostęp do kapitału jest, ale sposób przygotowania do prowadzenia startupów, czy ogólnie biznesu, nie zawsze jest wystarczający. Z wypowiedzi jednego z ekspertów: „(…) Problemem jest sposób przeszkolenia, ponieważ ludzie są (posiadają kompetencje), lecz nie istnieje holistyczne podejście, które by wszystko łączyło (…)". Inny badany z kolei stwierdził: „(…) Ludzie techniczne kwalifikacje posiadają bardzo dobre. Jeśli chodzi o kwestie związane z przedsiębiorczością, to szkolenia są pożądane. Są też obecne biura karier, które prężnie działają (…)". Zdaniem respondentów brakuje przygotowania praktycznego. Studenci na uczelniach zdobywają wiedzę teoretyczną, która często nie przystaje do rzeczywistości gospodarczej. Jeden z ekspertów widzi problem w systemie nauczania na uczelniach wyższych i to jego zdaniem powinno się zmienić, ponieważ odstajemy od krajów zachodnich w tym zakresie. Brakuje skorelowania programów uczelni wyższych z aktualnymi potrzebami rynku. Z kolei według jednego z przedstawicieli IOB dużo w tym zakresie już się zmienia, szczególnie w odniesieniu do uczelni prywatnych, które dostosowują się do rynku, zmieniającego się otoczenia i robią to bardzo dobrze. Młodzi ludzie zaczynają pracę na 1-2 roku studiów, co ich dobrze przygotowuje do kariery zawodowej w przyszłości. Jeśli chodzi o to, czego brakuje w systemie kształcenia, to badani wskazywali na położenie nacisku na kształtowanie kompetencji miękkich, umiejętności pracy w zespole, zarządzania czasem, wyznaczania celów. Ważne także w podnoszeniu kompetencji są spotkania z praktykami, mentorami, którzy przeszli już tę drogę i mogą młodym ludziom pokazać, jak funkcjonować na rynku. Warto też zwrócić uwagę na wypowiedź jednego z przedstawicieli IOB, który stwierdził, że: „(…) Warto przyciągać kapitał ludzki z innych miast Polski i z zagranicy. Pytanie tylko, czy my jesteśmy w stanie kogokolwiek przyciągnąć, ale także zatrzymać zdolnych ludzi we Wrocławiu? (…)".

Dostęp do kapitału finansowego oceniony został przez obie grupy respondentów pozytywnie. Uczestnicy badania stwierdzili, że jest dużo możliwości pozyskania wsparcia na terenie Wrocławia, chociaż kilka osób wskazało, że zawsze mogłoby

być więcej programów czy funduszy. Jeden z badanych zaznaczył, że obecnie część dotacji oraz bonów zostało zawieszonych, co może wynikać z wahań gospodarczych związanych z covidem czy polityką UE. Jego zdaniem branża IT rozwija się świetnie i ma bardzo dobre wsparcie finansowe. Na branżę IT wskazał również inny badany: „(…) Jest lepiej z punktu widzenia sektora, w którym działam (IT). Mamy do czynienia z rewolucją, jeśli chodzi o skokowy przyrost poziomu integracji z zachodnimi firmami. Dużo osób posiadających kapitał i doświadczenie, które mają zaspokojone potrzeby, może być aniołami biznesu. Tutaj widzę potencjał (…)".

Jeśli chodzi o zaplecze eksperckie, to przedstawiciele IOB ocenili je wysoko. Wskazali na pozyskiwanie ekspertów z różnych miejsc Polski, nie tylko z Wrocławia. Dodatkowo zwrócili uwagę na wysoką jakość oferty, a także na konieczność dalszych inwestycji w tym zakresie. Co do braków, to jeden z badanych zauważył: „(…) Brakuje nam prawników, którzy pomogliby pracownikom naukowym zrozumieć, jakie są ich prawa – co należy do nich, a co do uczelni z punktu widzenia praw autorskich. Jak mogą równocześnie działać jako przedsiębiorcy. Brakuje też doradców, jeśli chodzi o analizę rynku, zbadanie i uświadomienie firmom, że ich produkt nie zawsze jest odpowiedni dla odbiorców na rynku. Czasami niewielka modyfikacja może sprawić, że produkt się sprzeda. Z kolei łatwy jest dostęp do specjalistów od marketingu, księgowości, zarządzania czasem. Dobrze to działa na bazie polecenia (…)". Eksperci wskazali, że brakuje elementu audytu i controllingu, a także większej integracji środowiska.

W przypadku współpracy startupów z korporacjami to zdaniem badanych wygląda to różnie. Zdaniem jednego z ekspertów: „(…) Współpraca istnieje, ale rodzi się w bólach. Najczęściej widziałem, że osoby z korporacji zakładają startup i z tego poziomu nawiązują do relacji wcześniejszych jako pracownicy, menedżerowie, dyrektorzy – jako przedsiębiorcy (…)". Z kolei jeden z przedstawicieli IOB zauważył: „(…) Jest współpraca – korporacje biorą udział w naszych wydarzeniach. Zależy im na pozyskaniu kompetencji, rozwiązaniu ich problemów (jest to dla nich tańsze), mogą też pozyskać pracowników – studentów. Korzyści obopólne. Pomoc startupom *sensu stricto* to tak naprawdę korzyść dodatkowa, wypełnienie działań z zakresu CSR (…)". Inny badany stwierdził, że działania networkingowe realizowane przez ich instytucję przynoszą rezultaty i firmy większe i mniejsze mają szansę się poznać i współpracować. Kolejny z respondentów powiedział, że korporacje są mało elastyczne, a startupy niedoświadczone, co może współpracę utrudniać oraz być niekorzystne z punktu widzenia tych drugich. Ponadto startupy często boją się korporacji i mogą nie być zainteresowane podejmowaniem współpracy.

Bardzo ważnym elementem dobrze funkcjonującego ekosystemu startupowego są wzajemne relacje i kontakty między jego partnerami. Co się tyczy jakości tej współpracy, to zdania były podzielone. Przedstawiciele IOB (z jednym wyjątkiem) stwierdzili, że współpraca w ekosystemie działa dobrze, jest zaangażowanych wiele podmiotów. Jedynym polem, który wymaga poprawy, jest lepsza koordynacja działań

pod patronatem ARAW. Jeśli chodzi o przedstawicieli ekspertów, to odnieśli się w zasadzie do relacji między samymi startupami, ponadto ich zdania były podzielone. Część osób stwierdziła, że współpracy większej nie ma i podmioty nie są zrzeszone w żadnym konkretnym miejscu, a część z kolei uważała, że jest wręcz przeciwnie. Zdaniem jednego z badanych: „(…) Istnieje współpraca między startupami. Jest stowarzyszenie, mamy Rebel Policy (mentoringi, szkolenia). Idzie ku dobremu, ale jest to zmiana powolna. Potrzebny jest czas, ale będzie coraz łatwiej udowodnić, że to ma sens (…)".

Ostatnie dwa pytania dotyczyły zmian w ekosystemie, propozycji dodatkowego wsparcia ze strony instytucji w nim funkcjonujących, a także wizji systemu idealnego. Ze strony przedstawicieli IOB pojawiły się propozycje lepszej koordynacji działań oraz lepszej komunikacji w odniesieniu do inicjatyw. Jeden z badanych zaproponował: „(…) Dobrym pomysłem byłoby stworzenie takiej bazy wiedzy: gdzie się zgłosić, do kogo, jaka potrzebna jest pomoc. Taka baza informacji, z kontaktami, z danymi. Wyszukiwarka oferowałaby możliwość wymiany informacji pomiędzy różnymi podmiotami, gdzie startupy, uczelnie, doświadczeni przedsiębiorcy, inwestorzy, instytucje wsparcia byliby w stanie się odnaleźć. Musiałoby być to na poziomie ARAW-u, np. na stronie www.startupwroclaw.pl. Chodzi o zebranie wszystkiego w jednym miejscu (…)". W podobnym tonie wypowiadał się kolejny respondent: „(…) Z punktu widzenia startupów dobrym pomysłem byłaby instytucja, miejsce gdzie zbierane by były informacje na temat możliwości, które są oferowane startupom. Taka baza wiedzy, baza danych. Dla szefów różnych instytucji mogłaby być to grupa np. na WhatsAppie, gdzie wymienialiby się informacjami. Są problemy komunikacyjne między nami. Z mojego doświadczenia wynika, że jak ktoś obserwuje system z boku, z zewnątrz, to nie widzi wielu inicjatyw. Jak teraz obserwuję system z punktu widzenia instytucji, to widzę o wiele więcej. Startupowcy powinni mieć możliwość łatwego zidentyfikowania, gdzie pójść z jaką potrzebą, do jakiej instytucji, uczelni najlepiej się udać. Podsumowując: lepsza koordynacja i komunikacja między przedstawicielami instytucji oraz lepsza komunikacja i baza wiedzy dla startupów (…)". Wśród innych pomysłów pojawiły się: bezpłatna pomoc „na pierwszego księgowego" na etapie rejestracji firmy oraz później w kwestii pierwszych rozliczeń podatkowych, więcej akceleratorów, inkubatorów, które będą zachęcać do przedsiębiorczości i przełamywania barier w przypadku zakładania własnej działalności. Dobrym pomysłem, zdaniem jednego z ekspertów, byłoby wygospodarowanie przestrzeni dla startupów, gdzie mogliby przedstawiać swoje pomysły, które byłyby oceniane na bieżąco, przestrzeń do Design Thinking, a także większa integracja społeczności startupowej. Ponadto zdaniem jednego z respondentów ważna jest pielęgnacja oraz intensyfikacja relacji na linii uczelnie–biznes–miasto. W podobnym tonie wypowiadał się również inny badany, który zwrócił uwagę na konieczność wypracowania relacji między uczelniami a biznesem, ponieważ uczelnie nie zawsze odpowiadają na potrzeby rynku i skupiają się tylko na nauce. Jego zdaniem idealny

ekosystem łączy biznes i edukację. Uczelnie powinny wprowadzać zmiany do programu studiów i wprowadzać osoby, które mają dobre pomysły. Ponadto system powinien lepiej nagradzać osoby, które na uczelniach pracują, ponieważ jest ogromna dysproporcja w zarobkach, co sprawia, że osoby z pomysłami „uciekają w biznes".

6.5. Wnioski i rekomendacje

Badane startupy pochodziły z różnych branż, przeważały firmy z IT, ale byli wśród nich także reprezentanci m.in. branży gier, kreatywnej, doradczej, szkoleniowej, produkcji żywności. Pomysły na startup czerpali przede wszystkim z obserwacji rynku i własnych doświadczeń, większość z nich poprzedziła je badaniami rynku, aczkolwiek nie zawsze w formie *stricte* profesjonalnej i wyczerpującej. Brak dobrych badań i weryfikacji pomysłu zwiększa ryzyko niepowodzenia przedsięwzięcia. Młode firmy nie zawsze mają świadomość konieczności i znaczenia badań rynkowych, dlatego istotny wydaje się dostęp do dobrych doradców w tym zakresie.

Wśród czynników sprzyjających rozwojowi startupów badani wskazywali na zainteresowanie odbiorców, rekomendacje od klientów oraz innych współpracujących partnerów, a także wsparcie od instytucji tworzących wrocławski ekosystem startupowy. Do największych problemów związanych z dotychczasowym rozwojem działalności zaliczono pandemię, problemy ze znalezieniem finansowania oraz pozyskaniem odpowiednio przygotowanych pracowników, a także wysokie koszty prowadzenia działalności oraz rozbudowaną biurokrację. Bariery, które mogłyby ograniczyć rozwój startupów w przyszłości, związane są z problemami z pozyskaniem środków finansowych, brakiem nowych klientów i niezrozumieniem produktu przez rynek, skomplikowanymi przepisami i intensywną konkurencją na rynku, a także z brakiem odpowiednich pracowników. Dobór nowych pracowników jest uzależniony od kilku czynników, m.in. spięcia modelu biznesowego, a także znalezienia odpowiednich osób. Oprócz wzajemnych poleceń i rekomendacji źródłem dobrych pracowników są biura karier zlokalizowane na uczelniach wrocławskich. Popularne są staże studenckie, które niejednokrotnie kończą się zatrudnieniem na dłuższy okres. Jest to rozwiązanie, które działa i dobrze wpisuje się w krajobraz ekosystemu startupowego. Ze względu na pozyskiwanie wartościowych pracowników istotny wydaje się dalszy rozwój networkingu oraz tworzenie baz kontaktów.

O sukcesie startupu, zdaniem badanych, decyduje kombinacja czynników związanych z samym przedsiębiorstwem oraz czynniki zewnętrzne występujące w otoczeniu. Wśród czynników wewnętrznych na pewno największe znaczenie ma sam pomysł na startup, ale ważne są także cechy i kompetencje założycieli, w tym upór, postawa przedsiębiorcza, zaangażowanie w projekt, także dobre wyczucie czasu wejścia z produktem na rynek oraz szczęście. Czynniki wewnętrzne uzupełniane są przez zewnętrzne, takie jak środowisko, w którym rozwija się startup (np. środowi-

sko akademickie, inkubator przedsiębiorczości, dostęp do zaplecza badawczego), dostęp do źródeł finansowania oraz doradców, którzy pomogą m.in. zweryfikować pomysł, współpraca oraz rekomendacje ze strony partnerów. Nie można jednoznacznie określić, które czynniki mają większe znaczenie na początku, a które w późniejszych fazach działalności firmy, niemniej jednak ich znaczenie ulega zmianie. Trzeba także zauważyć, że wymienione czynniki zewnętrzne wpisują się w założenia dobrze funkcjonującego ekosystemu startupowego.

Przepisy w Polsce są skomplikowane i nie zachęcają do prowadzenia działalności, jednak również bardzo nie zniechęcają. Wśród tych, które oddziaływają negatywnie, należy na pewno zwrócić uwagę na przepisy podatkowo-rozliczeniowe, biurokrację i obostrzenia związane z przyznawaniem pomocy, szczególnie finansowej (warto jednak zauważyć, że wiele z tych przepisów jest związanych z pozyskiwaniem środków z Unii Europejskiej, która dyktuje w tym względzie warunki). Oprócz nich istnieją również przepisy, które zachęcają do rozwoju firmy, poza tym polscy przedsiębiorcy są elastyczni i potrafią się dostosować do zmieniającej się rzeczywistości.

Wrocław oceniany jest bardzo dobrze jako miejsce przyjazne do prowadzenia biznesu. Miasto oferuje szereg przewag, które są unikalne na skalę ogólnopolską i zachęcają do pozostania i rozwijania działalności. Wrocław jest miastem otwartym, ciekawym, przyciągającym, innowacyjnym, z dobrym klimatem inwestycyjnym, bogatą ofertą instytucji otoczenia biznesu, uczelni wyższych, podmiotów doradczych itd. Jednak nie dla wszystkich Wrocław ma same przewagi, które wyróżniają go na tle innych miejsc, co może stanowić wyzwanie dla władz na przyszłość.

Wrocławski ekosystem startupowy nie jest oceniany przez badanych jednoznacznie. Można wskazać wiele aspektów pozytywnych, ale pojawiają się też pewne wyzwania. Pozytywnie o ekosystemie oraz o podmiotach go tworzących wypowiadały się przede wszystkim osoby, które są w nim zakorzenione, korzystają z jego usług lub go w dużej mierze kształtują. Startupy, które miały możliwość skorzystania chociażby z usług WPT lub ARAW, były bardzo zadowolone i oceniały całość pozytywnie. Na pewno na plus jest dostęp i oferta instytucji otoczenia biznesu (inkubatory przedsiębiorczości, przestrzenie laboratoryjne i biurowe, doradztwo, mentoring, networking), dostęp do dobrej jakości kapitału ludzkiego, doradców oraz finansowania. Mankamentem jest niewystarczająca promocja tematyki startupowej, ograniczony dostęp do ekspertów-praktyków, a także zbyt ograniczona promocja przedsiębiorczości wśród ludzi młodych. Bolączką ekosystemu wrocławskiego jest niewystarczająca komunikacja (dostarczenie informacji o ofercie). Potwierdzają to nie tylko przedstawiciele startupów, którzy nie są zorientowani w ekosystemie i jego ofercie, lecz także przedstawiciele IOB i eksperci. Informacja nie zawsze dociera do zainteresowanych odbiorców, nie trafia do odpowiednich kanałów, przez co między innymi niektóre startupy z oferty nie korzystają, a także nie do końca wiedzą, czym ekosystem jest, jakie podmioty go tworzą i jak mogą skorzystać z pomocy. IOB z kolei czasami dublują swoje

działania, nie wiedzą, jaką aktualnie ofertę mają inne podmioty i nie wykorzystują możliwości wzajemnej promocji.

Dostęp i wsparcie ze strony instytucji otoczenia biznesu ma duże znaczenie dla startupów, a ich znaczenie cały czas rośnie. Najważniejsze jest wsparcie finansowe, ale istotne jest także wsparcie infrastrukturalne (dostęp do przestrzeni biurowej oraz laboratoryjnej), doradcze czy szkoleniowe. Badani, którzy mają lub mieli dostęp do tego typu pomocy oceniali ją przeważnie pozytywnie. Najważniejszymi podmiotami, które udzielają wsparcia w przestrzeni wrocławskiej, są: ARAW, WPT, inkubatory przedsiębiorczości (AIP, inQUBE), WCTT, a jeśli chodzi o kontekst ogólnopolski to NCBiR.

Dostęp do kapitału ma ogromne znaczenie dla powadzenia startupów, jednak formalności i obostrzenia związane z jego pozyskiwaniem są odstraszające, podobnie jak skomplikowane rozliczanie, gdy środki zostaną już pozyskane. W związku z tym pomimo dostępności różnych form finansowania, zarówno w samym Wrocławiu, jak i w Polsce w ogóle, faktycznie nie zawsze jest on dostępny dla poszczególnych podmiotów, a także nie zawsze dopasowany do ich realnych możliwości i potrzeb.

Nie można zidentyfikować jednego zakresu kompetencji czy kwalifikacji kapitału ludzkiego tworzącego startupy. Wiele zależy od danej branży. Niemniej jednak wykształcenie samo w sobie nie jest warunkiem determinującym powodzenie, aczkolwiek np. wiedza ekonomiczna przygotowuje w pewnym stopniu do prowadzenia działalności. Najważniejsze są cechy i predyspozycje zarówno założycieli, jak i pracowników. Wśród tych najważniejszych badani wskazywali na determinację, upór, zaangażowanie, pasję oraz wiarę w powodzenie przedsięwzięcia. Ważne są kompetencje miękkie, w tym komunikatywność, umiejętność pracy w zespole, umiejętność budowania relacji, zdolności przywódcze oraz motywowanie pracowników. Istotna jest także dobra znajomość branży, doświadczenie oraz otwarty umysł. Uczelnie wrocławskie tworzą dobrą podstawę do rozwoju kapitału ludzkiego, ale jak zaznaczono samo wykształcenie teoretyczne nie gwarantuje sukcesu. Cały czas należy kłaść nacisk na doskonalenie umiejętności i kompetencji miękkich, a także wiązać programy nauczania ze zmieniającymi się trendami na rynku. Część uczelni podąża w tym kierunku, inne są bardziej zachowawcze. Na pewno pozytywnym aspektem jest włączanie studentów w świat biznesu, chociażby przez oferty staży w biurach karier, podczas których młodzi ludzie zdobywają doświadczenie praktyczne, uznawane za jeden z czynników sukcesu startupów.

Ekosystem wrocławski oferuje dużą liczbę wydarzeń kierowanych do startupów. Ich forma oraz tematyka jest przeróżna. Aktualnym wyzwaniem jest zachęcenie podmiotów do udziału w tych przedsięwzięciach. Pandemia w pewien sposób przeorganizowała i zmieniła percepcję odbiorców, co do formy dostarczenia przekazu. Z jednej strony widać przesyt spowodowany różnymi webinariami, szkoleniami,

wydarzeniami w formie zdalnej, ale z drugiej strony zalety takiej formy zachęcają do organizowania wydarzeń online. Pomimo swych plusów rzeczywistość wirtualna nie daje możliwości networkingu i bezpośrednich kontaktów z różnymi podmiotami, a jest to jeden z atutów dobrego ekosystemu oraz czynnik sprzyjający rozwojowi startupów. Jest to duże wyzwanie dla IOB, które muszą znaleźć złoty środek, aby cały czas przyciągać zainteresowanych. Pewnym rozwiązaniem jest hybryda, która pozwala na wykorzystanie atutów obu form, a także pozwala na elastyczny dostęp do treści uczestnikom tych wydarzeń. Takie działania zresztą już mają miejsce, co potwierdzają wydarzenia, które są realizowane m.in. przez inQUBE na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu.

Zaplecze eksperckie oceniane jest dość pozytywnie przez osoby, które z niego korzystają lub je organizują. Ich zdaniem dostęp do niego jest łatwy i raczej przyjazny, ale brakuje specjalistów, szczególnie dotyczy to usług prawnych, marketingowych, doradztwa finansowego, audytu, controllingu, a także weryfikacji pomysłów. Warto by było także zainwestować w większą integrację środowiska jako całości. Kolejny raz problemem okazuje się ograniczony dostęp do informacji – nie ma pełnej świadomości oferty doradczo-eksperckiej.

Współpraca między startupami a korporacjami zależy w dużej mierze od branży. Korporacje mogą być albo partnerem, albo klientem, ale także konkurentem. Obie strony mogą czerpać korzyści ze współpracy, chociaż korporacje są silniejsze, a brak doświadczenia startupów sprawia, że czasami znajdują się one w gorszym położeniu. Ważnym aspektem rozwoju kooperacji są działania networkingowe. Istotne wydaje się też dostarczenie wiedzy w zakresie ochrony prawnej, która uchroni startupy przed niekorzystnymi warunkami współpracy. Współpraca pomiędzy innymi podmiotami ekosystemu również zależy od wielu czynników i nie jest jednoznacznie oceniana. Podobnie jak w poprzednich aspektach, jeśli startupy funkcjonują w konkretnych miejscach (np. WPT, inkubator przedsiębiorczości), to widzą jakość tej współpracy i są w stanie wyciągnąć z niej dużo korzyści. Podobnie widzą to IOB, których wzajemne relacje są bardzo dobre, aczkolwiek poprawy wymaga koordynacja ich funkcjonowania. Pozytywnie oceniane są inicjatywy oddolne, relacje i wzajemne wsparcie samych startupów. Niemniej jednak nie wszyscy te relacje widzą, konieczna jest większa integracja środowiska.

Idealny system startupowy zapewniałby większą integrację podmiotów w nim funkcjonujących, biurokracja byłaby ograniczona do minimum, procedury związane np. z pozyskiwaniem środków finansowych czy innych form wsparcia powinny zostać uproszczone. Ważny jest dostęp do doradców, ekspertów, finansowania, mentorów chcących się dzielić swoim doświadczeniem, najlepiej w jednym miejscu, przestrzeni wspólnej, do której startupy miałyby dostęp, mogłyby dzielić się swoimi pomysłami, doświadczeniami, przedstawiać i weryfikować swoje pomysły. Uzupełnieniem powinna być baza wiedzy, skupiona również w jednym miejscu, aby unik-

nąć rozproszenia informacji. Korzyści z takiej integracji leżałyby przede wszystkim po stronie startupów, ale także IOB, które mogłyby bardziej koordynować i promować swoje wzajemne działania.

Chociaż z przedstawionej analizy wyłania się dość pozytywny obraz wrocławskiego ekosystemu startupowego, to jednak można wskazać kilka problemów i wyzwań na przyszłość.

Przede wszystkim widoczna jest luka informacyjna. Firmy, które działają we współpracy z IOB, korzystają z pomocy doradczej, współpracują z uczelniami czy innymi podmiotami w ekosystemie, są zadowolone i cenią sobie wzajemne relacje. Problemem jest to, że są podmioty, które z tego wsparcia nie korzystają, ponieważ zwyczajnie o nim nie słyszały, a byłyby zainteresowane. Wyzwaniem jest dotarcie z informacją do tych podmiotów. Sama komunikacja np. przez strony internetowe czy newslettery jest niewystarczająca. Należałoby wykorzystać szerzej siłę mediów społecznościowych – przedstawiciele startupów często zrzeszają się w różnych grupach, forach, do których warto byłoby dotrzeć z informacją. Ponadto bardzo wartościowy wydaje się pomysł większej integracji wiedzy oraz działań realizowanych przez różne podmioty tworzące ekosystem w jednym miejscu celem lepszej koordynacji i promocji oferty. Naturalnym podmiotem do zbierania danych w jednym miejscu wydaje się ARAW, który już gros takich działań prowadzi.

Większa integracja środowiska startupowego jako całości jest kolejnym wyzwaniem. Dobrym pomysłem może być wspólna przestrzeń do spotkań przeznaczona tylko dla tego środowiska. W takiej przestrzeni powinna być możliwość wymiany doświadczeń (również tych negatywnych), weryfikacji pomysłów, spotkań z inwestorami, możliwość networkingu.

Kolejnym wyzwaniem jest ciągłe zapewnienie i inwestowanie w kapitał ludzki. Startupy, które brały udział w badaniu, są ulokowane we Wrocławiu lub jego członkowie tutaj studiowali i naturalną konsekwencją dla nich było zakładanie działalności właśnie tutaj. Wrocław ma pozytywną opinię i dobrą ofertę, co firmy oraz pracowników w mieście zatrzymuje, ale nie oznacza to, że inne lokalizacje nie są kuszące. Wręcz przeciwnie, ogromnym wyzwaniem jest nie tylko zatrzymanie talentów w mieście, ale także zachęcenie mieszkańców z innych miast, nie tylko polskich, do pracy we Wrocławiu. Zdecydowanie nie jest to obecnie łatwe – konkurencja o pracownika jest duża. Jednym z rozwiązań mogą być programy promocji talentów – stworzenie preferencyjnych warunków do zakładania i rozwijania działalności, rozbudowa programów doszkalających w zakresie przedsiębiorczości czy także choćby kodowania, designu, projektowania. Dobrym pomysłem może być stworzenie bazy danych ogłoszeń o pracę w startupach i podpięcie jej np. pod stronę startupwroclaw.pl, która integruje wszelkie inne informacje dotyczące ekosystemu. Baza ogłoszeń byłaby uzupełnieniem wszelkich innych działań integrujących i porządkujących wiedzę

i wydarzenia w ekosystemie wrocławskim. Warty uwagi jest wskazywany przez badanych pomysł konkursów dla startupów. Rozwiązywanie problemów miasta w formie konkursów, w których nagrodą byłoby wsparcie finansowe, wiązałoby startupy z Wrocławiem, promowało ich działalność oraz dostarczało zastrzyku finansowego.

W kontekście kapitału ludzkiego wyzwaniem jest również reakcja uczelni na zapotrzebowanie rynku. Problem nie jest nowy, a dyskusja nad tym, jak kształcić trwa niezmiennie od lat. Pandemia w dużej mierze zweryfikowała sposób podejścia do dostarczania wiedzy, paradoksalnie stworzyła nowe możliwości i perspektywy. Uczelnie wrocławskie kształcą dobrze, aczkolwiek cały czas przeważa aspekt teoretyczny. Coraz głośniej mówi się na temat zmiany sposobu przekazywania wiedzy – odejścia od sposobu podawczego na rzecz angażowania studentów w rozwiązywanie problemów biznesowych, dalszego włączania praktyków biznesu (niekoniecznie na zasadzie prowadzenia samodzielnie zajęć, ale angażowania ich w różne projekty, ocenę rozwiązań wypracowanych przez studentów itp.), dostępu do mentorów, budowania postaw przedsiębiorczych, rozwijania kompetencji miękkich, w tym komunikacyjnych, związanych z zarządzaniem personelem czy czasem. Dobrym rozwiązaniem, realizowanym już na niektórych uczelniach, jest organizowanie dla studentów konkursów/warsztatów mających na celu rozwiązanie realnego problemu biznesowego lub społecznego. Dobrze by było włączać w takie działania również miasto – rozwiązywanie problemów miejskich np. przy wykorzystaniu innowacyjnych metod projektowych typu Design Thinking lub innych. Ponadto warto na uczelniach nieekonomicznych zintensyfikować wsparcie studentów z zakresu wiedzy przedsiębiorczej, której brak w programach nauczania. Sam pomysł na startup oczywiście jest sednem sukcesu, ale bez odpowiedniej wiedzy rynkowej szanse na jego powodzenie są mniejsze.

Na koniec warto także zwrócić uwagę na wyzwania związane z biurokracją i dostępem do pomocy. Uproszczenie procedur, łatwiejszy dostęp do finansowania (chociażby większa liczba akceleratorów w samym mieście), także do niektórych ekspertów, możliwość załatwienia wielu spraw w jednym okienku czy wskazywany wcześniej szerszy dostęp do informacji – to obszary, które wymagają ciągłej poprawy i ulepszeń.

6.6. Podsumowanie

Dobrze funkcjonujący ekosystem startupowy, oprócz czynników wewnętrznych, takich jak pomysł, indywidualne cechy założycieli czy pracowników, upór, pasja i zaangażowanie, determinuje powstawanie i sukces przedsięwzięcia. Dlatego kładzie się duży nacisk na tworzenie i udoskonalanie ekosystemów, dostosowywanie ich do aktualnych potrzeb rynku, a także na przewidywanie trendów w przyszłości.

Wrocławski ekosystem startupowy jest dobrze oceniany przez podmioty go tworzące, niemniej jednak ciągle wymaga weryfikacji, dostosowywania i udoskonaleń. Największym problemem wydaje się niedostateczny przepływ informacji, brak szerszej integracji podmiotów tworzących ekosystem, a także dostęp do niektórych ekspertów i źródeł finansowania. Wyzwaniem pozostaje kształcenie i zatrzymanie w mieście osób, które są kreatywne, pomysłowe i mają talent. Wśród pozytywnych aspektów należy wskazać na bogatą ofertę podmiotów tworzących ekosystem, przyjazny klimat biznesowy, innowacyjność, otwartość miasta i mieszkańców.

Literatura

IMAS International. (2022). *Wywiady pogłębione IDI*. Pobrane 10 czerwca 2022 z http://imas.pl/metody-i-techniki/badania-jakosciowe/wywiady-poglebione-idi/

Kuźmińska-Haberla, A. (2011). Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych w oczach partnerów – wyniki badań empirycznych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (221), 321-330.

Maison, D. (2007). Jakościowe metody badań marketingowych. W: D. Maison i A. Noga-Bogomilski (red.), *Badania marketingowe. Od teorii do praktyki*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

Start-up ecosystem of Wroclaw in the light of empirical research

Abstract: The chapter aims to present the results of an empirical research (in-depth interview) conducted between 2021 and 2022 among start-ups, business environment institutions operating in the Wroclaw ecosystem, and experts familiar with the subject of start-ups. During the research, an attempt was made to find answers to the questions of what factors determine the development of start-ups, how the Wroclaw start-up ecosystem is assessed, what it possibly lacks, and what an ideal start-up ecosystem should look like. The Wroclaw start-up ecosystem is generally well-assessed, which does not mean that it does not require further improvements. This mainly concerns a better flow of information, broader integration of entities forming the ecosystem, and increasing access to specific experts and sources of financing.

Keywords: start-ups, start-up ecosystem, empirical research.