

MARTA CZYZEWSKA

Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie, Polska ■ Pedagogical University of Krakow, Poland

Ocena skuteczności działań i organizacji procesów inkubacji startupów na przykładzie Platformy Startowej „Start in Podkarpackie”

Evaluation of the Effectiveness of Activities and Organisation of Startup Incubation Processes based on “Start in Podkarpackie” Platform

Streszczenie: Program Platform Startowych jest jednym z wiodących programów unijnego wspierania innowacyjnej przedsiębiorczości we wschodniej Polsce. Po realizacji fazy pilotażu wdrażana jest właściwa część Programu. W jego ramach startupy mogą uzyskać wsparcie inkubacyjne z jednej z sześciu Platform, a następnie dotację w wysokości 1 mln zł na realizację innowacyjnego biznesu. Celem artykułu jest ocena skuteczności działań i organizacji procesów inkubacji startupów przeprowadzona na podstawie jednej z Platform Startowych – „Start in Podkarpackie” jako modelowego rozwiązania w zakresie organizacji procesów wspierania startupów w fazie tzw. inkubacji. Zdefiniowano hipotezę badawczą, która brzmi następująco: procesy inkubacji startupów realizowane w modelu zaprojektowanym w Platformach Startowych są mało skutecznym sposobem wspierania rozwoju innowacyjnych przedsięwzięć. Weryfikacji hipotezy dokonano na podstawie analizy modelowego rozwiązania organizacji tych procesów zilustrowanych przykładem Platformy „Start in Podkarpackie”. W analizie przypadku, stanowiącej swego rodzaju eksplorację ukierunkowaną na ocenę skuteczności funkcjonowania Platform Startowych wykorzystano metodę wywiadu z menedżerami inkubacji odpowiedzialnymi za organizację procesów inkubacji startupów uczestniczących w Programie. Wnioski i rekomendacje mogą zostać wykorzystane w doskonaleniu procesów wsparcia inkubacyjnego w Platformie „Start in Podkarpackie” oraz innych platform w usprawnianiu mechanizmów inkubacji startupów.

Abstract: The Starting Platform Program is one of the leading EU programs to support innovative entrepreneurship dedicated for Eastern Poland. After the pilot phase, the main phase of the Program is implemented. Startups can obtain incubation support from one of six Platforms, followed by a grant of 1 million PLN for the implementation of an innovative business venture. The purpose of the article is to evaluate the effectiveness of activities and the organisation of startup incubation processes carried out on the basis of one of the Starting Platforms – “Start in Podkarpackie” – a model solution in the organisation of startup support processes in the so-called incubation. A research hypothesis has been defined that

startup incubation processes implemented in the model designed in Starting Platforms are not a very effective way of supporting the development of innovative ventures. The hypothesis was verified on the basis of a model analysis of the organisation of these processes illustrated by the example of the “Start in Podkarpackie” Platform. The case study (of an exploratory nature) focused on assessing the effectiveness of the functioning of Starting Platforms and used the method of interviewing incubation managers responsible for incubation processes of startups in the Program. Conclusions and recommendations can be used to improve the incubation support processes in the mechanisms of planned public startup incubation programs.

Słowa kluczowe: inkubacja startupów; Platformy Startowe; przedsiębiorczość innowacyjna; wsparcie przedsiębiorczości

Keywords: entrepreneurship support; innovative entrepreneurship; Starting Platforms; startup incubation

Otrzymano: 2 listopada 2019

Received: 2 February 2019

Zaakceptowano: 19 March 2020

Accepted: 19 March 2020

Sugerowana cytacja/Suggested citation:

Czyżewska, M. (2020). Ocena skuteczności działań i organizacji procesów inkubacji startupów na przykładzie Platformy Startowej „Start in Podkarpackie”. *Przedsiębiorczość – Edukacja [Entrepreneurship – Education]*, 16(1), 311–325. doi: 10.24917/20833296.161.25

Wstęp

Startupy jako tymczasowe organizacje poszukujące powtarzalnego i skalowalnego modelu biznesowego (Blank, 2013) uważane są za ważne stymulatory innowacyjnego rozwoju, a nawet za „koła zamachowe dla europejskiej gospodarki” (Krysztofiak-Szopa, 2019). Tworzenie warunków i wsparcie ich rozwoju stało się jednym z kluczowych wyzwań polityki realizowanej w dużej mierze dzięki finansowaniu Unii Europejskiej. Jednym z programów dedykowanych rozwojowi startupów na terenach wschodniej Polski, uznawanych wciąż za zapóźnione gospodarczo, jest program inkubacyjny „Platformy startowe dla nowych pomysłów”. Po fazie pilotażu, który zrealizowano w latach 2015–2017 roku, od 2018 roku prowadzona jest właściwa faza tego programu przez wyłonionych sześć partnerstw zwanych Platformami. W ich ramach osoby planujące stworzyć innowacyjne rozwiązania mogą otrzymać pomoc ekspercką i rozwinąć swój pomysł w rentowny model biznesu. Przy wsparciu menedżera inkubacji opracowywany, a następnie realizowany jest szczegółowy plan inkubacji. Po jego wdrożeniu i uzyskaniu pozytywnej rekomendacji Platformy Startowej inicjatorzy startupów mogą starać się o dotację w wysokości 1 mln zł na rozwój przedsięwzięcia.

Założeniem programu jest zintensyfikowanie rozwoju w województwach wschodniej Polski przez wspieranie powstających tam innowacyjnych przedsiębiorstw. Platformy Startowe dysponują łącznie kwotą 108,4 mln zł przeznaczoną na inkubację startupów. Jakość realizowanego wsparcia na rzecz ich rozwoju jest zatem kluczowym warunkiem uzyskania zakładanych efektów w makroregionie Polska Wschodnia.

Celem niniejszego artykułu jest ocena skuteczności procesów wsparcia inkubacyjnego startupów w Programie Platformy Startowe przeprowadzona na podstawie wywiadów

z menedżerami inkubacji jednej z Platform Startowych – „Start in Podkarpackie”, koordynowanej przez Rzeszowską Agencję Rozwoju Regionalnego S.A. (RARR). To instytucja, która brała udział także w pilotażowej fazie realizacji tego programu w roli partnera Platformy TechnoparkBiznesHub, koordynowanej przez Kielecki Park Technologiczny. Program jest realizowany w ramach działania 1.1. Programu Operacyjnego Polska Wschodnia (POPW) i jest jednym z flagowych instrumentów publicznego wsparcia startupów wypracowujących modelowe rozwiązania w zakresie programów inkubacyjno-akceleracyjnych przez zawiązane partnerstwa. Artykuł zawiera rekomendacje w zakresie możliwości doskonalenia procesów wsparcia sformułowane na podstawie przeprowadzonych wywiadów z menedżerami inkubacji.

Startupy i ich wspieranie w procesach inkubacji i akceleracji

Powszechne zainteresowanie startupami skutkowało powstaniem w literaturze przedmiotu szeregu definicji i charakterystyk startupu (Bursiak, 2013; Cieślak, 2014; Christensen, 1997; Damodaran, 2009; Fairlie i in., 2015; Gemzik-Salwach, 2014; Graham, 2012; Konopka, Roszkowska, 2015; Łuczak, 2014; Mohout, Kiemen, 2016; Wasserman, 2012;). E. Ries określa go jako ludzką instytucję stworzoną z myślą o budowaniu nowych produktów lub usług w warunkach skrajnej niepewności (Ries, 2010).

A. Skala zaproponowała tzw. spiralną definicję startupu, uznając za startup każdą organizację, którą cechują skrajnie ograniczone zasoby wewnętrzne oraz niepewny lub nieistniejący popyt. W tak szeroko nakreślonym zbiorze podmiotów autorka wyróżnia kolejne podzbiory podmiotów: poszukujących nowego modelu biznesowego, w tym zbiorze zaś podzbiór podmiotów wdrażających innowacje, a wśród tych – podmioty wdrażające nowe technologie. Wśród wdrażających nowe technologie wyróżnia podzbiór podmiotów tworzących przełomowe innowacje (dysrupcyjne), które radykalnie zmieniają istniejący sposób realizacji potrzeb klientów. Wśród tychże natomiast znajdują się takie startupy, które m.in. dzięki pozyskaniu odpowiedniego finansowania mogą zapewnić szybki wzrost liczby użytkowników (tzw. hiperskalowalność), co następnie prowadzi do wzrostu przychodów i w rezultacie do wzrostu wartości firmy. Autorka ponadto wskazuje na cechy startupów w podziale na czynniki zewnętrzne, do których zalicza: początkowo niepewny popyt, szansę na dysrupcyjną sytuację rynkową i możliwość pozyskania znaczącego finansowania na etapie zaawansowanego rozwoju, oraz czynniki wewnętrzne, czyli: mocno ograniczone zasoby na wstępie, wysoka zdolność operacyjna zespołu dla testowania modeli biznesowych oraz silne przywództwo (Skala, 2017). Proces przechodzenia startupów do kolejnych podzbiorów, czyli ku jądra opisanej przez autorkę „spirali”, mogą wspomagać liczne instytucje okołobiznesowe, takie jak inkubatory biznesu, inkubatory technologiczne, akceleratory, fundusze inwestycyjne *venture capital*.

Mianem inkubatora określa się instytucję, której głównym celem jest szerzenie postaw przedsiębiorczych, a także pomoc merytoryczna i praktyczna osobom zainteresowanym prowadzeniem własnego biznesu. Inkubatory często dofinansowują powstające przedsięwzięcia i mają w nich udziały. Część z nich pozwala ograniczać ryzyko na początkowych etapach przez udzielenie osobowości prawnej (tzw. preinkubacja). Niekiedy jednak wsparcie inkubatorów ogranicza się do udostępniania inkubowanym powierzchni co-workingowej. Wśród inkubatorów wyróżnia się także inkubatory technologiczne, które mają na wyposażeniu specjalistyczne laboratoria ze sprzętem i oprogramowaniem.

Akceleratorem nazywa się częściej kilkutygodniowy (lub kilkumiesięczny) program intensywnego wsparcia doradczego (szkolenia, doradztwo, spotkania biznesowe) dla startupów chcących rozwijać konkretny pomysł na biznes znajdujący się w fazie załączkowej. Akceleratory, podobnie jak inkubatory, także świadczą pomoc w obszarze prawa, księgowości, marketingu, ale ich ważną rolą jest pomoc w wypracowaniu dla startupu najlepszej strategii wejścia na rynek i jego rozwoju. W inkubatorze zwykle uiszcza się niewielką opłatę za uzyskiwane wsparcie (w dużej mierze świadczone w podstawowym zakresie usługi księgowe i prawne), podczas gdy do programów akceleracyjnych kwalifikują się najlepsze, mające szansę na sukces rynkowy pomysły na biznes (Kiraga, 2019). Partnerami akceleratorów są przedsiębiorstwa, fundusze *venture capital* oferujące finansowanie dalszych etapów rozwoju wybranych przedsięwzięć.

Zacieranie się różnic między inkubatorami a akceleratorami spowodowane jest m.in. faktem realizowania programów inkubacyjnych mających cechy procesów typowych dla programów akceleracyjnych organizowanych w formie cyklicznych naborów (rund) przez inkubatory dysponujące powierzchnią i oferujące podstawowe usługi dla planujących biznes. Przykładem takiego rodzaju wsparcia startupów, zwanego inkubacją, jest Program Platformy Startowe.

Platformy Startowe jako program wsparcia startupów w makroregionie Polska Wschodnia

Program Platformy Startowe wdraża Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości jako Instytucja Pośrednicząca w działaniu 1.1 Platformy startowe dla nowych pomysłów, poddziałaniu 1.1.1 Platformy startowe dla nowych pomysłów oraz poddziałaniu 1.1.2 Rozwój startupów w Polsce Wschodniej w ramach osi priorytetowej I: Przedsiębiorcza Polska Wschodnia Programu Operacyjnego Polska Wschodnia 2014–2020 (Dz.U. z 2016 r., poz. 217; Dz.U. 2015, poz. 1007). Działanie to zostało pilotażowo wdrożone w latach 2015–2017 przez trzy partnerstwa zwane platformami: Hub of Talents, Technopark-BiznesHub oraz Connect. Celem platform w fazie pilotażu był nabór innowacyjnych pomysłów, a następnie ich kilkumiesięczna inkubacja, po ukończeniu której startupy mogły aplikować o dofinansowanie w wysokości do 800 tys. zł z poddziałania 1.1.2 Rozwój startupów w Polsce Wschodniej w ramach Programu Operacyjnego Polska Wschodnia. W fazie właściwej programu kwota dofinansowania wynosi 1 mln zł. Do realizacji tego etapu wyłonionych zostało sześć platform (tabela 1).

Tabela 1. Platformy Startowe w ramach Programu Operacyjnego Polska Wschodnia (faza właściwa realizacji Programu)

Nazwa platformy	Miejsce inkubacji	Specjalizacja branżowa	Animator platformy – lider partnerstwa	Kwota dofinansowania
Idealist	Lublin	energetyka, turystyka, medycyna i zdrowie, IT/ICT	Park Naukowo-Technologiczny Energii Sp. z o.o.	19 271 820 zł
Wschodni Akcelerator Biznesu	Puławy	ekologia, żywność i produkty rolno-spożywcze, IT/ICT	Puławski Park Naukowo-Technologiczny Sp. z o.o.	17 342 340 zł

Startup Heroes	Olsztyn, Ełk	produkcja żywności, ekoenergetyka, IT/ICT	Gmina Olsztyn – Olsztyński Park Naukowo-Technologiczny	17 070 438 zł
Hub of Talents 2	Białystok, Łomża	metalowo-maszynowa, IT/ICT	Miasto Białystok – Białostocki Park Naukowo-Technologiczny	21 752 045 zł
Unicorn Hub	Lublin	Smart City/transport i motoryzacja, medycyna/zdrowie publiczne, IT/ICT	Polska Fundacja Ośrodków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego „OIC Poland”	12 123 250 zł
Start in Podkarpackie	Rzeszów	lotnictwo, motoryzacja, budownictwo, IT/ICT	Rzeszowska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A.	20 700 700 zł

Źródło: opracowanie na podstawie: *Platformy Startowe* (2019) oraz *Lista zawartych umów...* (2019)

Do Platform Startowych mogą aplikować pomysłodawcy posiadający pomysł na innowacyjne przedsięwzięcie biznesowe, którzy założą działalność gospodarczą (spółkę) w jednym z województw wschodniej Polski: lubelskim, podkarpackim, podlaskim, świętokrzyskim lub warmińsko-mazurskim. Zgłaszane rozwiązania powinna cechować innowacyjność co najmniej na skalę krajową.

Procesy inkubacji startupów realizowane w Platformach Startowych

Zakres i jakość usług inkubacji, czyli wspierania przedsiębiorcy od tzw. fazy ideacji aż do późnej fazy skalowania, usług wspierających ekspansję rynkową, networkingowych, udostępniania powierzchni biurowej, stanowią o ocenie tzw. ekosystemu startupów (Deloitte, 2016: 33).

Ekosystemy to wyłonione w konkursie partnerstwa zainicjowane przez tzw. animatorów Platform Startowych (liderów projektów). Mają one w sposób kompleksowy i profesjonalny wspierać startupy w regionie wschodniej Polski dzięki organizowaniu i realizowaniu procesów inkubacji. Platformy Startowe oferują inkubowanym startupom pakiet usług, w skład których wchodzi m.in.:

- pomoc w stworzeniu fundamentów biznesowych przedsięwzięcia,
- specjalistyczne usługi indywidualnie dopasowane do potrzeb realizacji konkretnego pomysłu,
- warsztaty i szkolenia z zakresu wystąpień publicznych oraz prezentacji projektu,
- mentoring,
- pomoc w stworzeniu elementów identyfikacji korporacyjnej,
- obsługa księgowo, podatkowa i prawna,
- udostępnianie powierzchni biurowej.

Wsparcie udzielane w Platformach Startowych jest programem inkubacyjnym, gdyż polega na intensywnej pracy nad rozwojem innowacyjnego przedsięwzięcia wyłonionego w formule naboru konkursowego (*Platformy Startowe*, 2019).

W każdej z platform proces inkubacji startupu obejmuje kilka etapów realizowanych przez kilka miesięcy (tabela 2). Po dokonaniu oceny przesłanego przez inicjatorów wniosku za pośrednictwem strony PARP (<https://lsi1420.parp.gov.pl>) startup oceniony

pozytywnie otrzymuje rekomendację od panelu ekspertów. Następnie trafia pod opiekę menedżera inkubacji, wraz z którym przygotowuje indywidualny plan inkubacji, konsultowany następnie z ekspertami branżowymi. Inicjatorzy zakładają spółkę kapitałową (z ograniczoną odpowiedzialnością). Oferowane wsparcie stanowi pomoc *de minimis* i może być realizowane tylko na rzecz przedsiębiorcy, stąd konieczne jest sformalizowanie przedsięwzięcia już na tym etapie jego tworzenia (faza pomysłu). W ramach inkubacji realizowane są prace nad stworzeniem MVP, czyli usługi specjalistyczne, a ponadto usługi podstawowe, czyli: obsługa księgowo, podatkowa i prawna oraz udostępnianie powierzchni inkubatora.

Po zakończonym procesie wsparcia menedżer inkubacji przygotowuje raport z inkubacji. Raport ten jest zapisem historii rozwoju startupu od rozpoczęcia inkubacji do jej zakończenia oraz zrealizowanych postępów (PARP, 2019).

Tabela 2. Etapy procesu inkubacji startupów w Platformach Startowych

Nazwa Platformy	Fazy inkubacji i akceleracji w Platformach Startowych
Idealist	<p>Idealist Academy – pierwszy etap inkubacji, polegający na przekazaniu wiedzy z zakresu budowania i wdrażania projektów biznesowych, który trwa od miesiąca do dwóch miesięcy.</p> <p>Development – etap, w którym startupy wdrażają indywidualny program inkubacji i wypracowują zweryfikowany rynkowo, rentowny model biznesowy. Ten etap trwa od dwóch do sześciu miesięcy w zależności od złożoności i zaawansowania technologicznego rozwiązania.</p> <p>Przez cały okres inkubacji startup współpracuje z menedżerem inkubacji, który weryfikuje postępy oraz kamienie milowe, a także koordynuje dostarczanie usług dla startupu.</p>
Wschodni Akcelerator Biznesu	<p>Faza ideacji – warsztaty i ćwiczenia, których celem jest stworzenie scenariuszy rozwojowych przedsiębiorstwa. Na tej podstawie przygotowany jest indywidualny plan inkubacji z kamieniami milowymi, których realizacja warunkuje dalszy udział w inkubacji;</p> <p>Faza kreacji – praca nad rozwojem, weryfikacją i ewentualną modyfikacją koncepcji biznesowej. W tej fazie maksymalnie wykorzystywane są zaprojektowane usługi specjalistyczne, dzięki którym tworzone jest MVP;</p> <p>Faza implementacji – tworzenie relacji w ekosystemie Platformy Startowej, zwłaszcza wśród przedstawicieli funduszy inwestycyjnych, akceleratorów oraz dużych przedsiębiorstw.</p>
Startup Heroes	<p>Platforma w okresie realizacji projektu przeprowadzi sześć rund inkubacji, a każda z nich trwa średnio sześć miesięcy.</p> <p>W trakcie inkubacji startupy mają możliwość udziału w warsztatach dotyczących sposobów poszukiwania przewag konkurencyjnych oraz w międzynarodowych misjach gospodarczych, targach i wystawach.</p> <p>Każdy z uczestników inkubacji otrzymuje wsparcie rozwoju projektu za pomocą kompleksowego programu inkubacji przygotowującego firmy typu startup do wejścia na rynek.</p>
Hub of Talents 2	<p>W ramach platformy przewidzianych jest osiem rund inkubacji, przy czym każda trwa maksymalnie osiem miesięcy.</p> <p>Każdy inkubowany podmiot przez cały okres inkubacji jest wspierany przez dedykowanego menedżera inkubacji. Menedżerowie inkubacji odpowiedzialni są za przygotowanie dla każdej spółki „szytego na miarę” indywidualnego programu inkubacji.</p>

Hub of Talents 2 (cd.)	Podczas inkubacji prowadzone są prace nad stworzeniem MVP. Wybrane startupy mają możliwość wyjazdu do Doliny Krzemowej. Koncepcja inkubacji przedsiębiorstw, oprócz inkubacji horyzontalnej, przewiduje specjalizacje branżowe dla branży metalowo-maszynowej oraz technologii informacyjno-komunikacyjnych (IT/ICT). Prace nad rozwojem pomysłu są prowadzone według metodologii Customer Development, Lean Startup lub Design Thinking.
Unicorn Hub	W ramach Platformy Startowej „Unicorn Hub” przewidzianych jest osiem rund inkubacji. Każda runda trwa maksymalnie cztery miesiące. Projekty otrzymują wsparcie menedżera inkubacji, który przygotowuje wspólnie ze startujem szczegółowy program inkubacji, sprawdza realizację kamieni milowych oraz zapewnia usługi zaplanowane w programie inkubacji. Startupy mają także możliwość wzięcia udziału w warsztatach Design Sprint, mających na celu opracowanie indywidualnej ścieżki rozwojowej, spotkaniach Roadmap Execution polegających na podsumowaniu dotychczasowych prac oraz zaplanowaniu kolejnych kroków biznesowego rozwoju, a także w wydarzeniach typu Demo Day umożliwiających prezentację pomysłu przed inwestorami.
Start in Podkarpackie	Inkubacja podzielona jest na kilka etapów. Na zakończenie oceny startup otrzymuje komplet rekomendacji od panelu ekspertów, które to rekomendacje są wykorzystywane w czasie przygotowania indywidualnego planu inkubacji. Każdy startup współpracuje z menedżerem inkubacji, z którym wspólnie opracowuje indywidualny plan inkubacji. Plan może być modyfikowany w czasie jego realizacji. Szczegóły planu inkubacji są także omawiane z ekspertami branżowymi, którzy pomagają dostosować prace do specyfiki danej branży. W ramach inkubacji realizowane są prace nad stworzeniem MVP, ale poza tym oferowane są dodatkowe usługi, np. Start Link – łączenie startupów z osobami, które chciałyby pracować w startupie, konsultacje tworzonych materiałów reklamowych.

Źródło: opracowanie na podstawie: *Platformy Startowe* (2019)

Funkcjonowanie Platformy Startowej na przykładzie „Start in Podkarpackie”

Oferta wsparcia vs. jej wykorzystanie przez inkubowane startupy

Platforma Startowa „Start in Podkarpackie” realizuje program wsparcia startupów rozwijających pomysł na innowacyjny biznes związany z branżą lotniczą, motoryzacyjną, informatyczną lub budowlaną – w sektorach wybranych jako kluczowe dla regionu Podkarpackia. Platforma stanowi przedsięwzięcie partnerskie zarządzane przez Rzeszowską Agencję Rozwoju Regionalnego S.A. Partnerami operacyjnymi są: Agencja Rozwoju Regionalnego „MARR” S.A. oraz HugeTECH Sp. z o.o. Platformę wspierają ponadto: M. Wojciechowska i Wspólnicy Kancelaria Prawnicza Sp.K., inwestor prywatny: BLDG Venture Sp. z o.o., Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza oraz Polskie Zakłady Lotnicze Sp. z o.o., BorgWarner Rzeszów Sp. z o.o., Fibrain Sp. z o.o., ZETO Rzeszów Sp. z o.o., ML System S.A., Erbud Operations Sp. z o.o., a także Tarapata Jan Zakład Produkcyjno-Handlowy Hurtownia Części Zamiennych (Rzeszowska Agencja Rozwoju Regionalnego, 2019).

Proces inkubacji startupów w Platformie „Start in Podkarpackie” trwa od trzech do sześciu miesięcy (z możliwością przedłużenia do ośmiu miesięcy), a rozpoczyna się opracowaniem programu inkubacji przez startup i menedżera inkubacji. Uwzględnia

on zakres planowanych usług podstawowych i specjalistycznych niezbędnych danemu startupowi do stworzenia MVP. Usługi podstawowe i specjalistyczne – praca nad modelem biznesowym przedsięwzięcia, realizowane są równolegle i przez cały okres trwania inkubacji. Po stworzeniu MVP następuje weryfikacja rynkowa prototypu jak też opracowanie modelu biznesowego przedsięwzięcia. Na zakończenie inkubacji stworzone rozwiązanie jest prezentowane przez inicjatorów przedsięwzięcia przed panelem oceniającym, tzw. Demo Day.

W ramach umowy inkubacyjnej animator platformy oraz partnerzy operacyjni zobowiązują się zapewnić na rzecz startupu menedżera inkubacji, czyli osobę dedykowaną wyłącznie do pracy z danym startupem w ramach indywidualnego programu inkubacji. Do zadań menedżera należy:

- przygotowanie programu inkubacji i nadzór nad jego prawidłową realizacją,
- wspólna praca ze startupem nad rozwojem modelu biznesowego,
- ustalenie rodzaju niezbędnych usług oraz zapewnienie ich dostarczenia startupowi,
- dokonywanie systematycznej oceny postępów prac nad rozwijaniem pomysłu według ustalonych kamieni milowych,
- sporządzenie końcowego raportu z inkubacji.

Menedżerowie inkubacji w pracy ze startupem wykorzystują metodologię Lean Startup, Customer Development lub Design Thinking. Wybór metodologii jest dokonywany wspólnie ze startupem i zależy od jego specyfiki oraz etapu rozwoju pomysłu oraz branży, której dotyczy. Wyboru metodologii dokonuje się elastycznie, dopuszcza się również w indywidualnych przypadkach wykorzystanie wszystkich metodologii.

W zakresie usług podstawowych w Platformie „Start in Podkarpackie” oferowane są następujące rodzaje wsparcia:

- zapewnienie powierzchni biurowej: *open space* lub biura, z dostępem 24 h/7, dostęp do komputera, drukarki, niszczarki, internetu,
- obsługa księgową – 48 h w okresie inkubacji,
- obsługa prawną – 72 h w okresie inkubacji,
- doradztwo podatkowe – 48 h w okresie inkubacji,
- warsztaty i szkolenia z zakresu wystąpień publicznych, przygotowywania prezentacji na tzw. sesje pitchingowe,
- wsparcie marketingowe w zakresie opracowania elementów identyfikacji korporacyjnej.

Z kolei w katalogu usług specjalistycznych znajdują się usługi niezbędne do rozwinięcia zgłoszonego pomysłu do fazy MVP. Ich rodzaj i zakres zależą od etapu rozwoju przedsięwzięcia, branży, której pomysł dotyczy, posiadanych zasobów kadrowych itp.

Katalog usług specjalistycznych obejmuje:

- wsparcie techniczne, technologiczne, inżynierskie, informatyczne, wzornicze, w tym zapewnienie niezbędnego oprogramowania i licencji,
- zakup materiałów potrzebnych startupom do samodzielnej realizacji badań, testów,
- wsparcie w obszarze zarządzania i biznesu, mające rozwinąć dany pomysł przez ekspertów i mentorów z danej branży,
- wsparcie ekspertów w obszarze analiz potrzeb klienta,
- wsparcie ekspertów ds. marketingu oraz grafików komputerowych w obszarze projektowania, tworzenia nazw i znaków firmowych, kreowania marki, tworzenia systemów identyfikacji korporacyjnej oraz wspomagania sprzedaży,
- wsparcie w celu uzyskania ochrony praw własności przemysłowej.

Zakres i rodzaj usług podstawowych i specjalistycznych ustala menedżer inkubacji wspólnie ze startupem. Liczba godzin wsparcia jest elastyczna i zależna od zgłaszanych przez startup potrzeb.

Ponadto Platforma „Start in Podkarpackie” oferuje usługi dodatkowe, takie jak:

- szkolenie z zasad przygotowania i rozliczania wniosków o dofinansowanie,
- konsultacje i pomoc w przygotowaniu materiałów reklamowych,
- możliwość korzystania ze StartLink – systemu łączącego startupy z osobami, które deklarują chęć pracy w startupie,
- możliwość korzystania z narzędzi wspomagających komunikację zespołu pracującego w różnych lokalizacjach, np. przez Slack, Microsoft Teams,
- możliwość udziału w międzynarodowych targach, wystawach i misjach gospodarczych w celu zaprezentowania pomysłów potencjalnym partnerom biznesowym oraz inwestorom, przy czym ta usługa przeznaczona jest wyłącznie dla startupów ocenianych najwyższej przez animatora platformy.

Celem usług podstawowych i specjalistycznych jest doprowadzenie do opracowania zweryfikowanego modelu biznesowego dla wspieranego startupu oraz do stworzenia MVP.

Szeroki wachlarz oferowanych usług zapewnia wszechstronne wsparcie dla startupów, choć może rodzić trudności w zakresie ich jakości lub dostępności, zwłaszcza w przypadku wzmożonego zapotrzebowania na niektóre z nich. Według deklaracji badanych menedżerów inkubacji, najbardziej pożądanymi przez startupy rodzajami wsparcia są:

- usługi prawne,
- usługi księgowo,
- doradztwo podatkowe,
- udostępnianie miejsca,
- tworzenie logotypów,
- usługi specjalistyczne związane ze stworzeniem MVP,
- mentoring biznesowy.

Spośród szkoleń największym zainteresowaniem cieszą się warsztaty z zakresu występów publicznych i przygotowywania prezentacji na sesje pitchingowe. Generalnie jednak oferta szkoleń w mniejszym stopniu jest wykorzystywana przez pomysłodawców inkubowanych startupów.

Platforma oferuje dodatkowe bezpłatne szkolenia z:

- crowdfundingu, w ramach którego można zdobyć praktyczne umiejętności w zakresie pozyskiwania finansowania społecznościowego, wiedzę na temat warunków formalnych dla uruchomienia kampanii finansowania społecznościowego (np. na Kickstarter), umiejętności dotyczące przygotowania kampanii na tego rodzaju platformy oraz skutecznego planowania działań promocyjnych, komunikowania się ze społecznością, oraz budowania struktury nagród;
- pozyskiwania inwestorów, w ramach którego startupy mają możliwość uzyskania praktycznych umiejętności sporządzania potrzebnych dokumentów i przygotowania się na spotkanie z inwestorem. Uzyskują informacje o możliwych formach inwestycji, warunkach formalnych i innych zagadnieniach niezbędnych dla efektywnego pozyskiwania kapitału od inwestorów;
- budowania marki – poświęcone zagadnieniom budowania marki, znaczenia marki dla procesów sprzedażowych, optymalizacji kampanii w celu skutecznego docierania

do zdefiniowanych grup docelowych klientów oraz dokonywania pomiaru skuteczności prowadzonych działań.

Pomimo interesującej i ważnej dla rozwoju startupów tematyki szkoleń, zainteresowanie nimi jest bardzo niskie i – jak twierdzą menedżerowie inkubacji – „startupy niechętnie z nich korzystają”.

Na podstawie wywiadów można podsumować, iż startupy chętniej korzystają z indywidualnych form wsparcia, elastycznie dopasowanych do ich potrzeb oraz możliwości (np. z uwagi na możliwość umówienia się w dogodnym czasie z wybranym ekspertem). Inicjujący te przedsięwzięcia to osoby przeważnie pracujące, w związku z czym nie mogą one w pełni wykorzystać oferowanego wsparcia szkoleniowego. Niewielki zakres wykorzystywania szkoleń wpływa na zmniejszenie efektywności wpływu organizowanego wsparcia na przyrost kompetencji członków zespołów inkubowanych startupów.

Skala innowacyjności i potrzeby kapitałowe inkubowanych startupów

Ważnym aspektem wpływającym na skuteczność działań i potencjalne rezultaty programu Platformy Startowe jest poziom radykalizmu inkubowanych przedsięwzięć. Menedżerowie opiekujący się poszczególnymi startupami w platformie ocenili, iż większość startupów rozwija pomysły, których skala innowacyjności rzadko przewyższa poziom krajowy. Najczęściej do platformy trafiają pomysły z branży IT, niewielki procent natomiast stanowią pomysły z branży budowlanej, lotniczej i motoryzacyjnej – branż uznanych za regionalne specjalizacje regionu Podkarpacia, w których Platforma „Start in Podkarpackie” prowadzi działalność. Zdecydowana większość startupów rozwija pomysły, które w opinii menedżerów inkubacji mają potencjał rynkowy. Duży wpływ na powodzenie przedsięwzięcia – w opinii badanych – ma zespół zaangażowany w realizację pomysłu, jego kompetencje i determinacja w dążeniu do realizacji przedsięwzięcia.

Istotnym warunkiem wpływającym na możliwość osiągnięcia sukcesu jest wysokość kapitału niezbędnego do urynkowania konkretnego rozwiązania. Dla części startupów kwota dofinansowania w wysokości 1 mln zł oferowana w Programie Platformy Startowej, według wstępnych szacunków, jest wystarczająca do stworzenia końcowej wersji rozwiązania i jego urynkowania. Jednakże, zdaniem menedżerów, „część startupów jest zainteresowana pozyskaniem środków od inwestorów zewnętrznych. Niektórzy już w momencie wchodzenia do Platformy mają za sobą pierwsze rozmowy z funduszami *venture capital*. Niestety w większości przypadków dotacja w wysokości 1 mln zł nie jest wystarczająca do wprowadzenia z sukcesem pomysłu na rynek. Tym bardziej, że w przypadku pozyskania dotacji startup musi posiadać środki finansowe na wkład własny w wysokości 15% kosztów kwalifikowalnych projektu oraz na VAT. Dlatego też zdecydowana większość z nich zainteresowana jest pozyskaniem dodatkowego kapitału z zewnątrz”.

Analizując powyższą wypowiedź, można wykazać nieefektywność Programu, polegającą na braku zapewnienia mechanizmu współfinansowania wkładu własnego ewentualnie dodatkowych kwot kapitału ze środków prywatnych (np. funduszy *venture capital*, aniołów biznesu lub przedsiębiorstw) umożliwiających wprowadzenie na rynek inkubowanych rozwiązań oraz doprowadzenie ich do fazy zapewniającej samofinansowanie. Jednocześnie wymóg inkubowania rozwiązań innowacyjnych co najmniej w skali krajowej podnosi znacząco ryzyko opóźnień, mogące skutkować niedoprowadzeniem tych

rozwiązań do fazy generowania przychodów wystarczających na samodzielne funkcjonowanie startupu.

W tej sytuacji wadą konstrukcyjną Programu okazuje się fakt, że część startupów uzyska dotację, jednak nie będzie w stanie uzyskać niezależności finansowej po wykorzystaniu 1 mln zł dotacji z poddziałania 1.1.2. Warto rozważyć, czy w Programie „Platformy Startowe” nie należałoby kontynuować wsparcia dla startupów, którym nie uda się pozyskać dofinansowania w Programie, aby nie marnować środków przeznaczonych na ich inkubację. Równocześnie można byłoby rozważyć zaostrenie kryteriów selekcji pomysłów do fazy inkubacji. Z fazy pilotażu wynika bowiem, iż co drugi startup po wyjściu z inkubacji uzyskał dofinansowanie w ramach działania 1.1.2.

Partnerska współpraca w Platformie i inne warunki jej efektywnego funkcjonowania

Partnerstwa stworzone w celu aplikacji miały w założeniu Programu Platform Startowych stanowić komplementarny ekosystem umożliwiający profesjonalne i wszechstronne wsparcie rozwoju innowacyjnych pomysłów. Stąd w każdym partnerstwie – poza doświadczonym w inkubacji startupów liderem – powinny występować inne podmioty, takie jak przedsiębiorcy, inwestorzy, uniwersytety, którzy dysponują odpowiednią infrastrukturą, kapitałem i zatrudniają wysokiej klasy specjalistów mogących skutecznie i kompetentnie wesprzeć pomysłodawców zgłaszających do platformy różnorodne przedsięwzięcia. W opinii menedżerów inkubacji ocena stworzonego partnerstwa jest nie najlepsza: „Niestety to partnerstwo nie zawsze spełnia swoje zadanie, przede wszystkim w zakresie świadczenia usług specjalistycznych związanych z tworzeniem MVP. Po pierwsze okazało się, że firmy nie mają potencjału do świadczenia takiej liczby usług specjalistycznych, które pozwalałyby zabezpieczyć realizację usług dla wszystkich startupów. Po drugie, jakość tych usług także nie zawsze spełnia oczekiwania startupów”.

Istotnym problemem dla utrzymania partnerstw wszystkich Platform Startowych są niekorzystne interpretacje Krajowej Informacji Skarbowej dotyczące niewyjaśnionej na etapie aplikowania w konkursie kwestii podatku VAT, który należy zapłacić. Obowiązek ten wynika z faktu, iż dotacja stanowi subsydlum do cen konkretnych dostaw i usług dla startupów, umożliwiając im nabycie ich bez odpłatności (zob. wykładnia art. 29a ustawy o VAT oparta na *Judgment of the Court of Justice (Third Chamber)*, 13 June 2002; *European Court of Justice (Third Chamber)*, 22 November 2001).

„Ze względu na fakt, iż zgodnie z decyzją Krajowej Informacji Skarbowej, okazało się, że wsparcie, które Platforma otrzymuje na świadczenie usług doradczych na rzecz startupów, jest dodatkowo opodatkowane podatkiem VAT, część partnerów zadeklarowała wyjście z platformy. Dlatego też na obecnym etapie poszukujemy nowych partnerów” – wyjaśnia jeden z menedżerów inkubacji. Wykładnia ta spowodowała istotne zachwianie stabilności utworzonych partnerstw, które w skali kraju były pionierskimi próbami budowania ekosystemów startupowych na terenach wschodniej Polski. Może to również wpłynąć na trwałość rezultatów całego Programu, na który alokowano aż 0,5 mld zł. Powyższe kwestie powinny zostać wyjaśnione i doprecyzowane w dokumentacji konkursowej przed ogłoszeniem konkursu o naborze. Brak jasnych i jednoznacznych wytycznych może istotnie zachwiać utworzonymi partnerstwami, zdestabilizować sytuację finansową zarówno liderów platform, jak również ich partnerów.

Menedżerowie inkubacji wypowiedzieli się również w kwestii ograniczeń platform z perspektywy startupów, którymi się opiekują. Według nich „startupy najchętniej środki, jakie Platforma ma zabezpieczone na ich rzecz, wzięłyby w formie grantu, by móc wydatkować je zgodnie z ich oczekiwaniami. Mają problem z tym, że Platforma ma znaczne ograniczenia w tym zakresie. Należy zwrócić też uwagę na fakt, iż usługi specjalistyczne, które są startupom niezbędne do wykonania MVP, są niejednokrotnie bardzo skomplikowane i innowacyjne, związane z najnowszymi technologiami. Brakuje tego rodzaju specjalistów nie tylko wśród pracowników partnerów, ale i w ogóle na rynku. Czasami zdarza się, że pomimo ogłoszenia postępowania nie udaje się pozyskać wykonawcy, a czasami startup sam decyduje się na wykonanie MVP, gdyż nie jest w stanie znaleźć wykonawców takich usług na rynku”.

Opinia ta wskazuje na bardzo ważną barierę rozwijania startupów w Platformach Startowych o wysokim poziomie innowacyjności. Powodem są zarówno ograniczenia w zakresie wysokości środków finansowych możliwych do przeznaczenia na opracowanie MVP dla pojedynczego startupu, jak również trudności w znalezieniu wysokiej klasy specjalistów na polskim rynku, bardzo często o wąskich, unikalnych kompetencjach.

Do innych barier programu, nie mniej ważnych, badani menedżerowie zaliczyli:

- „brak wysoce innowacyjnych pomysłów (niektóre rozwiązania to standardowe platformy lub aplikacje, które nie charakteryzują się żadną innowacyjnością),
- bardzo wysokie koszty pozyskania specjalistów z wysoko wyspecjalizowanych branż i technologii,
- zbyt duże oczekiwania startupów w zakresie tworzenia MVP – startupy chcą, by Platforma zrobiła za nich wszystko bez jakiegokolwiek wkładu zespołu,
- problemy z partnerstwem w zakresie zapewnienia odpowiednich ekspertów i zasobów technicznych – w praktyce okazuje się, że tych ekspertów albo nie ma, albo nie są w danym momencie dostępni,
- konieczność stosowania zamówień publicznych, w sytuacji konieczności zakupu usług specjalistycznych z rynku”.

Menedżerowie wskazali też na najważniejsze ułatwienia, które znacząco poprawiłyby funkcjonowanie Platform Startowych i zwiększyły efektywność wykorzystania funduszy. Zasugerowali, iż „najlepszym rozwiązaniem byłoby, gdyby startupy otrzymywały grant, wydatkowany pod ścisłą kontrolą managera inkubacji, tak by to one same kupowały usługi specjalistyczne z rynku. Poza tym największym obecnie problemem jest VAT, dlatego przydałoby się rozwiązanie systemowe, które pozwalałoby go uniknąć”.

Z wywiadów przeprowadzonych z menedżerami inkubacji wynika, iż realizacji Programu towarzyszą niepewność i ryzyko, wynikające z opóźnionego opublikowania wytycznych odnoszących się do zasadniczej kwestii, którą jest podatek VAT od uzyskanego dofinansowania, jak również szeregu trudności proceduralnych i merytorycznych w procesie organizacji specjalistycznego wsparcia dla startupów objętych inkubacją.

Rezultaty i sukcesy startupów w Platformie „Start in Podkarpackie”

Docelowo zaplanowano, iż w Platformie wsparciem inkubacyjnym zostanie objętych 200 startupów do końca 30 listopada 2021 r. Liczba złożonych wniosków inkubacyjnych w kolejnych rundach naboru: I runda – 185, II runda – 241, III runda – 254, IV runda – 15 (nabór do 31.07.2020, tabela 3).

Tabela 3. Liczba złożonych wniosków do Platformy Startowej „Start in Podkarpackie” w kolejnych rundach naboru według branż na dzień 19.03.2020

Złożone wnioski w Platformie	I runda	II runda	III runda
Liczba złożonych wniosków	185	241	254
w tym z branży:			
lotniczej	17	13	14
motoryzacyjnej	17	23	15
budowlanej	28	31	28
IT/ICT	123	174	197

Źródło: Rzeszowska Agencja Rozwoju Regionalnego (2020)

W ramach I rundy inkubacji podpisanych zostało 40 umów inkubacyjnych (5 startupów z branży budowlanej, 5 – z branży motoryzacyjnej, 3 – z branży lotniczej, 27 – z branży informatycznej). W ramach II rundy podpisano 43 umowy inkubacyjne (3 z branży budowlanej, 6 – z branży lotniczej, 7 – z branży motoryzacyjnej, 27 – z branży informatycznej).

Na dzień 19.03.2020 r. 11 startupów, które ukończyły inkubację w Platformie „Start in Podkarpackie”, uzyskało dofinansowanie w ramach poddziałania 1.1.2 POPW „Rozwój startupów w Polsce Wschodniej”. Były to następujące spółki: Lumine Psychology Solutions Sp. z o.o. – Psychoterapia online – internetowa platforma dla psychoterapeutów i pacjentów; CONFESSOR CAPITAL Sp. z o.o. – struktury wolumenowe, eliminacja ryzyka z handlu na rynkach finansowych; TRAINERON Sp. z o.o. – technologia wspomagająca tworzenie inteligentnych systemów treningowych oraz analizę postępów w sportach; ESPORTFIELD Sp. z o.o. – platforma analityczno-społecznościowa doskonaląca umiejętności zawodników w e-sporcie, a także rozwijać społeczność e-sportową; Centrum Usług Dronowych Sp. z o.o. – oprogramowanie analityczne danych z kamer multispectralnych; DOMLA – aplikacja webowa i mobilna, która połączy dwie strony transakcji przy sprzedaży nieruchomości i umożliwi zawarcie tzw. umowy na wyłączność przy sprzedaży/pośrednictwie; Auvento Sp. z o.o. – interaktywna platforma pozwalającą na nakładanie poszerzonej rzeczywistości za pośrednictwem sprzętu AR na realne środowisko pracy (naprawy, inspekcje, kontrole, zdalne szkolenia pracownicze), dedykowana dla branży energetycznej, lotniczej, motoryzacyjnej oraz branż przemysłu 4.0; Aqares sp.z o.o. – miejski rozproszony system retencyjno-energetyczny; D.A.VAC Sp. z o.o. – technologia nanoszenia „diamentopodobnych” wysoce transparentnych, cienkich powłok ochronnych typu DLC ze skalą innowacji na poziomie światowym; CODICARE Sp. z o.o. – Zintegrowany Inteligentny System Zabezpieczeń Produktów; QUICKERSIM AUTOMOTIVE Sp. z o.o. – oprogramowanie do analiz ciepłych dla branży elektromobilności.

Zakończenie

Podsumowując rozważania dotyczące skuteczności działań inkubacyjnego wsparcia startupów w Platformach Startowych na przykładzie Platformy „Start in Podkarpackie”, można pozytywnie zweryfikować hipotezę, iż zaprojektowany w Programie tym model wsparcia jest nieefektywny. Należy jednakże podkreślić, iż Platforma „Start in Podkarpackie” we właściwy sposób (pomimo programowych i innych zewnętrznych uwarunkowań)

organizuje i realizuje procesy wsparcia inkubacji startupów. W artykule wskazano na możliwości wprowadzenia usprawnień organizacji tych procesów w celu poprawy ich skuteczności na poziomie programowym.

System finansowania publicznego procesów inkubacji startupów powinna cechować prostota i przejrzystość reguł, aby instytucje realizujące te procesy mogły elastycznie dostosowywać wsparcie do potrzeb startupów i nawiązywać szeroką współpracę z podmiotami otoczenia zarówno w kraju, jak i za granicą.

Wdrażaniu programów publicznego wsparcia, w szczególności z funduszy UE, powinny towarzyszyć klarowne i jasne reguły działania, sprzyjające rozwijaniu trwałej partnerskiej współpracy. Skala wyzwań towarzysząca rozwijaniu startupów przez inkubatory, w szczególności konieczność zapewnienia wysokiej jakości profesjonalnych usług gwarantujących szybką i efektywną realizację procesów inkubacji, uzasadnia rozważenie wprowadzenia możliwych uproszczeń w mechanizmach świadczenia tej pomocy. Warto przeanalizować koszty transakcyjne redystrybucji tego wsparcia w porównaniu z jego finalną skutecznością mierzoną rezultatami sukcesów wspartych startupów. Wysoki i niemający poziomu skomplikowania procedur towarzyszący realizacji projektów współfinansowanych z funduszy UE niedostatecznie zachęca do podejmowania wysiłku tworzenia nowych rozwiązań o wysokiej skali innowacyjności. Oczekuje się bowiem, iż Platformy Startowe będą inkubować przedsięwzięcia w skali co najmniej krajowej, a pożądane są rozwiązania innowacyjne w skali globalnej. Konkurowanie ze startupami finansowanymi kapitałami rządu kilkudziesięciu milionów dolarów powoduje, iż przewaga konkurencyjna startupów wychodzących z Platform Startowych może tkwić wyłącznie w cechach operacyjnych twórców startupów i ich osobistej, wysokiej determinacji w dążeniu do osiągnięcia sukcesu.

Literatura

References

- Blank, S. (2013). Why the Lean Start-up Changes Everything. *Harvard Business Review*, 91(5), 63–72.
- Bursiak, L. (2013). Diagnoza i pozycjonowanie sytuacji finansowej firm startup oraz spółek z rynku NewConnect w roku 2011. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse. Rynki finansowe. Ubezpieczenia*, 59, 49–58.
- Christensen, C.M., (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business School Press.
- Cieślak, J. (2014). *Przedsiębiorczość, polityka, rozwój*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Sedno.
- Damodaran, A. (2009). *Valuing Young, Start-up and Growth Companies: Estimation Issues and Valuation Challenges*. New York: Stern School of Business, New York University.
- Deloitte (2016). *Diagnoza ekosystemu startupów w Polsce*. Pozyskano z: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_Deloitte_raport_startup.pdf
- European Court of Justice (Third Chamber), *Office des Produits Wallons ASBL v Belgium (Case C-184/00)*. [2003] BVC 650. (2019, 10 września). Pozyskano z: https://library.cronerico.uk/cch_uk/bvc/2003-bvc-650
- Fairlie, R.W., Morelix, A., Reedy, E.J., Russell, J. (2015). *The Kauffman Index 2015: Startup Activity, National Trends*. (2019, 10 września). Pozyskano z: <https://ssrn.com/abstract=2613479>
- Gemzik-Salwach, A. (2014). Wykorzystanie metody Dave'a Berkusa do analizy potencjału rozwojowego firm startup w Polsce. *Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica*, 300(2), 111–122.
- Graham, P. (2012; 2019, 10 września). *Startup = Growth*. Pozyskano z: <http://www.paulgraham.com/growth.html>

- Judgment of the Court (Third Chamber) of 13 June 2002. – Keeping Newcastle Warm Limited v Commissioners of Customs and Excise. Reference for a preliminary ruling: VAT and Duties Tribunal, Manchester – United Kingdom. – Sixth VAT Directive – Article 11A(1)(a) – Taxable amount – Consideration for goods or services – Subsidy. – Case C-353/00, ECLI identifier: ECLI:EU:C:2002:369. Pozyskano z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX:62000CJ0353>
- Kiraga, A. (2019, 10 września). *Akcelerator a inkubator – czym się różnią?*. Pozyskano z <https://startup-academy.pl/akcelerator-a-inkubator-czym-sie-roznia/>
- Konopka, P., Roszkowska, E. (2015). Zastosowanie metody UTA do wspomaganie podejmowania decyzji o finansowaniu startupów działalności gospodarczej. *Optimum Studia Ekonomiczne*, 3, 138–153.
- Krysztofiałk-Szopa, J. (2019, 30 maja). *Teraz wiedza*. Pozyskano z: <https://www.wnp.pl/artykuly/julia-krysztofialk-szopa-teraz-wiedza,346575.html>
- Lista zawartych umów w ramach poddziałania 1.1.1 POPW Platformy startowe dla nowych pomysłów*. (2019). Pozyskano z: <https://poir.parp.gov.pl/storage/grants/documents/37/20190430Lista-zawartych-umw-w-ramach-111-POPW.pdf>
- Łuczak, K. (2014). Rachunkowość innowacji na przykładzie przedsiębiorstw określanych mianem start-up. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia*, 70, 79–87.
- Mohout, O., Kiemen, M. (2016). *A Critical Perspective to Exponential Organizations and its Hyper Scalability*. Pozyskano z: http://mixel.be/files/pdf/Critical-to-exponential_preprint.pdf
- PARP. (2019). <http://www.parp.gov.pl>
- Platformy Startowe*. (2019). Pozyskano z: <https://www.parp.gov.pl/component/grants/grants/platformy-startowe>
- Platforma Startowa: Start in Podkarpackie*. (2019, 30 maja). Pozyskano z: <https://www.parp.gov.pl/component/grants/grants/platforma-startowa-start-in-podkarpackie>
- Ries, E. (2010). *Metoda Lean Startup*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Rzeszowska Agencja Rozwoju Regionalnego. (2019). Materiały wewnętrzne oraz materiały ze strony WWW. <http://www.rarr.rzeszow.pl>.
- Skala, A. (2017). Spiralna definicja startupu. *Przegląd organizacji*, 9, 33–39.
- Wasserman, N. (2012). *The Founder's Dilemmas: Anticipating and Avoiding the Pitfalls that Can Sink a Startup*. New Jersey: Princeton University Press.

Marta Czyżewska, dr nauk ekonomicznych w zakresie ekonomii. Adiunkt w Katedrze Ekonomii i Polityki Gospodarczej w Instytucie Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Pedagogicznego im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie. Badania, które w ostatnim czasie prowadzi, skupiają się wokół determinant innowacyjności i przedsiębiorczości jako kluczowych czynników warunkujących rozwój gospodarek. Autorka lub współautorka artykułów i książek na temat startupów, *venture capital*, innowacyjności i przedsiębiorczości.

Marta Czyżewska, PhD in economics in the field of economics, assistant professor in the Department of Economics and Economic Policy, Institute of Law, Administration and Economics at the Pedagogical University of Krakow. Her research focuses recently on determinants of innovativeness and entrepreneurship as key factors underlying economies development. Author and co-author of articles and books on startups, venture capital, innovativeness and entrepreneurship.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6709-6842>

Adres/Address:

Uniwersytet Pedagogiczny im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie
Instytut Prawa, Administracji i Ekonomii
Katedra Ekonomii i Polityki Gospodarczej
ul. Podchorążych 2/234
30-084 Kraków, Polska
e-mail: marta.czyzewska@up.krakow.pl