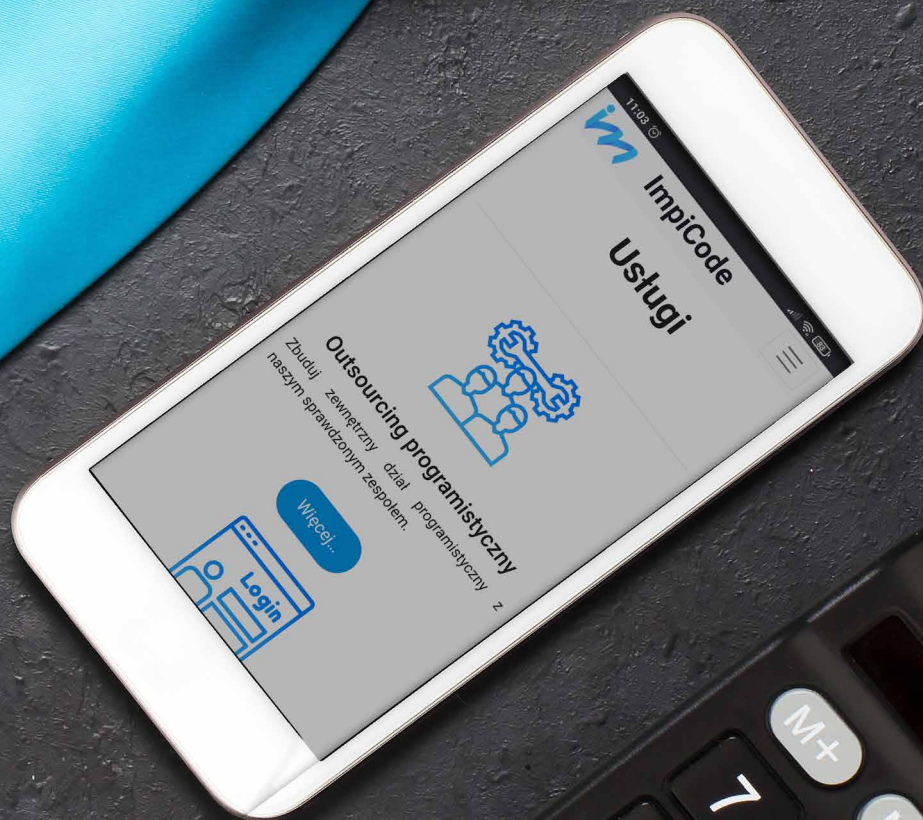


*od pomysłu na startup*  
**DO BIZNESU**





# Krótki wstęp

*Do napisania niniejszego ebooka skłoniły nas liczne doświadczenia ze startupami i osobami pragnącymi założyć startup. Jako że jesteśmy przede wszystkim firmą informatyczną (choć zajmujemy się także doradztwem technologicznym i biznesowym), większość naszych doświadczeń ma związek właśnie z tym obszarem.*

*Wielokrotnie w swej działalności spotkaliśmy startupy na różnych etapach rozwoju własnego biznesu i nierzadko zaskoczyły nas problemy, z którymi przyszło im się zmierzyć. Dotyczy to zwłaszcza (lecz nie tylko!) osób znajdujących się na początku tej drogi, często nieposiadających doświadczenia biznesowego, które miewają błędne wyobrażenia o budowaniu i prowadzeniu przedsiębiorstwa.*

*Budowanie startupu to bardzo trudny i długotrwały proces, wymagający ogromnego zaangażowania, ale także niesamowicie obciążający psychicznie twórców, którzy nierzadko zainwestowali w swój nowy biznes dorobek całego życia. W takich okolicznościach nietrudno zatracić właściwą perspektywę i popełnić podręcznikowe błędy.*

*Chcemy podkreślić, że ten podręcznik w naszym zamierzeniu nie ma być kompleksowym dziełem przedstawiającym proces budowy startupu. Nie mamy co do tego złudzeń, ponieważ na każdy z tematów, któremu tutaj poświęcamy jedynie kilka zdań, powstało wiele tomów napisanych przez wybitnych specjalistów. Jednak nasze doświadczenia wskazują, że tego rodzaju opracowania brakuje na polskim rynku.*

*Tam, gdzie to możliwe, podpieramy się danymi źródłowymi. Jeśli takie dane nie są podane, wszelkie informacje należy traktować jak naszą ekspercką, ale jednak własną, opinię.*

*Mamy nadzieję, że niniejszy ebook będzie drogowskazem zarówno dla osób, które dopiero przymierzają się do stworzenia własnego biznesu, jak i dla startuperów którzy gdzieś zagubili się na tej trudnej drodze. Wierzimy, że będzie przewodnikiem, który wskaże istotne punkty, ostrzeże przed największymi błędami i pomoże zorientować się, w którym miejscu znajdujemy się na drodze do zbudowania startupu.*

Zespół ImpiCode



# Spis treści

<b>Krótki wstęp</b> .....	<b>2</b>
<b>Czym jest startup?</b> .....	<b>4</b>
<b>Słowniczek</b> .....	<b>6</b>
<b>Sylwetka startupera</b> .....	<b>7</b>
<b>Pomysł na startup</b> .....	<b>9</b>
Rodzaje pomysłów .....	9
Skąd wziąć pomysł? .....	10
Wstępna weryfikacja pomysłu.....	12
<b>Dopracowanie koncepcji</b> .....	<b>14</b>
Definicja produktu .....	14
Mockupy .....	16
<b>Realizacja</b> .....	<b>18</b>
Czynniki hamujące powstawanie startupów.....	18
Wspólnicy .....	18
Środowisko startupowe.....	19
Finansowanie .....	20
Formalności .....	22
<b>Budujemy produkt</b> .....	<b>25</b>
Wybór technologii .....	25
Wybór dostawcy .....	26
MVP.....	28
Wejście na rynek.....	29
<b>Skalowanie</b> .....	<b>32</b>
Kiedy skalować?.....	32
Jak skalować? .....	33
<b>Zakończenie</b> .....	<b>35</b>
<b>Zespół ImpiCode</b> .....	<b>36</b>

# Czym jest startup?

**Definicja słowa „startup” bywa przedmiotem zagorzałych dyskusji, która zwykle nie kończy się konsensusem. Prawda jest taka, że nie istnieje jedna słuszna definicja startupu, a znaczenie tego terminu znacząco różni się w zależności od tego, kto i w jakim kontekście go stosuje. Różne środowiska, kraje czy organizacje stosują własne definicje startupu, tworzone w określonych celach.**

Przeciętny człowiek najczęściej powie, że *startup jest młodą firmą dostarczającą innowacyjne technologiczne rozwiązanie na rynek*. Jednak nie we wszystkich środowiskach ta definicja spotka się z entuzjastycznym przyjęciem.

Dobrym przykładem jest rynek amerykański, gdzie startup definiuje się jako nowopowstałe przedsiębiorstwo, nie wspominając przy tym o innowacyjności czy stosowaniu nowych technologii. Taka definicja startupu zawarta jest również w amerykańskim słowniku języka angielskiego Merriam-Webster.

Dla przedsiębiorców jedną z najważniejszych cech startupów jest ich rentowność. Nic dziwnego, że naukowiec i przedsiębiorca Steve Blank twierdzi, że startup to: *„tymczasowa organizacja poszukująca skalowalnego, powtarzalnego i rentownego modelu biznesu”*.

Inna definicja została wykorzystana w raporcie z 2019 r. pod tytułem *„Startupy w Polsce”* opracowanego przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości. Według kryteriów PARP startup to: *„osoby będące na etapie zakładania firmy lub działające na rynku do 3,5 roku, które w swojej działalności stosują nowe technologie (tj. technologie i metody pracy, które są dostępne na rynku maksymalnie od 5 lat)”*. W ten sposób podkreślono znaczenie technologii w rozumieniu pojęcia startup.

## Cechy startupu

- Prawie wszystkie startupy technologiczne oferują produkty bądź usługi wykorzystujące Internet.
- Najwięcej startupów działa w branżach IT, sztucznej inteligencji, automatyki i biomedycynie.
- Polskie środowisko startupowe specjalizuje się w obszarach big data, analityki, Internetu rzeczy (IoT), narzędzi deweloperskich i life science.
- Polskie startupy to w większości spółki z ograniczoną odpowiedzialnością.
- Statystycznie jedynie 1 na 10 startupów istnieje dłużej niż 2 lata.
- Startupy, które odnoszą sukcesy, charakteryzują się szybkim tempem wzrostu. Często również mają zaplecze naukowe w postaci uczelni i ośrodków badawczych.
- Głównymi źródłami pozyskiwania kapitału startupów są fundusze venture capital (26,3%) i aniołowie biznesu (29%).

Źródła:  
<http://www.wydawnictwo.wsei.eu/index.php/znec/article/view/659/652>  
<http://startupmonitor.eu/EU-Startup-Monitor-2018-Report-WEB.pdf>

## Zagłębia polskich startupów

- Najwięcej polskich startupów rezyduje w Warszawie, Wrocławiu, Krakowie i Trójmieście (łącznie aż 57%).
- W samej Warszawie zarejestrowanych jest 29% wszystkich polskich startupów.
- Tuż za czwórką liderów, na mniej więcej równych pozycjach, plasują się Rzeszów, Lublin i Poznań.

Źródła:  
[https://www.citibank.pl/poland/kronenberg/polish/files/raport\\_startup\\_poland\\_2018.pdf](https://www.citibank.pl/poland/kronenberg/polish/files/raport_startup_poland_2018.pdf)

## Definicje startupu w różnych państwach



W **Stanach Zjednoczonych** startup oznacza nowopowstałe przedsiębiorstwo.



Według **włoskiej** ustawy startup jest przedsiębiorstwem, które ma siedzibę we Włoszech, działa na rynku krócej niż 4 lata, a jego obrót roczny nie przekracza 5 mln Euro, sprzedaje lub opracowuje zaawansowane technologicznie produkty lub usługi oraz nie wypłaca dywidend.

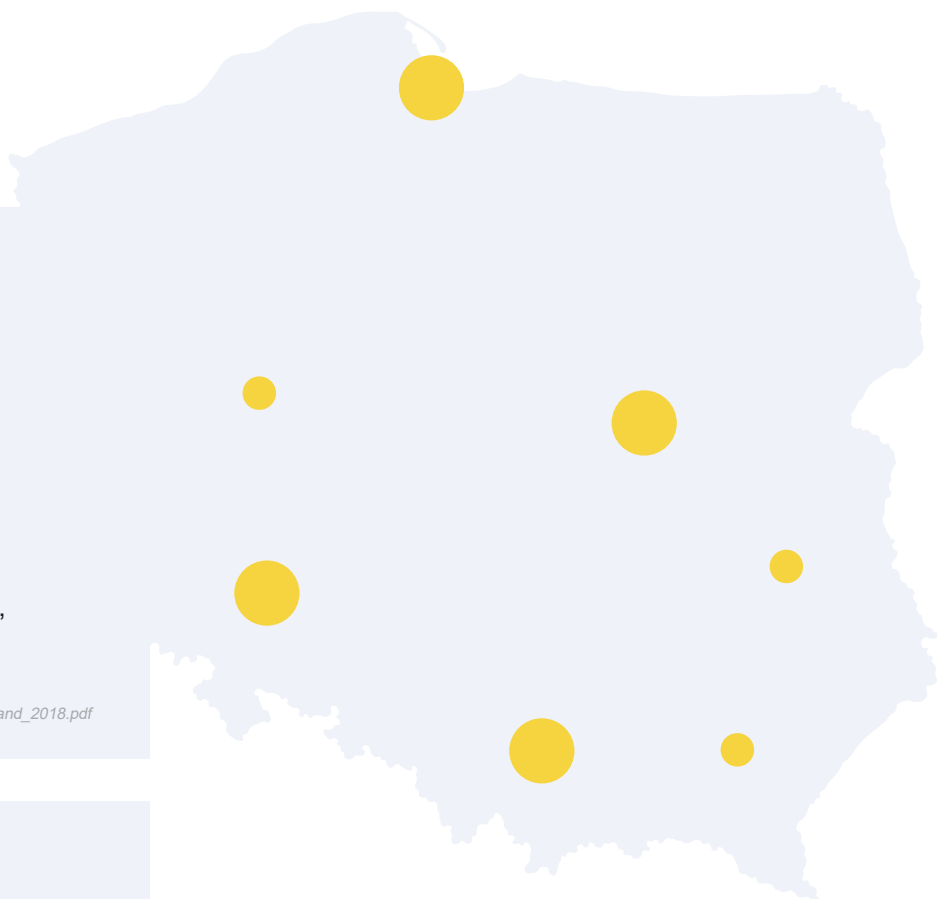


**Niemcy** definiują startup jako młodą firmę będącą na rynku nie dłużej niż 10 lat, nakierowaną na szybkie tempo wzrostu i rozwoju, wprowadzającą innowacje w obszarze produktów bądź usług oraz stosowanych technologii.



W **Estonii** głównym kryterium definiującym startup jest model biznesowy - startupem jest podmiot, który zajmuje się rozwojem powtarzalnego i innowacyjnego modelu biznesowego, a przy tym posiada potencjał globalnego wzrostu.

Źródła:  
<http://www.wydawnictwo.wsei.eu/index.php/znc/article/view/659/652>



Jeszcze inną definicję, która łączy elementy zawarte w powyższych określeniach, sformułował akcelerator Huge Thing w raporcie badawczym „*Współpraca startupów z korporacjami*”. Cytując ów raport, startup to: „*Młoda, innowacyjna firma, której funkcjonowanie oparte jest z reguły o nowe technologie, która działa w warunkach skrajnej niepewności i której celem jest stworzenie skalowalnego modelu biznesowego*”.

Jak widzimy nie ma jednej prawidłowej definicji startupu. Jedni zwracają uwagę na dostarczanie innowacyjności, a inni na pewny model lub możliwości skalowania. Na potrzeby niniejszej publikacji przyjęliśmy, że startup to **młoda firma, której działalność wiąże się z wytworzeniem nowatorskiego produktu lub usługi**.



# Słowniczek

**Ze startupami wiąże się szereg terminów, które nie dla wszystkich muszą być zrozumiałe. Tutaj podajemy krótkie definicje najważniejszych z nich.**

**Inkubator** - instytucja, której celem jest dostarczanie pomocy merytorycznej i praktycznej zarówno osobom zainteresowanym prowadzeniem własnej działalności, jak i początkującym przedsiębiorcom. Inkubator wspiera firmę w najwcześniejszej fazie rozwoju, zwykle użyczając jej siedziby i oferując wsparcie księgowo i administracyjne przed uzyskaniem osobowości prawnej.

**Akcelerator** - program trwający od kilku do kilkunastu miesięcy, wspierający młode firmy, które posiadają już opracowany model biznesowy i biznesplan. Skupia się na rozwoju i udoskonalaniu koncepcji biznesowych pod okiem ekspertów i mentorów. Niektóre programy akceleratoryjne dają możliwość pozyskania dofinansowania na rozpoczęcie działalności oraz oferują pomoc prawną, księgową i marketingową.

**Jednorożec** - startup, którego wartość rynkowa przekroczyła miliard dolarów.

**Mockup** - makieta systemu, prezentująca funkcje interfejsu użytkownika bez rzeczywistej lub pełnej realizacji docelowej funkcjonalności.

**MVP** (*Minimum Viable Product*) - pierwsza wersja produktu, gotowa do wypuszczenia na rynek; minimalistyczna wersja produktu zrealizowana przy minimalnym nakładzie finansowym, lecz realizująca główną funkcjonalność. Celem MVP jest rynkowa weryfikacja produktu oraz uzyskanie cennego feedbacku od pierwszych użytkowników.

**PoC** (*proof of concept*) - potwierdzenie słuszności badanej koncepcji; może dotyczyć zarówno rozwiązania technologicznego, modelu biznesowego jak i weryfikacji rynkowej.

**Scaleup company** - startup po znalezieniu swojej niszy rynkowej (po uzyskaniu product/market fit) przekształcający się w większe przedsiębiorstwo.

**Skalowanie** - w kontekście biznesowym zwiększanie przychodów firmy poprzez wykorzystanie efektu dźwigni operacyjnej; w kontekście technologicznym zwiększanie skali działania systemu (zwykle w kontekście rosnącej liczby użytkowników lub danych); w przypadku startupów technologicznych oba te znaczenia bywają ze sobą sprzężone.

# Sylwetka startupera

**Kim właściwie są startuperzy? Czy są jakieś cechy wyróżniające tę grupę? Czy na tej podstawie można stwierdzić, kto jest najlepszym materiałem na startupera? Zanim przejdziemy do procesu budowania firmy, poświęćmy chwilę na przeanalizowanie sylwetki typowego polskiego startupera. Poniżej przedstawimy opis statystyczny modelowego założyciela startupu.**

Z badania przeprowadzonego przez fundację Startup Poland wynika, że statystyczny polski startuper jest trzydziestokilkulatkiem posiadającym wyższe wykształcenie. 54% założycieli startupów to osoby w przedziale wieku 30-39. 28% stanowią osoby w wieku poniżej 30 lat, 40 lat i więcej to jedynie 18% założycieli startupów. Podobny rozkład wieku opisuje także zagranicznych startuperów. Co ciekawe, obserwuje się również stopniowe zmniejszanie się udziału osób z grupy najmłodszej, a zwiększanie się udziału osób grupy najstarszej. Oznacza to, że coraz częściej startuperzy zakładane są przez dojrzałe i doświadczone osoby, które posiadają wiedzę i możliwości potrzebne do założenia własnego biznesu.

Znacznie częściej startuperzy są zakładane przez mężczyzn. Tylko 29% startuperów stanowią kobiety. W pewnym stopniu może to wynikać ze znaczącej przewagi mężczyzn studiujących na kierunkach technicznych, które wśród startuperów dominują (o czym za chwilę). Ponadto aż 67% startupów jest stworzonych przez wyłącznie męskie zespoły. Startuperzy zakładane przez zespoły kobiece stanowią zaledwie 8%. Kobiety częściej tworzą startuperzy związane z edukacją, konsultingiem, żywnością i sztuką, gdy wśród mężczyzn dominują aplikacje mobilne, software, e-commerce, IT i finanse.

Aż 76% polskich startuperów posiada dyplom uczelni wyższej, a 18% startupów posiada wśród założycieli osobę ze stopniem naukowym. Interesujące jest, że aż 46% przebywało za granicą dłużej niż

3 miesiące, a co czwarty polski startuper brał udział w studenckiej wymianie zagranicznej organizowanej przez program Erasmus.

52% startuperów studiowało kierunki techniczne, a 46% kształciło się w kierunkach społecznych. Znikomy odsetek, bo tylko 8%, studiowało na uczelniach humanistycznych.

Większość startuperów zakłada firmę razem ze współnikiem: 41% startupów posiada dwoje założycieli, a 20% ma troje założycieli. Biznes prowadzony w pojedynkę to zaledwie 27% startupów.

Aż 42% założycieli deklaruje, że przed założeniem startupu prowadziło własną lub rodzinną firmę. Duży odsetek, bo 37%, stanowią także osoby pracujące wcześniej w korporacjach.

Oczywiście, jeśli nie pasujesz do przedstawionej sylwetki, a nosisz się z zamiarem stworzenia startupu, nie masz powodów do obaw. Wśród najlepszych startupów są jednostki wyłamujące się ze schematów.

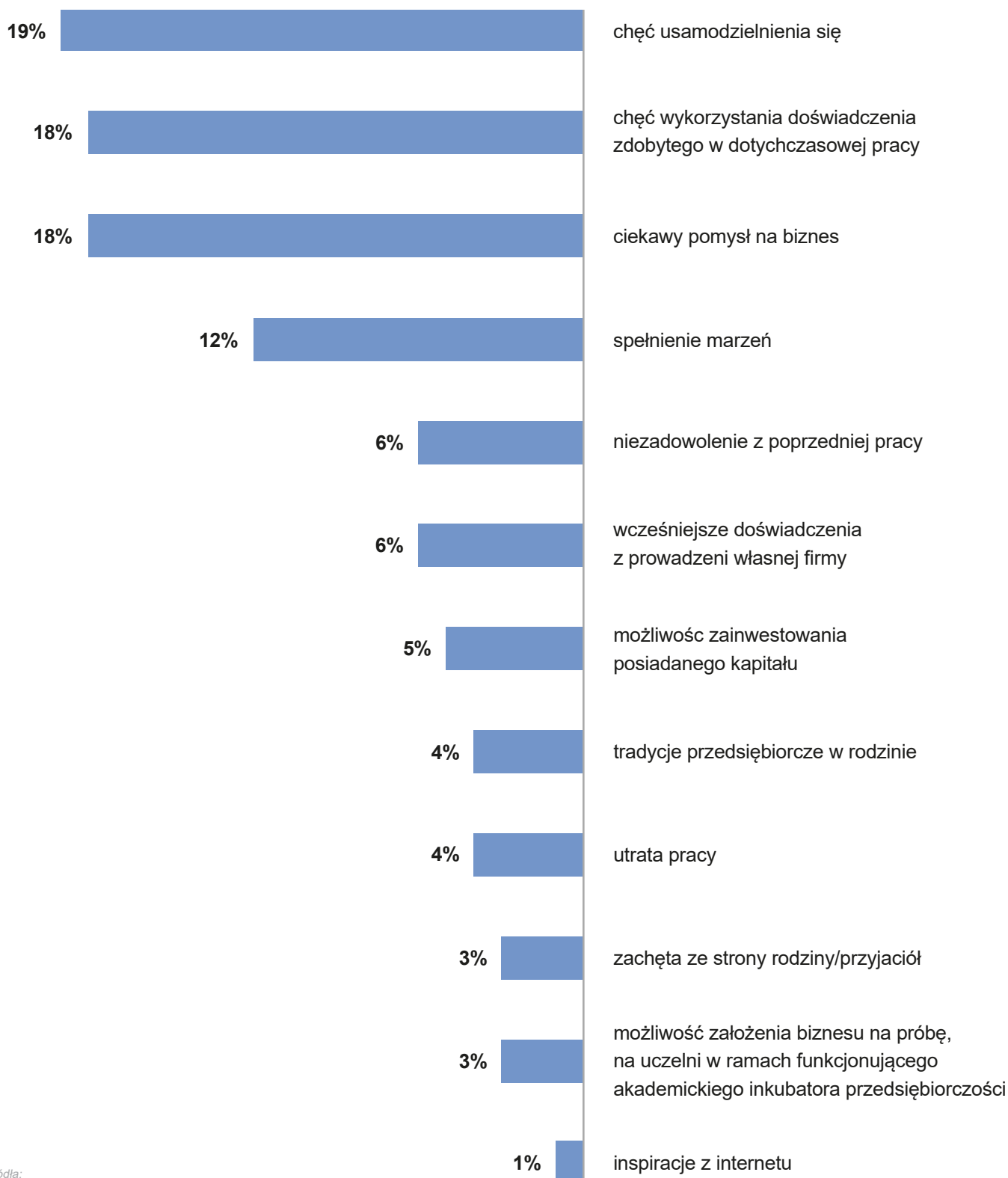
## Statystyczny polski startuper

- mężczyzna
- między 30 a 39 lat
- z wyższym wykształceniem technicznym
- zwykle z doświadczeniem biznesowym

Źródła:  
[https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Startuperzy-w-Polsce---raport-2019\\_200117.pdf](https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Startuperzy-w-Polsce---raport-2019_200117.pdf)

## Co motywuje ludzi do tworzenia startupów?

- Największym motywatorem do założenia własnego biznesu jest chęć zdobycia niezależności i samorealizacji.
- Znaczącą motywacją są również perspektywy zwiększenia dochodów.
- Do innych czynników wpływających na decyzję o zbudowaniu startupu należą: chęć wykorzystania doświadczenia, posiadanie ciekawego pomysłu i pragnienie urzeczywistnienia marzeń.
- 97% startupów powstaje w wyniku własnej inicjatywy, a tylko 3% z konieczności zarobku z powodu utraty dotychczasowej pracy.



Źródła:  
[https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Startupy-w-Polsce---raport-2019\\_200117.pdf](https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Startupy-w-Polsce---raport-2019_200117.pdf)



# Pomysł na startup

**W opinii wielu osób podstawą dobrego startupu jest dobry pomysł. Jest to twierdzenie tylko w części prawdziwe, bo choć pomysł jest w istocie ważnym czynnikiem, to jednak poza nim konieczna jest jeszcze jego dobra realizacja.**

## Rodzaje pomysłów

W pewnym (dużym!) uproszczeniu pomysły można podzielić na kilka głównych kategorii:

### Nowa jakość

Niektóre startupy wprowadzają na rynek jakiś zupełnie nowy produkt, niepodobny do niczego dostępnego wcześniej. Produkt taki ma szansę stać się standardem rynkowym.

Tego rodzaju pomysły wiążą się z relatywnie dużym ryzykiem, ale to jest właśnie ta grupa, która najbardziej rozbudza wyobraźnię mas, bo jej przedstawiciele odnoszą czasem spektakularne sukcesy. Ale pamiętajmy, że zdarza się to jedynie w przypadku ułamków promili. Do tej kategorii można przypisać choćby Facebooka.

## Startupowe branże

- Cechą charakterystyczną większości startupów jest wykorzystywanie nowoczesnych technologii.
- Ponad połowa startupów należy do branży informatyczno-technologicznej.
- Co piąty startuper zajmuje się uczeniem maszynowym.
- Najwięcej polskich startupów skupia się na dostarczaniu rozwiązań w takich obszarach jak: big data, analityka, internet rzeczy, narzędzia deweloperskie i life science.
- Najwięcej regularnych przychodów osiągają startupy tworzące rozwiązania dla dziedzin związanych z modą, narzędziami deweloperskimi i marketingiem.
- Najtrudniejszym obszarem pod względem uzyskiwania regularnych przychodów jest sektor zdrowia, nauk przyrodniczych i biotechnologii.

Źródła:  
[https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Startupy-w-Polsce---raport-2019\\_200117.pdf](https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Startupy-w-Polsce---raport-2019_200117.pdf)

### Ulepszenie

Pewne pomysły polegają na tym, by zaoferować coś, co jest już dobrze znane na rynku, ale „zrobione lepiej”. Wchodząc na rynek z takim pomysłem należy liczyć się z konkurencją i zwykle dość żmudnym procesem budowania pozycji. Ale np. doświadczenia Spotify pokazują, że warto.

### Nowa kompozycja

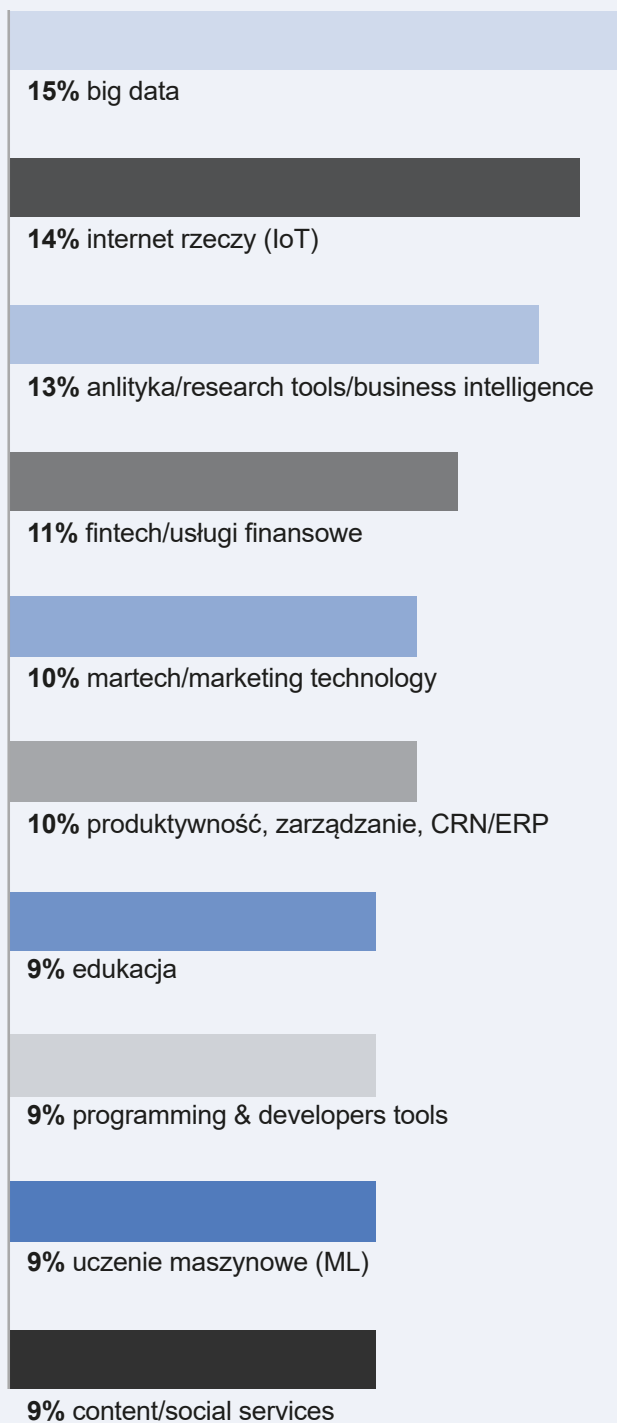
Istnieje też rodzaj pomysłów, których podstawą jest wykorzystanie już istniejących na rynku rozwiązań i zestawienie ich w nowy błyskotliwy sposób, czego przykładem może być rewolucja, jaką wprowadziło Apple w postaci iPhone'a. Aktualnie powstaje wiele tego rodzaju pomysłów związanych z możliwościami, jakie daje IoT.

### Zagospodarowanie luki bądź niszy

Niektóre pomysły opierają się na bardzo precyzyjnym zdiagnozowaniu problemu, którego często nie dostrzegał wcześniej nikt inny (lub nikt nie uważał tego problemu za warty rozwiązania) i dostarczeniu efektywnego rozwiązania. Świetnym przykładem mogą być usługi realizowane przez system BLIK.

## Co robią polskie startupy?

- Startuperzy najczęściej specjalizują się w analizie danych i IoT.
- Przedsiębiorcy najchętniej współpracują w modelu B2B.
- Najbardziej dochodowe jest rozwijanie technologii CRM i martech.
- Aż 82% startupów jest zainteresowanych współpracą i dostarczaniem rozwiązań korporacjom.



Źródła:  
[https://www.citibank.pl/poland/kronenberg/polish/files/raport\\_startup\\_poland\\_2018.pdf](https://www.citibank.pl/poland/kronenberg/polish/files/raport_startup_poland_2018.pdf)

## Skąd wziąć pomysł?

Zdecydowana większość najlepszych pomysłów bierze się z uważnej obserwacji otaczającej rzeczywistości i znajdowania w niej przestrzeni do usprawnień. Płyne z tego wniosek, że z największym prawdopodobieństwem interesujący pomysł znajdziemy w obszarze, w którym jesteśmy ekspertami, a z dość oczywistych przyczyn próba udoskonalenia procesu, o którym mamy mgliste pojęcie, ma niewielkie szanse powodzenia.

Niektórzy uważają, że najlepsze pomysły muszą przyjść same, inni twierdzą, że dojście do dobrego pomysłu to (czasem długotrwały) proces twórczy, który wymaga nakładów pracy i cierpliwości. Każda ze stron ma swoje racje i argumenty, więc być może właściwe podejście zależy od konkretnej osoby.

Ale bez względu na to, jaką drogą dochodzimy do pomysłu, jest on dopiero początkiem drogi. Każdy pomysł należy poddać konstruktywnej krytyce, a jeśli nie przejdzie tej próby, bez żalu się z nim rozstać.

A na koniec pamiętajmy, że pomysł nie musi być najważniejszy, a idea startupu wcale nie musi być nowatorska. Czasem wystarczy udoskonalić już istniejące rozwiązanie, wnosząc nową wartość.

### Pomysł a wartość

Niestety doświadczenie pokazuje, że ludzie mają skłonność do przeceniania swoich pomysłów. Nowa idea wiąże się często z wielkim entuzjazmem, który trzeba przyhamować zdrowym krytycznym podejściem. Najłatwiej się za to zabrać definiując **wartość**.

Przez „wartość” rozumiemy tutaj nową jakość, jaką nasz pomysł, kiedy już zostanie zrealizowany, wniesie w życie użytkowników. W żadnym wypadku nie mówimy teraz o wartości finansowej. Do tego przejdziemy trochę później.

Wartość jest dla pomysłu kluczowa. Dzięki niej możemy się spodziewać, że użytkownik będzie

skłonny podjąć pewne działania. Oczywiście może to być zapłata za usługę, ale w grę wchodzi również inne formy zaangażowania, jak podjęcie określonych działań lub dostarczenie pewnych danych. Wartość jest tym, co skłania użytkownika do „zapłaty” w takiej czy innej formie.

Oczywiście wartość musi przewyższać koszty. Czyli użytkownik musi wiedzieć, co dostaje w zamian za swój wkład. Ale zanim potencjalny klient będzie miał szansę rozważyć opłacalność oferowanego produktu, musi go zrozumieć. I tu przechodzimy do twierdzenia, że **najlepsze pomysły są proste do wytłumaczenia**, czyli łatwo przedstawić wnoszoną przez nie wartość. Prosty pomysł łatwiej wytłumaczyć, a lepiej rozumianą wartość łatwiej sprzedać. Tak, już na etapie pomysłu musimy powoli myśleć o marketingu i sprzedaży.

W tym momencie warto zauważyć, że innych wartości oczekują klienci prywatni, a innych biznesowi. Dlatego od początku należy wybrać między B2C i B2B. Brak tej decyzji na początku drogi startupu to poważny błąd, bo podstawą racjonalnych działań jest możliwie dokładne określenie grupy docelowej.

W przypadku B2C zwykle można sobie pozwolić na nieco bardziej „fantazyjne” podejście. Użytkownicy mogą np. korzystać z Twojej aplikacji, bo „jest fajna” (jak to jest w przypadku większości gier), ale klient biznesowy wszystko przelicza na pieniądze. Jeśli Twój produkt pozwala przykładowo zaoszczędzić 5% czasu pracownika, to jest to wartość materialna, którą można policzyć. A jeśli chcesz sprzedać produkt, to wręcz musisz dokonać tego rodzaju kalkulacji.

## Czy to się da zrobić?

W przypadku produktów technologicznych należy jeszcze ocenić, czy pomysł jest możliwy do realizacji. Jeśli nie jesteś inżynierem, może to być niezwykle trudne zadanie. To jest moment, w którym należy zacząć rozglądać się za zorientowanym na technologię współnikiem lub za firmą doradcą z branży technologicznej. I nie zdziw się, jeśli od eksperta dostaniesz odpowiedź „nie

wiem, trzeba to sprawdzić”. Czasem rzeczywiście tak może być. W przypadku produktów softwarowych stworzenie PoC dla twojego pomysłu może być relatywnie krótkie (i tanie), ale gdy myślisz o hardware,

## Co zrobić, aby pomysł stał się realizacją?

Samo posiadanie pomysłu (nawet innowacyjnego i oryginalnego) nie doprowadzi do jego realizacji. Poniżej znajduje się poradnik zawierający najważniejsze działania przyczyniające się do przemiany pomysłu w realnie działający biznes.

### 12 kroków startupera

1. Zaczynaj od spisania pomysłu.
2. Określ wartość użytkową Twojego produktu.
3. Sprecyzuj grupę docelową i jej wielkość.
4. Zastanów się nad sposobem monetyzacji.
5. Określ strategię marketingową.
6. Wskaż sposób pozyskania pierwszych klientów.
7. Rozmawiaj o pomysle.
8. Znajdź współnika i załóż firmę.
9. Skompletuj zespół.
10. Zbuduj produkt przy pomocy specjalistów.
11. Monitoruj wyniki sprzedaży i liczbę użytkowników.
12. Stale się ucz i rozwijaj produkt.

## Software czy hardware?

- 25% polskich startupów produkuje lub projektuje hardware.
- Prawie 40% polskich startupów sprzedaje produkty lub usługi w modelu SaaS (Software as a Service).
- Badania pokazują, że przedsiębiorstwa związane z budową lub projekcją hardware'u, ze względu na specyfikę przedmiotu zaczynają zarabiać stosunkowo późno.
- Jednym z czynników odróżniających firmy hardware'owe od software'owych jest otrzymywanie regularnych przychodów. Aż 75% startupów hardware'owych nie otrzymuje regularnych przychodów. W przypadku rozwiązań software'owych odsetek ten maleje do 54%.

Źródła:  
[https://www.citibank.pl/poland/kronenberg/polish/files/Startup\\_Poland\\_raport\\_2017.pdf](https://www.citibank.pl/poland/kronenberg/polish/files/Startup_Poland_raport_2017.pdf)



musisz się liczyć ze znacznie dłuższym procesem weryfikacji (i z większymi kosztami).

## Wstępna weryfikacja pomysłu

Kiedy mamy już dopracowany pomysł, coraz istotniejszym aspektem staje się weryfikacja.

Weryfikacja w różnych formach będzie nam towarzyszyć przez cały proces budowania startupu, od pomysłu do udanego rozwoju.

Weryfikacja jest trudna. Nie tylko ze względów praktycznych (bo czasem sprawdzenie koncepcji może być dość skomplikowane), ale również z powodów psychologicznych, bo sama idea weryfikacji zakłada możliwość odrzucenia pomysłu, czy na późniejszych etapach samego produktu.

## Interesujące grupy na Facebooku:

- Rozmowy o startupach
- Biznes, startup, NGO – grupa kobiet aktywnych
- Startupy łączcie się!
- Entrepreneurs & Startup Founders Group.



Z naszych obserwacji wynika, że weryfikacja jest najtrudniejsza na samym początku, na etapie pomysłu. Niejednokrotnie mieliśmy do czynienia z nowym pomysłem i nie dało się nie zauważyć, że autor jest z nim mocno związany emocjonalnie. Odrzucenie pomysłu, czy później rezygnacja z produktu, jest w pewnym sensie formą porażki. Jednak zdecydowanie lepiej jest odrzucić projekt na etapie pomysłu niż po zainwestowaniu w jego realizację. Dlatego tak ważne jest, by pozwolić na krytyczną ocenę jeszcze na tym etapie.

Nie zapominajmy również, że odrzucenie pomysłu nie oznacza skreślenia go raz na zawsze - niektóre pomysły mogą trafić do „poczekalni”, gdzie będą mogły powoli dojrzewać i być może przyjdzie jeszcze na nie pora.

## Daj pomysłowi okrzepnąć

Do pierwszej weryfikacji nie potrzebujemy żadnej pomocy. Wystarczy trochę czasu i przysłowiowe „przespanie się z pomysłem”. Zawsze świeże pomysły wydają się świetne i rewolucyjne, by po kilku dniach okazać się mało interesującymi.

Pośpiech nie służy projektowi. Pomysł to dopiero sam początek drogi. Postaraj się go dobrze przemyśleć, zanim pójdziesz z nim w świat. A jeszcze lepiej spis swój pomysł. Już sam proces spisywania pomaga uporządkować myśli i lepiej zdefiniować nową ideę. Poza tym opis rozwiązania może się później przydać w rozmowach z kontrahentami bądź inwestorami.

## Dyskutuj o pomysle

Każdy pomysł biznesowy powinien być przedyskutowany i to wiele razy z różnymi osobami. To kolejna ważna forma weryfikacji, bo przedyskutowanie pomysłu pomaga:

- doprecyzować sam pomysł,
- nauczyć się o nim opowiadać,
- poznać opinie o przyszłym produkcie,
- zidentyfikować jego słabe i mocne strony.

Na początku omawiaj pomysł z najbliższymi, potem zwróć się do osób z dalszego otoczenia. Bliskie osoby mogą być mniej krytyczne, a konstruktywna krytyka jest na tym etapie na wagę złota. W końcu rozważasz przedsięwzięcie, które może odmienić Twoje życie.

Rozejrzyj się za imprezami startuperów, różnego rodzaju spotkaniami (najlepiej tymi mniej formalnymi), dołącz do grup dyskusyjnych poświęconych biznesowi i startupom. Jeśli nie chcesz jeszcze dzielić się swoim pomysłem, to poznaj choć trochę środowisko startupowe. Może ono być źródłem wielu cennych informacji i porad.

I tu może pojawić się obawa - „a co jeśli osoba, której opowiem o moim pomysle, wykorzysta go i ubiegnie mnie w realizacji”?

## Kradzieże pomysłów

Wiele osób noszących się z zamiarem stworzenia startupu żywi obawy, że ich nowatorska koncepcja zostanie przez kogoś wykorzystana (czytaj „skradziona”). Czyli innymi słowy, ktoś będzie pierwszy w realizacji pomysłu i zawojuje rynek, nie zostawiając miejsca dla oryginalnego pomysłodawcy.

Możemy w tym momencie uspokoić, że obawy te są zwykle bezpodstawne, a w środowiskach startuperów krążą nawet powiedzenia, że „nie liczy się pomysł, lecz realizacja” oraz że „pomysły są tanie, realizacja kosztuje”. I warto te powiedzenia wziąć sobie do serca.

Zapewne znasz grę Angry Birds, z której wyrosła ogromna franczyza. Teraz wyobraź sobie, że

tłumaczysz komuś, kto w ogóle o niej nie słyszał, na czym ona polega: „strzelasz z procy ptakami, żeby zniszczyć świnie kryjące się w rozmaitych konstrukcjach”. Czy to brzmi jak opis pomysłu wartego miliony, który chciałoby się „ukraść”? Co zatem zdecydowało o sukcesie tej w zasadzie prostej gry? Właśnie realizacja. Cała masa szczegółów, które powodują, że w grę chce się grać.

W praktyce bardzo rzadko mamy do czynienia z „kradzieżą” pomysłów. Owszem, jeśli mamy naprawdę świetny pomysł, to z czasem może pojawić się konkurencja próbująca go skopiować. Ale mówimy o czasie, gdy pomysł ma już formę produktu. Póki co jesteśmy na etapie pomysłu. Jeszcze wiele pracy przed nami.

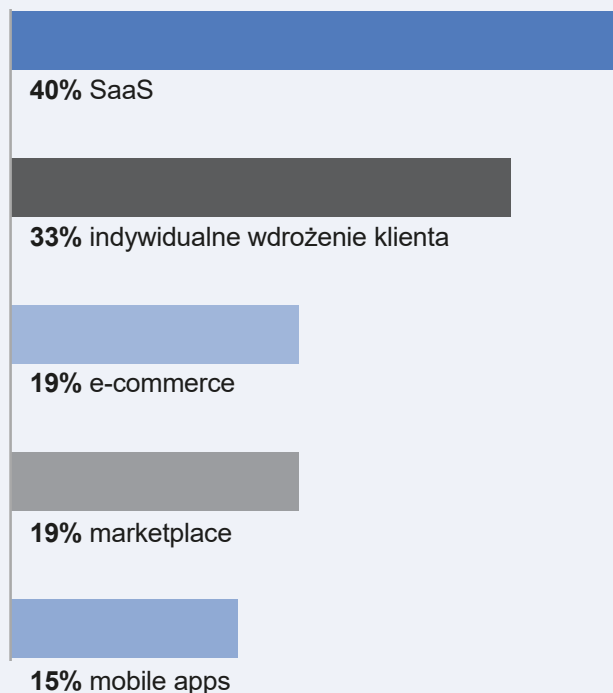
## Zabezpieczenia pomysłów

Oczywiście pomysłom można (a czasem nawet należy) zapewnić minimum bezpieczeństwa. Jeśli Twój pomysł się do tego kwalifikuje, możesz go opatentować. Ale pamiętaj, że ochronie patentowej podlegają jedynie konkretne rozwiązania, nie pomysły. Czyli nie możemy opatentować koncepcji wehikulu czasu, ale działające urządzenie już tak. Niestety proces przyznawania patentu jest dość długotrwały i kosztowny.

Kolejnym elementem zabezpieczenia, stosowanym przede wszystkim na etapie realizacji projektu, są umowy o zachowaniu poufności, zwane też NDA (*non-disclosure agreement*). Podpisanie NDA jest podstawowym zabiegiem zabezpieczającym przed niekontrolowanym rozprzestrzenieniem się informacji o naszym projekcie. Pamiętajmy jednak, że krążące w internecie wzory umowy o zachowaniu poufności, zwłaszcza te z karami umownymi na milion euro, nie muszą być poważnie potraktowane przez potencjalnych wykonawców.

## Jak sprzedają polskie startupy?

- 40% startupów sprzedaje w modelu SaaS (Software as a Service).
- Firmy korzystają również z innych modeli sprzedaży takich jak: e-commerce, marketplace, web services i aplikacje mobilne.



Źródła:  
[https://www.citibank.pl/poland/kronenberg/polish/files/raport\\_startup\\_poland\\_2018.pdf](https://www.citibank.pl/poland/kronenberg/polish/files/raport_startup_poland_2018.pdf)

# Dopracowanie koncepcji

**Zanim założysz startup, musisz się odpowiednio do tego przygotować. Pomoże Ci w tym zdefiniowanie produktu, określenie wartości użytkowej Twojego rozwiązania, przeprowadzenie analizy rynku i konkurencji.**

## Definicja produktu

Startuper powinien posiadać umiejętność poprawnego zdefiniowania swojego produktu, w szczególności zaś jasnego określenia, jaką **wartość** on oferuje (co było szerzej omówione w poprzednim rozdziale). W tym miejscu ponownie zachęcamy do spisywania najistotniejszych założeń produktu, takich jak: krótki opis, wartość, główne cechy.

### Koncepcja produktu

- Spróbuj opisać produkt w kilku krótkich zdaniach.
- Określ jego kluczową wartość.
- Wymień najważniejsze cechy.
- Wróć do tych notatek co jakiś czas, by sprawdzić, czy początkowe założenia nadal są aktualne.

## Zdefiniuj swój produkt

Zwróć uwagę, że wartość produktu jest elementem najważniejszym. Jest rdzeniem Twojego produktu i nie możesz jej zgubić. Dość częstym błędem jest zbyt wczesne myślenie o mniej istotnych elementach (jak np. nazwy czy logotypy), podczas gdy rdzeń produktu nie jest jeszcze dobrze opracowany.

Kolejne aspekty produktu należy planować, nie tracąc przy tym z oczu wartości - w końcu to jej będzie podporządkowany końcowy produkt. Gdy wartość jest dobrze określona, pozostałe komponenty będą znacznie łatwiejsze do opracowania.

Pamiętaj, by nie iść zbyt daleko w poszerzaniu swojego produktu - to jeszcze nie ten moment. Oczywiście to dobra rzecz, gdy np. widać możliwości integracji produktu z różnymi dostępnymi

usługami. Ale tak długo jak integracja taka nie jest kluczową wartością produktu, nie zaprzataj sobie nią zbytnio głowy. Teraz dopiero zbliżasz się do etapu budowania produktu.

## Weryfikacja biznesowa

Kiedy masz już jasną definicję produktu, czas na weryfikację. Wcześniej omawialiśmy weryfikację pomysłu, tu nadal weryfikujemy czystą koncepcję, ale już w sposób bardziej metodyczny. Celowo pominiemy tu różnego rodzaju techniki (w rodzaju analizy SWOT), o których można poczytać w specjalistycznych podręcznikach. Tu skupimy się na kilku podstawowych aspektach, które naszym zdaniem często bywają niedostatecznie przemyślane.

Na początek zadaj sobie kilka podstawowych pytań na temat produktu:

- **Do kogo skierowany ma być produkt?** - w miarę możliwości postaraj się możliwie wąsko określić tę grupę. Nawet jeśli sądzisz, że Twój produkt jest dla każdego, to przemysł, kto sięgnie po niego pierwszy - to będzie Twój target.
- **Dlaczego użytkownik zechce sięgnąć po produkt?** - Innymi słowy, jaka jest jego wartość, zwłaszcza w kontekście Twojego targetu.
- **Jaka jest szacowana liczba użytkowników/klientów?** - Im precyzyjniej określisz grupę docelową, tym łatwiej Ci będzie ustalić wielkość jej populacji. Pamiętaj, że nie każdy z tej grupy będzie zainteresowany produktem. Prawdziwym sukcesem będzie,



jeśli z informacją o produkcie dotrzesz do 10% potencjalnych klientów, a zainteresowanie wykaże co dziesiąty z nich.

- **Jakie będą główne kanały marketingowe?** - Nie licz na to, że produkt sprzeda się sam - to kolejny często powielany mit. Dobrze przemyśl, jak dotrzesz do swoich potencjalnych klientów. Reklamy w Internecie to współcześnie bardzo szeroki temat - jeśli zechcesz skorzystać z tego medium, marketing może przybrać wiele różnych form. Jaki budżet możesz na reklamę przeznaczyć? Pamiętaj, że na marketing będzie trzeba prawdopodobnie przeznaczyć kwotę podobną do tej, jaką wydasz na stworzenie produktu.
- **W jaki sposób produkt będzie na siebie zarabiał?** - Czy klient będzie płacił za produkt? A może sam produkt będzie bezpłatny, ale zarobisz na usługach powiązanych? Jakich przychodów możesz się spodziewać od jednego klienta, czyli ile klient będzie skłonny zapłacić za oferowaną wartość?
- **Czy oczekiwane przychody mają szansę pokryć koszty realizacji?** - O dziwo niektórzy początkujący startuperzy pomijają tę istotną kwestię. Odpowiedzi na wcześniejsze pytania mogą pomóc w oszacowaniu rentowności produktu.
- **W jakim czasie możesz się spodziewać pierwszych przychodów i kiedy spodziewasz się zwrotu inwestycji?** - To równie istotne pytania. W zdecydowanej większości przypadków założenie startupu oznacza rezygnację z dotychczasowej pracy. Czy możesz sobie pozwolić na pozbawienie się dochodów na tak długi czas?

Podanej wyżej punkty stanowią podstawę analizy biznesowej planowanego produktu i warto

je dokładnie przemyśleć. Nie ma tu miejsca na przesadny optymizm, bo ten potrafi się okrutnie zemścić. I ponownie - warto spisać wszystkie odpowiedzi i ewentualne dodatkowe przemyślenia. Mogą one być niezwykle przydatne przy ewentualnym tworzeniu biznesplanu, składaniu wniosków o dofinansowanie czy komunikacji z potencjalnymi inwestorami.

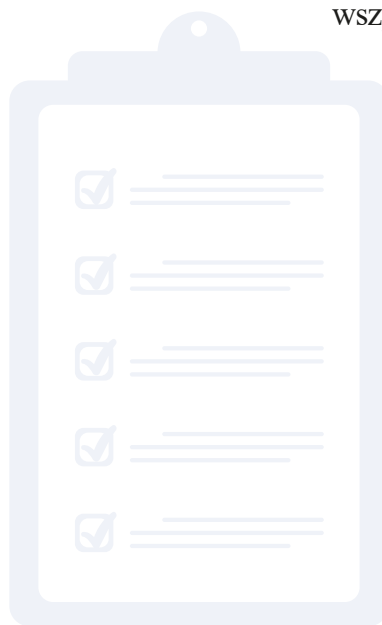
Nie można zapomnieć o zbadaniu konkurencji. Czy w istocie nasz produkt jest tak nowatorski, że nic podobnego jeszcze nie funkcjonuje? A może któryś z ugruntowanych biznesów na rynku może łatwo rozszerzyć działalność i łatwo wejść z silnej pozycji w konkurencję z nami? Jeśli mamy oczywistą konkurencję, to w czym nasz produkt będzie lepszy? Czy ta różnica wartości będzie na tyle duża, by przeciągnąć klientów na naszą stronę?

Ale konkurencja to nie wszystko. Warto również spojrzeć na produkt szerzej. Jakie miejsce zajmie on w istniejącym ekosystemie rynkowym? Czy istnieją jakieś rozwiązania komplementarne, czyli wszystkie produkty i usługi, z których klient

może korzystać wraz z naszym produktem? Tacy naturalni sojusznicy mają potencjał by stać się medium marketingowym lub inwestorem.

Należy również dobrze przemyśleć potencjalne modele monetyzacji. Owszem, są produkty, które najpierw przebojem wchodzą na rynek i zdobywają masy użytkowników, by dopiero z czasem opracować sposób zarabiania. Ale na ten sposób zdobywania rynku mogą sobie pozwolić jedynie inwestorzy z najzasobniejszym portfelem. Większość startupów musi od razu myśleć o sposobie zarabiania na produkcie.

Możesz zaplanować więcej niż jeden sposób zarabiania. Być może w trakcie rozwoju startupu znajdziesz konieczność zmiany podstawowej formy monetyzacji. A jeśli masz bardzo nowatorski pro-



dukt, może się okazać, że zarobisz na nim w sposób całkiem odmienny niż początkowe założenia.

## Weryfikacja techniczna

W przypadku startupów technologicznych nie mniej istotnym elementem jest weryfikacja, czy planowany produkt jest w ogóle w zasięgu współczesnej technologii. Tego rodzaju studium wykonalności może się zamknąć w krótkiej rozmowie z inżynierem o danej specjalizacji, ale równie dobrze może wymagać dłuższych analiz, które mogą być już istotnym kosztem.

W przypadku rozwiązań stuprocentowo software'owych na ogół jest łatwiej. Pierwszym etapem produkcji może być pogłębiona analiza, czasem poparta wytworzeniem prostego systemu prototypu, pełniącego rolę *proof of concept*. Choć niekoniecznie taki prototyp musi się udać w pierwszym podejściu.

W przypadku projektów opierających się o nowatorskie rozwiązania hardware'owe budowanie PoC może pochłonąć wiele miesięcy pracy zespołu inżynierów o różnych specjalizacjach i obejmować kolejne prototypy.

Prototypowanie (zarówno w obszarze software'u jaki i hardware'u) łączy jedno - należy się spodziewać niespodzianek i nieoczekiwanych trudności. Im bardziej nowatorskie rozwiązanie planujemy, tym dłuższa może się okazać droga do jego realizacji. Niestety nie można wykluczyć także, że z różnych przyczyn nasz pomysł może okazać się niemożliwy do zbudowania.

## Mockupy

Wyżej omówione elementy technicznej weryfikacji projektu oznaczają już istotne koszty. Na szczęście istnieje tańszy sposób weryfikacji niektórych pomysłów, a jest nim tzw. mockup, czyli makieta docelowego produktu.

Mockupy mają różną postać i różny zakres. W pewnych sytuacjach w zupełności wystarcza seria rysunków wykonanych w zeszycie, w innych mockup może przyjąć postać np. strony lub aplikacji, przez którą można się przeklikać. Mockup może być bardzo schematyczny lub stanowić wierne odwzorowanie interfejsu docelowego produktu.

## Popularne narzędzia do mockupów aplikacji:

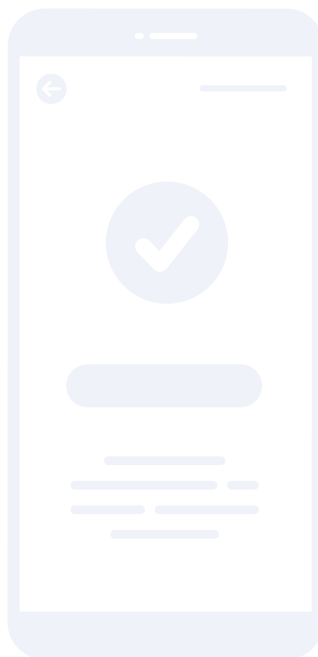
- <https://wireframe.cc/>
- <https://www.fluidui.com/>
- <https://miro.com/>
- <https://www.mockplus.com/>
- <https://www.adobe.com/products/xd.html>

Najprostsze mockupy można wykonać samodzielnie, korzystając z powszechnie znanych narzędzi (jak choćby arkusz kalkulacyjny). Te bardziej zaawansowane mogą wymagać dedykowanego oprogramowania (darmowego lub płatnego) albo zaangażowanie specjalisty. Wybór sposobu realizacji mockupu powinien zależeć od tego, do czego chcemy go zastosować.

## Zastosowania

Pierwszym, choć czasem niedocenianym zastosowaniem mockupu jest uporządkowanie idei, która powstała w głowie startupera. Makieta pomaga poukładać pomysły i zwizualizować je w docelowej postaci. Jest to podstawa do dalszej pracy, przemyśleń, rozwoju. A także krytycznego usuwania elementów, które w pierwszej wersji naszego produktu nie są niezbędne.

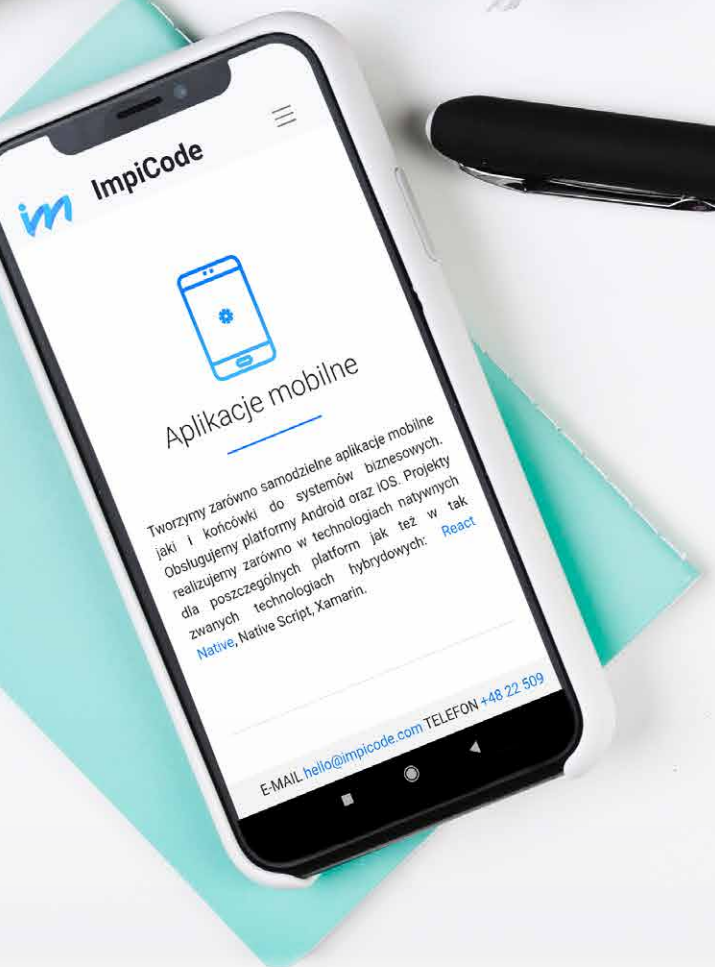
Kolejną ważną funkcją jest możliwość prostego zaprezentowania nowatorskiej koncepcji. Jest to szczególnie użyteczne podczas rozmowy z potencjalnym wykonawcą produktu lub z inwestorami. Dla każdego z nich lepszy będzie nieco inny mockup.





Wykonawca z pewnością będzie bardziej zainteresowany kwestiami technicznymi, złożonością interfejsu, zakresem realizowanych funkcji czy etapami zamodelowanych procesów. Inżynierowi wystarczy prosty, minimalistyczny mockup, kwestie wyglądu mogą zejść na dalszy plan.

Dla inwestora większe znaczenie będzie miała kluczowa wartość produktu oraz sposób, w jaki zostanie zaprezentowana. Po prezentacji makiety wartość płynąca z rozwiązania powinna być oczywista. Interfejs również nabiera większego znaczenia. Im mockup będzie bliższy w wyglądzie i ogólny odczuciu do planowanego produktu, tym większa szansa, że inwestor da się uwieść prezentacji.



I jeszcze jedna uwaga - mockupy nie muszą (a nawet nie powinny!) być zbyt szczegółowe, zwłaszcza w obszarze pobocznych funkcjonalności. Powinny dobrze prezentować kluczowe wartości i model działania produktów, które reprezentują, nie odwracając uwagi zbędnymi elementami. W większości przypadków naprawdę nie ma znaczenia czy mockup uwzględnia takie elementy jak zmiana hasła czy udostępnianie zdjęcia na Facebooku. Wchodzenie w detale kluczowego procesu realizowanego przez produkt też nie zawsze jest korzystne, bo zbyt skomplikowana makietka może zaciemnić myśl przewodnią. Co więcej, praca nad wieloma detalami mockupu być może jest przyjemna, ale na tym etapie zdecydowanie lepiej jest skierować energię na inne obszary. Jak mantra wraca tutaj myśl przewodnia prowadzenia startupu - skup się na dostarczanej wartości!



# Realizacja

**Dopracowywanie pomysłu to działania w sferze idei. Teraz czas twardo stanąć na ziemi i zająć się realizacją. Podpowiemy Ci, jakie kroki należy podjąć, aby rozpocząć wymarzony biznes. Ale zanim przejdziemy do konkretów, rzućmy okiem na trudności, na które najczęściej natrafiają startuperzy.**

## Czynniki hamujące powstawanie startupów

Badania przeprowadzone przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości wskazują 5 głównych czynników hamujących powstawanie startupów, do których należą:

- brak wiary we własne umiejętności,
- nieumiejętność zarządzania firmą,
- brak wystarczającego kapitału na rozpoczęcie działalności,
- niedostateczna wiedza branżowa i specjalistyczna,
- brak pomysłu na firmę.

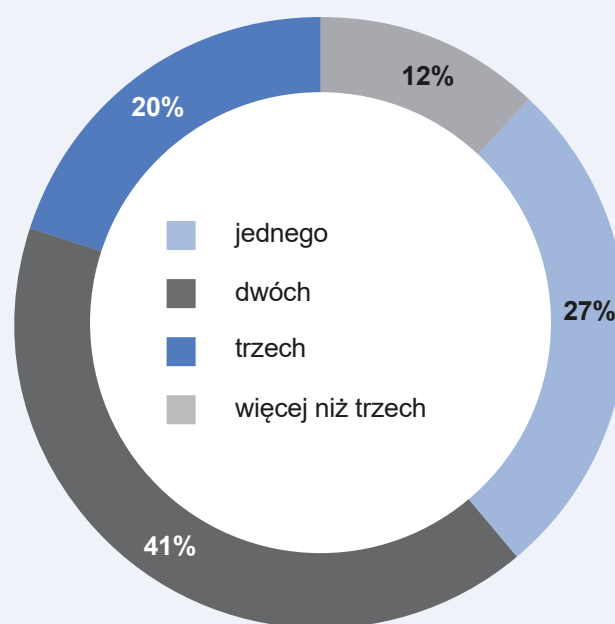
Do innych istotnych czynników zniechęcających do założenia startupu należą: obciążenia kredytami, strach przed podjęciem ryzyka, zobowiązania wobec aktualnego pracodawcy, brak wsparcia ze strony rodziny i przyjaciół, a także trudności w znalezieniu partnera biznesowego. W dalszej części niniejszego opracowania podpowiemy, jak przezwyciężyć niektóre z podanych wyżej trudności.

Źródła:  
[https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Startupy-w-Polsce---raport-2019\\_200117.pdf](https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Startupy-w-Polsce---raport-2019_200117.pdf)

## Wspólnicy

Prowadzenie startupu w pojedynkę jest nie tylko trudniejsze, ale również bardziej ryzykowne. Znalezienie wspólnika (lub wspólników) zdecydowanie jest dobrym pomysłem. Idealnie jest, gdy wspólnik podziela Twoją ideę biznesową, a przy tym jego umiejętności i doświadczenie uzupełniają Twoje kompetencje. Jeśli brak Ci fachowej wiedzy w dziedzinie, w której ma dzia-

## Ilu założycieli mają startupy?



Źródło:  
[https://www.citibank.pl/poland/kronenberg/polish/files/raport\\_startup\\_poland\\_2018.pdf](https://www.citibank.pl/poland/kronenberg/polish/files/raport_startup_poland_2018.pdf)

łać Twoją firmą, wspólnik ze stażem w branży z pewnością wiele ułatwi.

Pamiętaj również, że budowanie każdej firmy, a startupu w szczególności, jest zadaniem niezwykle obciążającym psychicznie. Przy kluczowych decyzjach czy trudnych chwilach w ogóle z pewnością przyda Ci się wsparcie czy dodatkowa opinia. Z pewnością więc wspólnik idealny to osoba, której możesz zaufać, która podziela Twoją wizję budowanej firmy i ogólnej strategii biznesowej.

Zwykle wspólnikami zostają osoby z najbliższego otoczenia: rodzina, znajomi ze studiów lub z miejsca pracy. Co jednak zrobić, gdy nie

widzisz wokół siebie właściwego kandydata? Nic straconego - zacznij się rozglądać po środowiskach startupowych. Możesz tam znaleźć ludzi z różnych branż i z różnym doświadczeniem, w tym również takie, które już mają doświadczenia w prowadzeniu własnej firmy i rozglądają się za nowymi wyzwaniami.

Pamiętaj tylko o jednym: wspólnik jest swego rodzaju inwestorem. Oznacza to, że po pierwsze musisz przekonać go do swojej wizji, po drugie musisz upewnić się, że dostarczy Ci wsparcie, którego oczekujesz. Nie wybieraj pochopnie, wiążeś się ze wspólnikiem najprawdopodobniej na lata, więc zła decyzja może Cię wiele kosztować.

## Środowisko startupowe

Środowisko startupowe tworzą nie tylko sami startuperzy, lecz również rozmaite programy, organizacje i instytucje wspierające rozwój tego ekosystemu. W zależności od miejsca, w którym jesteś na drodze swojego biznesu, ich oferta może być dla Ciebie mniej lub bardziej interesująca, ale z pewnością warto zbudować sobie obraz możliwości, jakie są lub mogą być w Twoim zasięgu.

### Wsparcie merytoryczne

Bardzo ciężko zbudować i rozwijać startup bez posiadania odpowiedniej wiedzy. Aby uniknąć częstych błędów młodych przedsiębiorców, warto skorzystać z usług wsparcia merytorycznego oferowanego zarówno przez fundacje i stowarzyszenia (stworzone z myślą o startupach), jak i wziąć udział w programach akceleryacyjnych i inkubacyjnych. Spotkanie z ekspertem z dziedzi-

## Wybrane biznesowe podcasty i kanały Youtube:

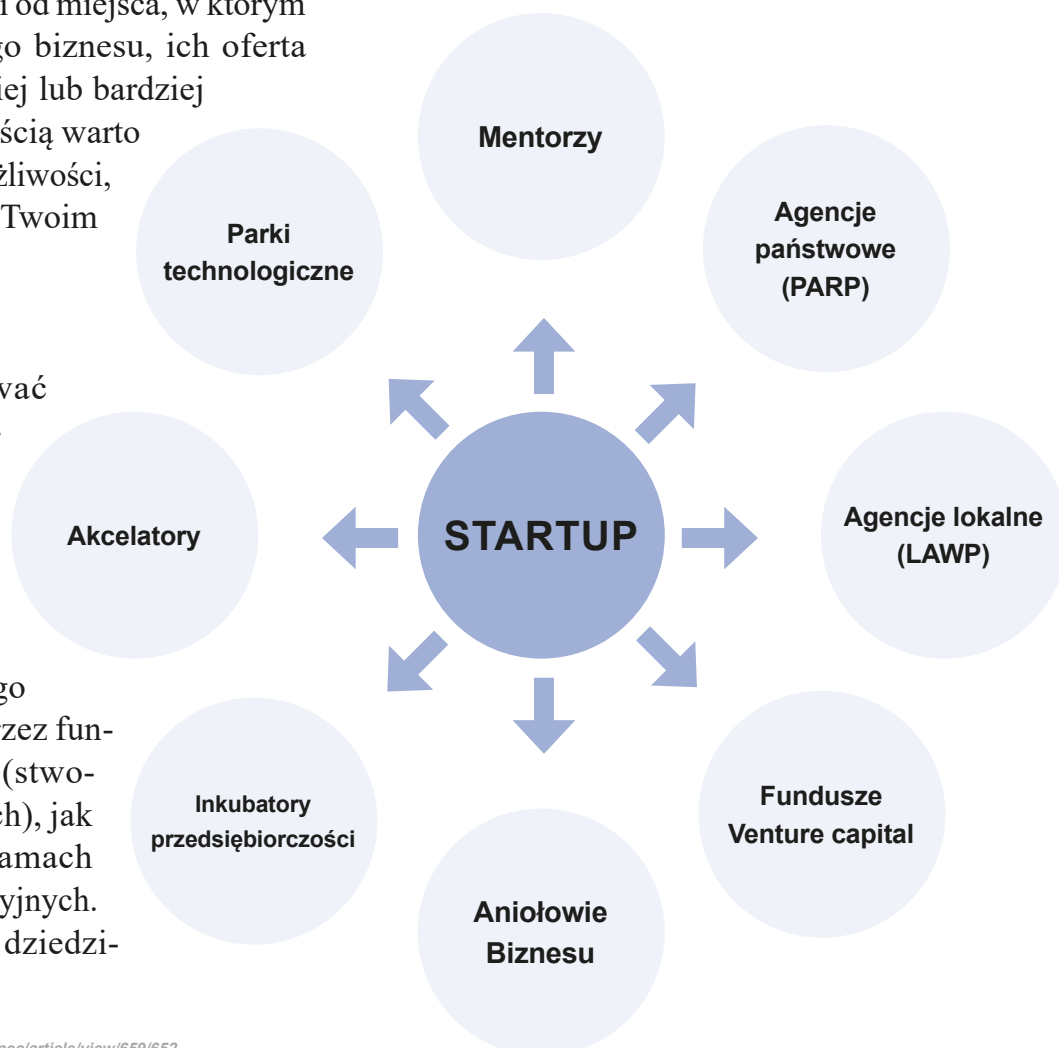
- Mała wielka firma
- Marketing i Biznes
- Y Combinator
- Biznes w IT
- Casbeg



ny startupów może pomóc w podjęciu decyzji o rozpoczęciu działalności lub określić optymalny kierunek rozwoju Twojego startupu. Ekspert podzieli się z Tobą opinią na temat pomysłu, a także ułatwi kontakt z potencjalnymi inwestorami oraz zarekomenduje odpowiednie osoby do prowadzenia księgowości.

### Mentoring

Mówi się, że z prowadzeniem firmy jest jak ze sportem. Jeśli chcemy osiągać coraz lepsze wyniki i bić kolejne rekordy, potrzebujemy osoby,



Źródło:  
<http://www.wydawnictwo.wsei.eu/index.php/zniec/article/view/659/652>

która posiada wiedzę i doświadczenie w danej dziedzinie i pomoże nam w rozwoju. W sporcie jest to trener, a w biznesie mentor. Mentorem jest osoba mająca doświadczenie, osiągająca sukcesy i posiadająca cenny networking. Mentor chętnie dzieli się swoją wiedzą i kontaktami. Dzięki mentorowi początkujący startuper może szybko poznać środowisko startupowe i nawiązać cenne znajomości.

Programy mentoringowe oferowane są w ramach akceleratorów i inkubatorów. Organizowane są również przez fundacje i stowarzyszenia wspierające startupy. Mentoring zazwyczaj trwa od kilku do kilkunastu miesięcy i polega na regularnych spotkaniach przedsiębiorcy z mentorem.

Nie można również pominąć niezwykle wartościowych źródeł wiedzy, jakimi są coraz bardziej ostatnio popularni youtuberzy i podcasterzy. I choć oczywiście trudno tu mówić o mentoringu w ścisłym tego słowa znaczeniu, to większość treści oferowana jest bezpłatnie, a przy tym często na bardzo wysokim poziomie. Do wyboru mamy zarówno kanały i podcasty ogólnobiznesowe, jaki i bardziej specjalistyczne, w tym związane z IT.

## Akcelerator

Akceleratory pomagają startuperom rozwinąć swój biznes w stosunkowo krótkim czasie. Ich celem jest przyspieszenie rozwoju firmy. Akceleratory wspierają głównie osoby z już zdefiniowanym modelem biznesowym, często dysponujące także MVP. Programy akceleracyjne oferują przede wszystkim wsparcie merytoryczne (w tym mentoring), networking oraz pomoc w pozyskaniu funduszy. Czasem oferują również wsparcie finansowe w zamian za udziały w firmie.

## Finansowanie

Brak wystarczającego kapitału należy do największych barier w procesie tworzenia i rozwoju startupów. Ale nawet jeśli dysponujesz

niewielkimi środkami finansowymi, wiedza na temat różnych form pozyskania kapitału może Ci pomóc w uruchomieniu własnego biznesu.

## Kapitał własny czy obcy?

Możemy wyróżnić dwie główne kategorie źródeł finansowania przedsiębiorstwa: kapitał obcy (kredyty i pożyczki) i kapitał własny, dodatkowo dzielony na wewnętrzny (własny wkład finansowy) i zewnętrzny (pochodzący od inwestorów). Oba źródła kapitału mają wady i zalety, z którymi należy się dokładnie zapoznać.

## Akceleratory:

- Waw.Ac
- Surferzy wiedzy
- Orange Fab
- AINOT.pl
- Space3ac
- Impact Poland
- BTM Innovations

## Jak dobrze zaprezentować się przed potencjalnym inwestorem?

- **Napisz biznesplan** - powinien zawierać takie elementy jak opis produktu, określenie kluczowej wartości, analizę konkurencji, strategię marketingową oraz plan finansowy i sprzedaży.
- **Przygotuj prezentację sprzedażową** - powinna objąć najistotniejsze aspekty produktu i modelu biznesowego; pamiętaj, że dla inwestorów liczą się liczby, zwłaszcza takie jak oszacowanie liczby użytkowników i potencjalnych przychodów.
- **Dobrze przygotuj się do rozmowy** - przemyśl możliwe pytania i przygotuj odpowiedzi; nie zaszkodzi, jeśli przeciwicysz prezentację produktu przed rodziną lub znajomymi.
- **Zabierz mockup lub prototyp** - jest ogromna różnica między pomysłem w formie papierowej i w jakikolwiek sposób urzeczywistnionej.
- **Zostaw materiały**, do których inwestor będzie mógł wrócić po prezentacji; to może być dokument z opisem i biznesplanem, ale również makieta czy prototyp.



## Zewnętrzne źródła finansowania

Istnieje wiele zewnętrznych źródeł finansowania firm. Poniżej przedstawimy te najbardziej dostępne dla startupów.

**Venture Capital** jest formą inwestowania polegającą na przekazaniu kapitału w zamian za otrzymane udziały. Inwestor staje się współwłaścicielem startupu i wpływa na decyzje dotyczące działalności przedsiębiorstwa i jego finansów.

Mianem **anioła biznesu** określane są inwestorzy przekazujący wkład pieniężny w zamian za udział w przyszłych zyskach firmy. Aniołowie biznesu inwestują w te firmy, w których sukces mocno wierzą.

**Crowdfunding** jest stosunkowo nowym sposobem finansowania startupów. Polega na przedstawieniu i zaprezentowaniu projektu szerszej społeczności poprzez platformę internetową, za pośrednictwem której osoby zainteresowane projektem mogą dokonywać drobnych, jednorazowych wpłat na rzecz jego realizacji. W zależności od wysokości wkładu finansowego liczni inwestorzy otrzymują rekompensatę w postaci gadżetów lub pierwszych egzemplarzy gotowego

## Platformy crowdfundingowe

### zagraniczne

- Kickstarter
- Indiegogo

### polskie

- Wspieram.to
- Polakpotrafi.pl
- Beesfund



produktu. Wynagrodzeniem inwestorów mogą być również udziały w przyszłych zyskach firmy.

**Unia Europejska** dostrzega w startupach potencjał biznesowy, dlatego oferuje wiele programów wspierających i finansujących tego typu działalności. Dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw dostępne są różnego rodzaju pożyczki na zakup chociażby sprzętu. Należy jednak pamiętać, że ta forma finansowania jest zwrotna. Unia Europejska oferuje również wiele programów dofinansowania startupów, których największą zaletą jest bezzwrotność środków pieniężnych. Minusem tego rozwiązania jest występujący w wielu europejskich dofinansowaniach wymóg posiadania odpowiednio wysokiego wkładu własnego. Jednym z programów dofinansowania jest projekt Horyzonty 2020. Jest to konkurs, w drodze którego przyznawane są pieniądze w formie dotacji bądź zwrotu poniesionych kosztów.

	Kapitał własny	Kapitał obcy
Zalety	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ brak konieczności zwrotu kapitału zewnętrznym inwestorom</li><li>▪ brak obligatoryjnych płatności okresowych</li><li>▪ łatwiejsze zaciąganie zobowiązań</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ sprawowanie całkowitej kontroli nad startupem</li><li>▪ samodzielne podejmowanie wszystkich decyzji</li><li>▪ łatwiejszy sposób pozyskania kapitału</li></ul>
Wady	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ trudniejszy dostęp do większych zasobów kapitału</li><li>▪ ograniczenie swobody podejmowania decyzji</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ wzrost ryzyka niewypłacalności i upadku firmy</li><li>▪ zmniejszenie płynności finansowej przedsiębiorstwa</li><li>▪ obowiązek zwrotu kapitału obcego z odsetkami</li></ul>

## Formalności

Założenie startupu wiąże się z podjęciem szeregu formalnych działań dotyczących między innymi: wyboru formy prawnej, zarejestrowania firmy oraz ustalenia miejsca pracy.

### Forma prawna

Działalność typu startup nie jest ograniczona tylko do jednej formy prawnej - jest kilka możliwości nadania osobowości prawnej swojemu biznesowi. Wybór właściwej zależy od posiadanego kapitału, możliwości przedsiębiorców i spełniania wymogów formalnych.

**Inkubatory przedsiębiorczości** funkcjonują w ramach fundacji i stowarzyszeń, pomagając młodym startuperom w realizacji biznesu. Skierowane są zarówno do osób zastanawiających się nad założeniem własnego biznesu, jak i początkujących przedsiębiorców. Inkubatory dostarczają wsparcie merytoryczne i prawne, oferują przestrzeń biurową, obsługę księgową oraz organizują szkolenia między innymi z marketingu, sprzedaży i autoprezentacji.

**Jednoosobowa działalność gospodarcza (DG)** uznawana jest za najprostszą formę prowadzenia firmy. Można ją założyć online wysyłając wniosek o wpis do Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej. Startuperzy rzadko korzystają z tej formy z dwóch powodów: jak sama nazwa wskazuje, jest to działalność jednoosobowa (rzadko spotykana w startupach), a ponadto przedsiębiorca ponosi odpowiedzialność za zobowiązania firmy swoim majątkiem.

**Spółka cywilna (S.c.)** powstaje w momencie zawarcia umowy przez wspólników. Bywa wybierana przez startuperów z powodu możliwości prowadzenia uproszczonej księgowości na początku działalności. Do wad spółki cywilnej należą: brak osobowości prawnej, nieograniczona odpowiedzialność osobista wspólników za zobowiązania firmy i konieczność odprowadzania składek ZUS.

**Spółka jawna (S.j.)** łączy w sobie elementy spółki cywilnej i z o. o. Jest tania i prosta w założeniu oraz posiada własny majątek i nazwę, a odpowiedzialność za zobowiązania opiera się na zasadzie subsydiarności. Najpierw zobowiązania są pokrywane majątkiem firmy, a dopiero później majątkiem własnym wspólników.



### Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości (AIP)

- Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości są szczególną formą inkubatorów dla osób pragnących założyć startup bez zakładania firmy.
- AIP użycza startuperom swoją osobowość prawną (NIP i REGON).
- Skierowany jest do wszystkich osób pełnoletnich, a nie tylko studentów i doktorantów.
- W ramach miesięcznej opłaty w wysokości trzystu złotych startuperzy otrzymują: obsługę księgową firmy, indywidualne konto bankowe, dostęp do systemu fakturowania, pomoc i obsługę prawną, wsparcie administracyjne i przestrzeń biurową.

### Spółka komandytowa (S.k.)

Na spółkę komandytową może zdecydować się przedsiębiorca posiadający inwestora. Założyciel startupu jest komplementariuszem, który odpowiada za zobowiązania firmy całym swoim majątkiem, ale również zachowuje autonomiczność decyzji. Komandytariuszem jest inwestor, który odpowiada za zobowiązania firmy do wielkości wniesionego wkładu i posiada udział w zyskach.

**Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (Sp. z o.o.)** jest najczęściej wybraną formą prawną przez startuperów. Przedsiębiorców nie odstrasza podwójne opodatkowanie i obowiązek prowadzenia pełnej księgowości. Do głównych atutów spółki z o.o. należą: brak obowiązku odprowadzania składek ZUS, niski kapitał

zakładowy (5.000 zł), łatwa możliwość przekształcenia w spółkę akcyjną i ograniczona do poniesionych nakładów finansowych odpowiedzialność wspólników za zobowiązania firmy.

**Spółka akcyjna (S.A.)** jest rzadko wybierana przez startupy z powodu wysokiego kapitału zakładowego wynoszącego co najmniej 100 000 zł. Plusem spółki jest ograniczona odpowiedzialność wspólników za zobowiązania firmy. Akcjonariusze odpowiadają za zobowiązania tylko do wysokości wniesionych wkładów, a nie całym swoim majątkiem.

**Prosta spółka akcyjna** to specjalna forma prawna stworzona z myślą o startu-

pach, która ma zostać uchwalona w 2021 r. Prosta spółka akcyjna oparta będzie na Kodeksie Spółek Handlowych. Dla startupera liczyć się będą takie cechy jak: bardzo niski kapitał zakładowy (tylko 1zł), minimalne formalności, zapewnienie bezpieczeństwa założycieli i inwestorów. Dodatkowym atutem ma być szybkość i łatwość przekształcenia oraz likwidacji spółki.

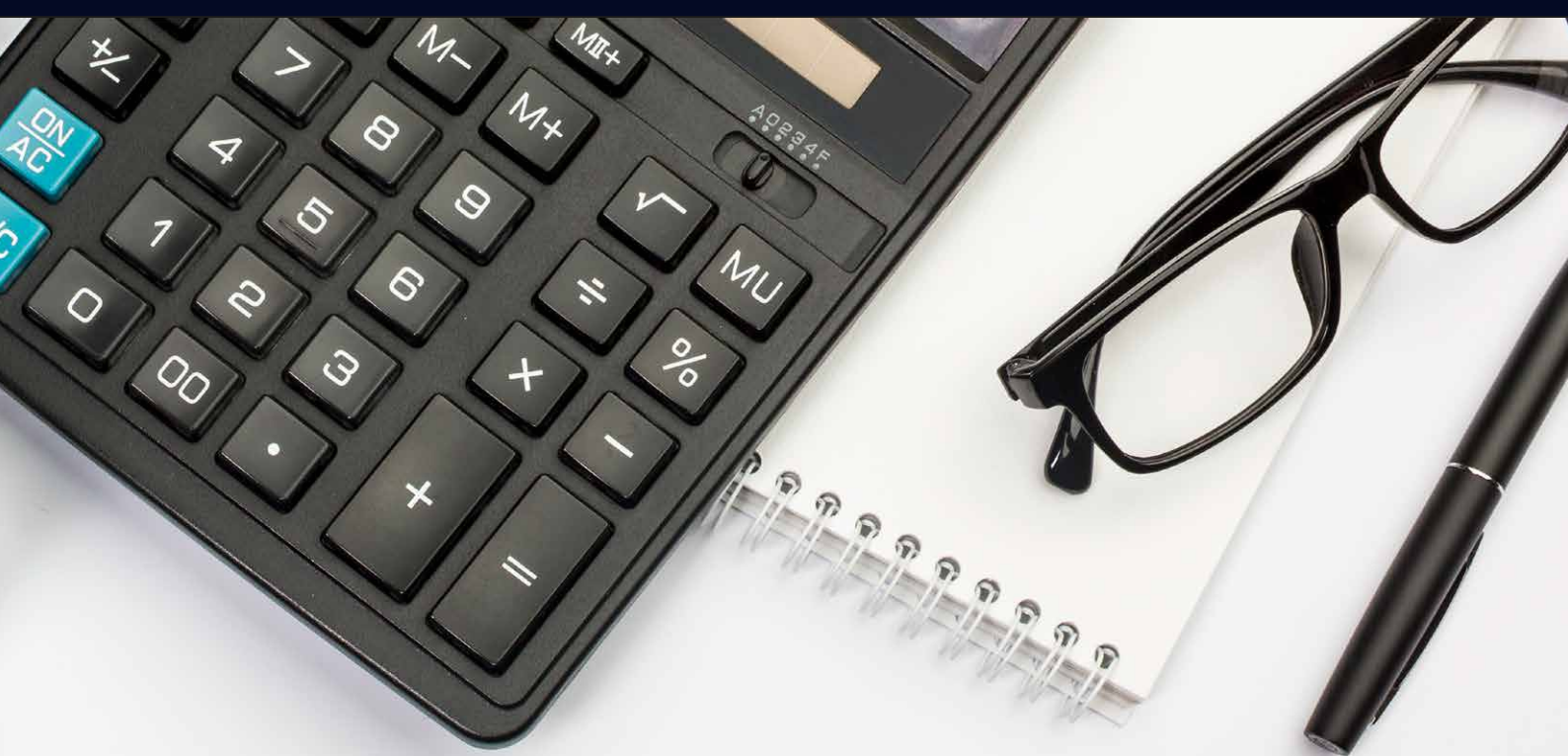
## Adres i biuro

Bez względu na sposób prowadzenia startupu firma musi mieć adres. O ile w przypadku jednoosobowej działalności gospodarczej może to być adres założyciela, to w przypadku spółek nie jest to już takie proste i osobny adres zwykle staje się więc wymogiem. Na szczęście dostępne są inne opcje.

## Formy prawne wybierane przez startupowców

	Liczba założycieli	Status prawny	Rejestracja	Minimalna wysokość kapitału	Odpowiedzialność za zobowiązania	Księgowość
<b>DG</b>	jeden	zdolność do czynności prawnych	wpis do CEIDG	brak	majątkiem własnym	uproszczona do 1,2 miliona euro rocznych przychodów
<b>S.c.</b>	minimum dwoje	brak osobowości prawnej	wpis do CEIDG, rejestr REGON	brak	majątkiem firmy i własnym	uproszczona do 2 milionów euro rocznych przychodów
<b>S.j.</b>	minimum dwoje	brak osobowości prawnej	KRS	brak	majątkiem firmy i własnym	uproszczona do 2 milionów euro rocznych przychodów
<b>S.k.</b>	minimum dwoje (komplementariusz i komandytariusz)	brak osobowości prawnej	KRS	brak	komplementariusz majątkiem własnym, komandytariusz do wysokości wniesionego wkładu	pełna
<b>Sp. z o.o.</b>	minimum jeden	osobowość prawna	KRS	5 000,00 zł	majątkiem firmy i własnym	pełna
<b>S.A.</b>	minimum jeden	osobowość prawna	KRS	100 000,00 zł	majątkiem firmy	pełna





Coraz popularniejszym rozwiązaniem są **przestrzenie coworkingowe**, czyli firmy oferujące miejsce do pracy dla małych firm. W zależności od coworkingu dostępne są jedynie biurka w przestrzeni wspólnej, boksy lub wydzielone samodzielne pokoje. Coworkingi w stosunkowo niewielkiej cenie oferują pełną infrastrukturę i obsługę serwisową biura. W ramach współdzielonej infrastruktury na ogół możemy korzystać z sal konferencyjnych, przestrzeni do relaksu czy ekspresów do kawy. Dla niektórych osób zaletą jest możliwość rozszerzania sieci kontaktów czy choćby możliwość pogawędki z osobą z biurka obok. Z drugiej strony w coworkingach trudniej o prywatność, co może komplikować niektóre codzienne zajęcia, jak choćby rozmowy telefoniczne, które zazwyczaj należy odbywać w dedykowanych rozmównicach.

**Wirtualne biuro** jest idealnym rozwiązaniem dla przedsiębiorców pracujących z domu. Jest to przede wszystkim usługa użyczenia adresu za niewielką opłatą, ale zwykle możemy liczyć również na przesyłanie mailem skanów korespondencji przychodzącej, odbieranie telefonów a także sale konferencyjne. Często usługodawca oferuje dodatkowe usługi w postaci obsługi prawnej i księgowej, wsparcia informatycznego czy pomocy w zarejestrowaniu działalności.

## Księgowość

Rzadko kiedy założyciele startupu posiadają wiedzę z księgowości na poziomie pozwalającym na prowadzenie ksiąg rachunkowych. W przypadku księgowości uproszczonej jest to jeszcze stosunkowo proste, lecz gdy w grę wchodzi księgowość pełna, lepiej zdać się na specjalistę.

W większości przypadków najlepszym rozwiązaniem jest zlecenie usługi księgowej zewnętrznej firmie. Może to być biuro rachunkowe, ale w ostatnim czasie coraz większą popularność zdobywają również firmy księgowe świadczące usługi w części lub całkowicie online. Ponadto zdarzają się firmy specjalizujące się w outsourcingu księgowości dla działalności typu startup, które oferują również pomoc w procesie rejestracji firmy. Wsparcie księgowe można otrzymać także w ramach inkubacji i akceleracji.

Wybierając dostawcę usług rachunkowych warto pytać, czy dostępna będzie stała osoba prowadząca księgi Twojej firmy. W swej działalności niejednokrotnie spotkasz się z różnego rodzaju problemami czy wątpliwościami dotyczącymi rozliczeń i formalności podatkowych, dobrze więc mieć stałego doradcę, który zna Twoją sytuację i udzieli odpowiedzi na wszelkie pytania.

# Budujemy produkt

**Pierwsze kroki budowania produktu powinny być ostrożne. Bez względu na to, jak się przygotujesz na etapie koncepcji, nigdy do końca nie wiesz, jak ostatecznie będzie wyglądał Twój produkt. Budowanie nowatorskiego rozwiązania nie jest prostą drogą, lecz szukaniem, kluczeniem, a niejednokrotnie cofaniem się o kilka kroków. Nastaw się na otwartość i elastyczność myślenia, a dopóki nie masz jasnych przesłanek, że Twoja koncepcja biznesowa się sprawdza, również na elastyczność samego produktu.**

## Wybór technologii

W przypadku startupu technologicznego wybór technologii, w których realizowane będą produkty, ma istotne znaczenie. Podkreślmy tu wyraźnie - „*istotne*”, nie „*najważniejsze*”. Wspominamy o tym, ponieważ często startuperzy, zwłaszcza bez doświadczenia technicznego, zbyt dużo energii poświęcają na dobieranie optymalnej technologii do realizacji projektu.

Oczywiście nie ma nic złego w tym, że tworząc produkt technologiczny, założyciele startupu interesują się szczegółami technicznymi - tego rodzaju zaangażowanie jest wręcz wskazane. Ale przy zachowaniu zdrowych proporcji. Bo prawda jest taka, że z dużym prawdopodobieństwem **Twój produkt może być równie dobrze zrealizowany w wielu różnych technologiach.** Większej wagi natomiast nabierają tu kwestie nietechniczne, które mogą rzutować na rozwój Twojego biznesu. Jednakże często zapomina się o nich, ulegając subiektywnym opiniom lub obecnej także w programowaniu modzie.

### Nowoczesne czy stabilne?

Kiedy myślimy o realizacji nowoczesnego rozwiązania, często pojawia się myśl, by zrealizować je w najnowszej dostępnej technologii. I choć oczywiście są sytuacje, gdy taka decyzja ma dobre podstawy, to warto również pamiętać o możliwych problemach.

Przede wszystkim najnowocześniejsze języki programowania, platformy czy frameworki często nie są jeszcze zbyt dojrzałe. Oznacza to, że miewają nie najlepszą dokumentację i niewielki ekosystem w postaci gotowych bibliotek, modułów czy narzędzi wspierających proces wytwórczy. Co więcej, bywają przedmiotem częstych zmian, co może wymuszać częste aktualizacje i wpływać na koszty utrzymania. Dodatkowo trudno znaleźć deweloperów, którzy mają duże doświadczenie w tej technologii. I choć bywa, że jest wielu chętnych, by tę technologię zgłębiać, to nigdy nie wiadomo, czy w niedługim czasie trendy mody się nie zmienią i dana technologia odejdzie w zapomnienie.

Na drugim biegunie znajdują się technologie bardzo dojrzałe, z długą historią i dużą bazą bibliotek. Lecz i tu kryją się pewne niebezpieczeństwa. Niektóre technologie funkcjonują jeszcze tylko dlatego, że zostało w nich stworzonych wiele aktualnie używanych systemów, ale w zasadzie nie powstają już nowe. Jest tu wyraźnie zauważalny odpływ programistów, którzy bardziej interesują się nowszymi rozwiązaniami, które często są przyjemniejsze w użytkowaniu i dają większe perspektywy pracy przy ciekawych projektach.

Zwykle najbezpieczniejszym rozwiązaniem dla startupu jest realizacja projektu w jednej z aktualnie najbardziej popularnych technologii. Dzięki temu

uzyskamy dostęp do dużej liczby potencjalnych wykonawców, a jednocześnie możemy liczyć, że popularność wybranego języka czy frameworku nie zgaśnie po dwóch czy trzech latach.

## Szybkie czy elastyczne?

Innym kryterium, które warto wziąć pod uwagę, jest cecha określana czasem jako „lekkość” lub „zwinność” języka programowania. Jest to cecha, która powoduje, że w niektórych językach rozwiązania tworzy się szybciej niż w innych. Właściwość ta jest dla startuperów niezwykle istotna, ponieważ muszą oni liczyć się z koniecznością przebudowywania swojego produktu, zmian koncepcyjnych i reagowania na opinie pierwszych użytkowników.

W opozycji często stawia się technologie nieco bardziej „ciężkie” (czyli wolniejsze w budowaniu), ale oferujące większą wydajność i szybkość działania. Jednakże argument o wydajności rzadko bywa trafiony w kontekście startupów, które w pierwszej kolejności muszą sobie wywalczyć klientów/użytkowników, a dopiero potem mogą myśleć o optymalizacjach.

W sporze między zwinnym developmentem a wydajnymi technologiami zdecydowanie radzimy postawić na zwinny development. Każdy startup potrzebuje szybkich efektów, szybkiego MVP, szybkiej weryfikacji rynkowej. Optymalizacja to problem, który może się pojawić później. Jak dobrze pójdzie, pojawią się również środki na usprawnienia czy nawet przepisanie systemu. Jak pójdzie źle, optymalizacja nie będzie potrzebna.

## Zdaj się na fachowców

To zrozumiałe, że możesz mieć obawy i wątpliwości w kwestii doboru technologii. W końcu nikt nie chciałby pogrzebać projektu przez złą decyzję. Zatem, jeśli nie masz doświadczenia technologicznego, najlepiej zdaj się na ekspertów w tym temacie. W kolejnym rozdziale

pokrótkie omówimy, na co zwracać uwagę przy wyborze dostawcy usług programistycznych.

## Wybór dostawcy

Na rynku obecnych jest wielu dostawców technologicznych. Przed rozpoczęciem umawiania spotkań z potencjalnymi dostawcami należy dość dokładnie oszacować zaplanowany budżet oraz okres realizacji projektu. Dzięki temu dostawca będzie mógł zaproponować rozwiązanie, które będzie mieściło się w planowanym budżecie. Istotna może być również informacja, czy w pierwszej fazie produkcji oczekujesz zbudowania MVP czy od razu pełnego rozwiązania.

Wybór software house’u dopasowanego do Twoich potrzeb wymaga cierpliwości. Istnieje sporo kwestii, na które warto zwrócić uwagę, chociażby fakt, że będziesz współpracować z daną firmą przez dłuższy czas (kilka tygodni, kilka miesięcy, może nawet kilka lat). Przyłóż się do tematu, bo w pewnym sensie wybierasz nie tyle podwykonawcę, co partnera w biznesie. Dlatego

warto zwrócić uwagę na kilka podstawowych aspektów.

### Doświadczenie i portfolio

Poszukiwania potencjalnego wykonawcy Twojego projektu najlepiej zacząć od dokładnego przeczytania treści zamieszczonych na jego stronie internetowej. Warto przyjrzeć się zakresowi usług, zrealizowanym projektom i stosowanym technologiom.

Jeśli firma programistyczna ma doświadczenie (technologiczne lub tematyczne) z projektami podobnymi do Twojego, to rośnie szansa, że będziesz zadowolony ze współpracy. Doświadczona firma programistyczna z bogatym portfolio to partner biznesowy, który jest wysoce kompetentny, wiarygodny i godny zaufania.

### Referencje

Poznanie opinii innych klientów jest kolejnym ważnym aspektem. Udzielone referencje pozwo-



lą Ci zweryfikować dostawcę i rozwieją Twoje wątpliwości. Nie opieraj się jedynie na opiniach ze strony internetowej software house'u, ale weź również pod uwagę niezależne serwisy przeznaczone do potwierdzania wiarygodności klientów, jak np. Clutch (<https://clutch.co/>).

## Sposób komunikacji

Dobry software house powinien umieć zadbać o odpowiednią komunikację z potencjalnym klientem już od pierwszego kontaktu. Warto zwrócić uwagę na takie kwestie jak czas odpowiedzi na maile, indywidualne podejście do klienta i sposób omawiania oczekiwań. Jeśli komunikacja ogranicza się jedynie do powierzchownych pytań albo próby zaproponowania gotowego rozwiązania, to prawdopodobnie nie jest to najlepszy dostawca.

## Transparentność i szczegółowość

Wybierając potencjalnego dostawcę należy zwrócić uwagę na transparentność. Rzetelne, dokładne i szczegółowe oszacowanie oraz wyjaśnienie kosztów danej usługi świadczy o uczciwości i szacunku do klienta. Niekoniecznie oznacza to, że dostaniesz konkretną wycenę projektu - w przypadku startupów nie zawsze da się ją nawet w przybliżeniu określić. Jednak rzetelny dostawca przedstawi Ci swój model rozliczeniowy i wyjaśni, które elementy projektu wiążą się z największą niepewnością oszacowania kosztów.

## Zakres usług i możliwości

Warto dokładnie zgłębić usługi oferowane na stronie internetowej dostawcy i upewnić się, że faktycznie spełniają nasze wymagania. Np. czy dana firma zajmuje się tylko tworzeniem, czy może także oferuje utrzymanie i modernizację systemu? Czy w razie potrzeby wykracza poza sprawy stricte techniczne i jest gotowa zaoferować szerszą usługę doradczą? Takie cechy świadczą o dojrzałości i kompetencjach software house'u.

## Wykorzystywane technologie

Czy rozważany software house zajmuje się technologiami, które pasują do naszego projektu? Czy poradzi sobie z ewentualnymi przyszłymi integracjami, ewentualnymi końcówkami mobilnymi,



rozwiązaniami IoT? Lepiej związać się z dostawcą, który już na starcie oferuje większe możliwości.

## MVP

Pierwszym krokiem na drodze do zbudowania planowanego produktu powinno być zawsze MVP. I choć wielu startuperów chciałoby pominąć ten krok i od razu skupić się na wytworzeniu finalnego produktu, obfitującego w dodatkowe funkcjonalności, dopracowane efekty wizualne czy inne nowatorskie rozwiązania, to zdecydowanie odradzamy takie podejście.

Choć jest to dość naturalne, że od razu chciałoby się mieć ten wymarzony, dopracowany i wspinały produkt, to wchodzimy właśnie w etap, na którym należy zachować szczególną ostrożność i pohamować wszelkie zapędy, które nie skupiają się na implementacji kluczowej wartości naszego produktu.



## Etapy rozwoju startupu

- **Etap pierwszy - *problem-solution fit*.** Jest to faza koncepcyjna i prototypowa. Podczas tego etapu startup nie przynosi żadnych przychodów, a założyciele pracują nad budowaniem solidnych fundamentów biznesu, do których należą opracowywanie modelu biznesowego i komplementowanie zespołu.
- **Etap drugi - *solution-product fit*.** W tej fazie znajdują się startupy prowadzące zarejestrowaną działalność i zatrudniające pracowników. Firma prowadzi intensywne prace nad rozwojem produktu. Często buduje prototyp lub decyduje się na MVP. Startupy znajdują pierwszych klientów i odnotowują przychody.
- **Etap trzeci - *product-market fit*.** To faza startupów, które osiągnęły stabilną sprzedaż i wystarczającą liczbę użytkowników. Dodatkowo posiadają dobrze funkcjonujący model biznesowy.
- **Etap czwarty - *scaling*.** Faza ekspansji polega na szybkim i efektywnym skalowaniu liczby użytkowników oraz rosnących przychodach. W tym etapie znajdują się również startupy rozpoczynające ekspansję zagraniczną.

## Czym jest MVP?

MVP (*minimum viable product*) jest to produkt, który zawiera wszystko to, co niezbędne do wprowadzenia go na rynek, a przy tym jest pozbawiony wszelkich niekluczowych cech i funkcjonalności. MVP buduje się w celu wybadania sytuacji na rynku oraz uzyskania feedbacku od pierwszych użytkowników.

Definiowanie MVP można określić jako „*obieranie*” produktu ze wszystkich tych elementów, które nie są bezpośrednio związane z dostarczeniem użytkownikowi kluczowej wartości. Najłatwiej podejść do tego stawiając przy każdym rozważanym elemencie produktu proste pytanie: „*czy bez tego użytkownicy nadal będą uzyskiwać planowaną wartość?*”. Jeśli odpowiedź brzmi „*tak*”, daną funkcjonalność należy odłożyć na późniejsze fazy realizacji produktu, ponieważ teraz zależy nam przede wszystkim na czasie i zmniejszeniu ryzyka nietrafionej inwestycji.

## Dlaczego warto zacząć od MVP?

W przypadku startupów MVP jest praktycznie zawsze dobrym pomysłem. Pomaga szybko oszacować popyt na produkt, zebrać cenny feedback i pozyskać inwestorów. Strategia minimalnego produktu pozwala również zmniejszyć ryzyko, jakie wiąże się z każdym nowatorskim projektem. Dzięki MVP można bardzo szybko skonfrontować własne wyobrażenia o produkcie z opiniami prawdziwych użytkowników.

Dodatkowo we wczesnej fazie rozwoju produktu praktycznie nieuniknione są zmiany, zarówno techniczne jak i w modelu biznesowym, aby lepiej spełniał oczekiwania klientów. Zdecydowanie łatwiej, szybciej i taniej modyfikuje się mniej rozbudowany produkt. Wypuszczenie na rynek MVP często prowadzi do radykalnej zmiany pierwotnych założeń dotyczących produktu, a finalny produkt znacznie różni się od planowanego. Jednak dzięki temu przedsiębiorcy budują produkt posiadający wartość użytkową dla klientów.

MVP odgrywa również ważną rolę w procesie pozyskiwania funduszy. Potencjalni inwestorzy widzą, że nasze rozwiązanie nie jest tylko pomysłem, lecz namacalną koncepcją o weryfikowalnym potencjale biznesowym. MVP jest także najlepszym dowodem poważnego podejścia startuperów i ich wiary w projekt. Wszak wytworzenie MVP wymaga dużego zaangażowania i konkretnych nakładów finansowych.

## Wejście na rynek

Po zbudowaniu produktu (optymalnie jeszcze w postaci MVP) nadchodzi wreszcie upragniony moment wejścia na rynek. Jest to zdecydowanie najważniejszy moment w historii rozwoju każdego startupu, bo konfrontacja z rynkiem jest ostateczną weryfikacją słuszności przyjętych założeń produktowych i biznesowych.

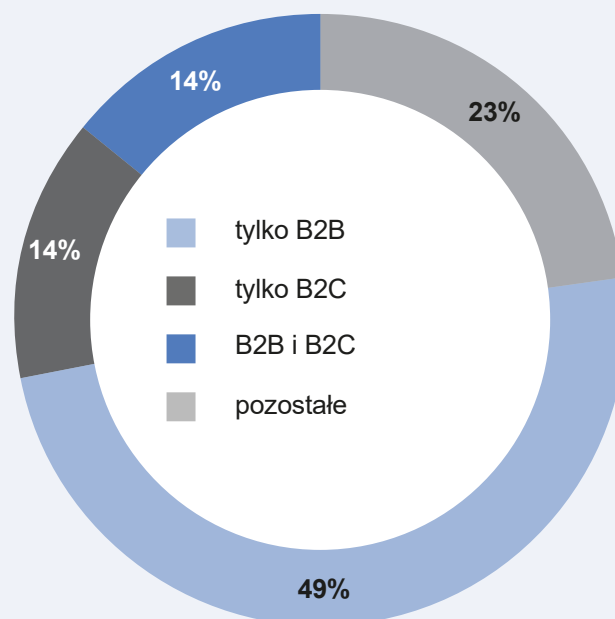
Jako że w niniejszym opracowaniu skupiamy się na startupach technologicznych, musimy zwrócić uwagę na rozróżnienie między **klientem a użytkownikiem**. Przyjmijmy konwencję, że użytkownik jest osobą bezpośrednio korzystającą z produktu, podczas gdy klient jest stroną płacącą za korzystanie z produktu. W przypadku B2C klient jest też zwykle użytkownikiem, natomiast w przypadku B2B sytuacja może wyglądać zupełnie inaczej - ktoś inny może korzystać z produktu, a ktoś inny za niego płaci.

W wielu przypadkach możliwa jest sytuacja wejścia na rynek posiadając już użytkowników lub nawet klientów. Taki scenariusz jest oczywiście o wiele bardziej komfortowy niż start od zera, ale możliwość jego realizacji w dużym stopniu zależy od modelu biznesowego i samego produktu. Niemniej jednak warto się zastanowić,

## B2B czy B2C?

Najwięcej startupów sprzedaje swoje produkty bądź usługi w modelu B2B. 44% startupów sprzedających w B2B osiąga regularne przychody. W przypadku sprzedaży B2C regularnymi przychodami może pochwalić się tylko 37% startupów.

## Sprzedaż startupów



Źródło:  
[https://www.citibank.pl/poland/kronenberg/polish/files/raport\\_startup\\_poland\\_2018.pdf](https://www.citibank.pl/poland/kronenberg/polish/files/raport_startup_poland_2018.pdf)

czy w naszym przypadku nie jest on przypadkiem możliwy do zastosowania.

## Pierwsi użytkownicy

Oczywiście na tym etapie docelowa grupa użytkowników powinna być już bardzo dobrze określona, więc dotarcie do kilku jej reprezentantów nie powinno stanowić większego problemu. Jeśli nadal masz z tym problem, oto mała podpowiedź: zwykle pierwszych użytkowników należy szukać tam, gdzie znaleźliśmy pomysł na produkt. W poszukiwaniach warto wrócić do idei, która stała się przyczynkiem do założenia startupu, co nas przekonało do podjęcia ryzyka, jaką wartość chcemy zaoferować.

Pierwsi użytkownicy to często osoby z najbliższego otoczenia - rodzina, przyjaciele, współpracownicy. Oczywiście nie w każdym przypadku nasz produkt nadaje się dla kręgu znajomych. Nierzadko docelowym odbiorcą może być przemysł, firmy o określonym profilu, korporacje. W takiej sytuacji startuperzy na ogół mają sieć kontaktów w odpowiednim środowisku, bo zwykle są z nim w jakiś sposób powiązani. Naturalnym wydaje się więc rozpoczęcie od własnej sieci kontaktów.



Jeśli i takiej możliwości nie mamy, powinniśmy zainteresować się wydarzeniami branżowymi. Różnego rodzaju targi i konferencje to świetna okazja, by porozmawiać z przedstawicielami interesujących nas firm. Niekoniecznie musimy od razu być wystawcą lub prelegentem (choć jeśli jesteśmy przygotowani i mamy odpowiednie zaplecze finansowe, to czemu nie) - czasem wystarczy udać się na stanowiska potencjalnych przyszłych klientów i wymienić wizytówki z przedstawicielami. Oczywiście handlowiec ze stoiska reklamowego to zwykle nie jest nasz docelowy kontakt, ale może być punktem zaczepienia do wejścia do firmy. Zresztą w przypadku mniejszych przedsiębiorstw nieraz na konferencjach można poznać dyrektorów czy członków zarządu.

Uściślijmy, że na początku nie mówimy o wielkiej liczbie użytkowników - wręcz przeciwnie - zależy nam na kilku osobach/firmach, z którymi będziemy mieć możliwie dobry kontakt, którym dobrze wyjaśnimy założenia produktu i których opinii uważnie wysłuchamy. To ostatnie jest szczególnie istotne. Staruperzy na fali entuzjazmu bardzo często zapominają o słuchaniu opinii swych pierwszych użytkowników, zwłaszcza jeśli są one krytyczne.

To jeszcze nie jest moment na wielki marketing, reklamy w prasie czy telewizji. Na to pora przyjdzie później. Pierwsi użytkownicy są bardzo cenni, bo wykonują dla nas niezwykle ważną pracę - pomagają nam ocenić prawdziwy potencjał naszego produktu, a także wskazują jego mocne i słabe strony. Dlatego tak ważne jest badanie opinii użytkownika o naszym rozwiązaniu.

Należy tu rozróżnić dwa istotne sposoby dostarczenia oceny przez użytkownika:

- deklaracja użytkownika - zwykle ocena w postaci ankiety lub opinii (np. napisanej w sklepie z aplikacjami),
- rzeczywiste zachowanie użytkownika - czyli jak intensywnie i w jaki sposób korzysta z naszego produktu.

Obie te oceny mogą być zgodne, ale także całkowicie rozbieżne. Rozbieżności między nimi

stanowią niezwykle cenne źródło informacji i warto im się uważnie przyglądać.

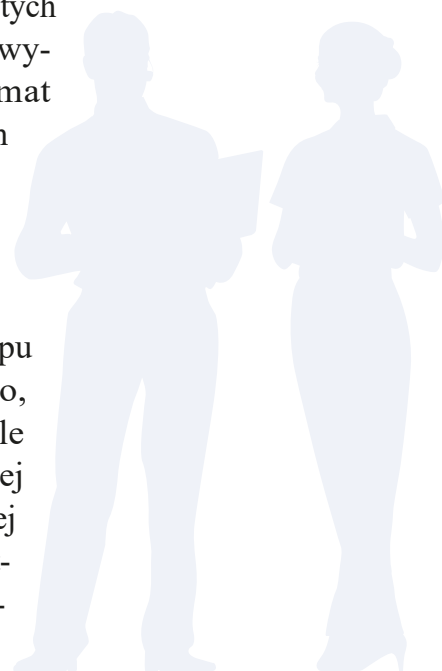
Zastanówmy się nad dwoma skrajnymi scenariuszami:

- użytkownicy oceniają produkt pozytywnie, ale nie korzystają z niego lub korzystają w znacznie mniejszym zakresie niż się spodziewamy;
- użytkownicy oceniają produkt negatywnie, lecz mimo tego wielu z nich intensywnie z niego korzysta.

Pierwszy scenariusz wbrew pozorom jest gorszy i zwykle świadczy o tym, że użytkownikom produkt się podoba, lecz na dłuższą metę nie dostrzegają w nim wartości. Tak może być np. z grą czy aplikacją, która na chwilę dostarcza rozrywki, ale po jakimś czasie szybko się nudzi.

Drugi oznacza zazwyczaj, że użytkownicy dostrzegają w produkcie jakąś wartość, lecz niekoniecznie tam, gdzie twórcy. Co więcej, sami mogą mieć problemy z jej zdefiniowaniem. Zła ocena deklaracyjna może także wynikać z rozbieżności między początkowymi oczekiwaniami a rzeczywistą wartością. W takim wypadku zwykle potrzeba nieco czasu, by użytkownicy (i twórcy!) zdołali określić, co sprawia, że produktu chce się używać.

I tu do gry wchodzi szereg narzędzi służących do badania rzeczywistej aktywności użytkowników. Jako że omówienie tych technik znacząco wykracza poza format tego ebooka, w tym miejscu wspomniemy tylko, że jest jedna metoda dostępna praktycznie dla każdego startupu technologicznego, a przy tym zwykle najtańsza i najmniej inwazyjna (najmniej wpływająca na użytkownika). To czasem niedoceniane



zbieranie i analiza logów aktywności. Przy czym do analizy logów zwykle nie potrzeba niezwykle skomplikowanych czy kosztownych narzędzi - na początek często świetnie sprawdza się arkusz kalkulacyjny.

## Pierwsi klienci

Jak już wspomnieliśmy wcześniej, z klientami mamy do czynienia, gdy w grę zaczynają wchodzić pieniądze. Nie oznacza to jednak, że można lekceważyć pierwszych bezpłatnych użytkowników. Zauważmy, że są to osoby, które poświęcają swój czas na weryfikację naszego produktu. Nawet jeśli dostrzegają w nim wartość, to wcale nie muszą być pewni przetrwania naszego startupu, a mimo to inwestują w niego swój czas. Bez wahania oferujemy im bonusy, zwłaszcza takie, które niewiele lub wręcz nic nas nie kosztują. W szczególności nie wahajmy się przyznawać im specjalnych przywilejów (np. zniżek czy bezpłatnych dożywoć pakietów

premium), bo bez wątpienia zapracowali na nie testując produkt i dostarczając cennych informacji.

Zanim wyjdiesz z marketingiem na szerszy rynek, sprawdź w najbliższym otoczeniu możliwości monetyzacji. Przy czym sytuacja wygląda tu odmiennie dla B2C i B2B. Na rynku biznesowym czasem jeden dobry klient wystarczy, by zapewnić startupowi przetrwanie. Czasem spotykanym modelem jest wręcz budowanie produktu dla jednego konkretnego klienta z myślą o późniejszym wyjściu do innych podmiotów z analogicznymi potrzebami. Trzeba przyznać, że jest to bardzo komfortowa sytuacja, ale należy pamiętać, że pierwszy klient biznesowy jest w uprzywilejowanej pozycji i może wymagać funkcjonalności, które niekoniecznie znajdą zastosowanie u kolejnych klientów. Ale to niewielka cena za możliwość sprawdzenia produktu przy minimalnym ryzyku.

Na rynku konsumenckim jest trudniej - na ogół musisz posiadać setki (jeśli nie tysiące) klientów, by osiągnąć rentowność, a sam proces budowania bazy klientów może być żmudny i długotrwały. Ale każdy płacący użytkownik jest żywym dowodem słuszności Twojego pomysłu. A jeśli masz już zbudowany powtarzalny proces docierania do potencjalnych klientów, można zacząć myśleć o skalowaniu.



# Skalowanie

**W przypadku części startupów technologicznych, zwłaszcza tych bazujących na oprogramowaniu, bariery wejścia na rynek są stosunkowo niskie. W praktyce oznacza to, że produkty, które zaczynają odnosić sukces komercyjny, względnie łatwo jest skopiować i w krótkim czasie ich nowatorskość przestaje być przewagą konkurencyjną. Z tego względu konieczne staje się sprawne skalowanie, które pozwoli rozszerzyć liczbę klientów i zdobyć nowe rynki, ugruntowując tym samym mocną pozycję startupu.**

## Czym jest skalowanie?

W fachowej terminologii spotyka się czasem rozróżnienie między wzrostem a skalowaniem. Przez wzrost rozumiane jest zwiększanie zasobów firmy, a przez skalowanie zwiększanie przychodów bez zmiany wielkości zasobów. I mimo że w tym ujęciu różnica znaczeń jest istotna, na potrzeby niniejszego opracowania przyjmijmy, że skalowanie oznacza szeroko rozumiane zwiększanie przychodów firmy, bez analizowania wpływu na zasoby.

## Powiększanie liczby klientów

Startupy znajdujące się w czwartej fazie rozwoju skupiają się przede wszystkim na powiększaniu bazy użytkowników. W tym celu wykorzystują odpowiednią strategię marketingową i promocję. Zwiększenie liczby klientów powoduje wzrost sprzedaży, a w rezultacie prowadzi do osiągnięcia wyższych zysków.

Nie miej złudzeń - Twój startup nie odniesie sukcesu, jeśli nikt nie będzie wiedział o jego istnieniu i oferowanym produkcie. Z tego powodu kluczowym czynnikiem powodzenia firmy jest określenie odpowiedniej strategii marketingowej, która pomoże Ci w promowaniu produktu. Dzięki niej uzyskasz ważne informacje potrzebne w procesie promocji produktu. Dopiero wtedy możesz zastanowić się nad konkretnymi kanałami promocji, które pozwolą dotrzeć do określonych grup klientów.

## Kiedy skalować?

Skalowanie najbezpieczniej jest zacząć po spełnieniu trzech poniższych warunków:

1. Musimy znać parametr zwany wartością klienta w czasie (CLV, *Customer Lifetime Value*), czyli jakich spodziewamy się przychodów z każdego nowego klienta. Co więcej, wartość ta musi być stabilna (w miarę stała i przewidywalna dla każdego kolejnego klienta).
2. Koszt pozyskania nowego klienta (CAC, *Customer Acquisition Cost*) powinien być odpowiednio niski względem CLV - nie powinien przekroczyć 30% tej wartości.
3. Rynek, do którego możesz dotrzeć, musi być na tyle duży, aby można było znacząco rozszerzyć zakres działalności.

Dodatkowo należy pamiętać, że pozostałe struktury firmy (głównie produkcja, ale również HR czy administracja) powinny



## Strategia marketingowa powinna składać się z:

- analizy rynku i konkurencji,
- określenia grupy docelowej,
- zdefiniowania wartości i korzyści dla klientów,
- budżetu marketingowego.



być przygotowane do rosnącej skali sprzedaży i wiążących się z tym obciążeń.

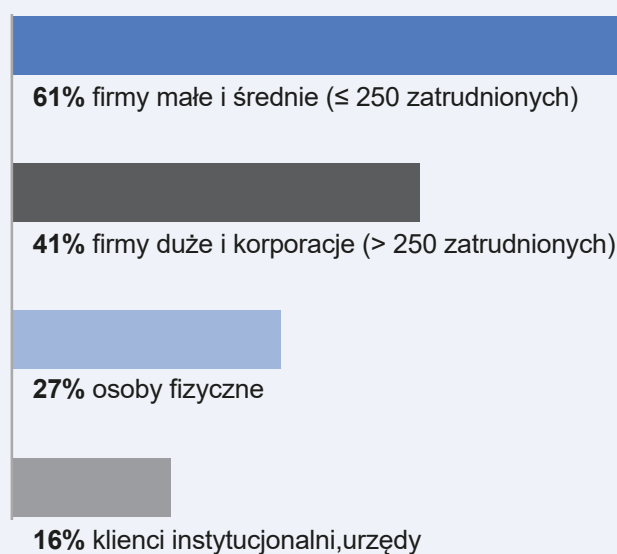
## Jak skalować?

Do najważniejszych elementów skalowania należą: liczba klientów i zasięg terytorialny. Każdy z nich można rozwijać na kilka różnych sposobów. Często proces skalowania wiąże się z wchodzeniem na inne segmenty lub nowe rynki.

Szukanie nowych klientów na rynku rodzimym można w pewnym uproszczeniu realizować na jeden z dwóch sposobów: znajdując nowe sposoby dotarcia do dotychczasowej grupy odbiorców lub znajdując nowe grupy docelowe. Pierwszy sposób jest zdecydowanie łatwiejszy, ponieważ w zasadzie ogranicza się do zmiany lub rozszerzenia działań marketingowych. Drugi sposób wymaga, oprócz działań marketingowych, także adaptacji modelu biznesowego lub nawet samego produktu, ponieważ nowe grupy docelowe

## Kim są klienci startupów?

- Aż 79% startupów sprzedaje swoje produkty bądź usługi firmom.
- Najczęściej z rozwiązań startupów korzystają mikroprzedsiębiorstwa i MŚP.
- Coraz więcej korporacji zaczyna współpracować ze startupami.



Źródła:  
[https://www.citibank.pl/poland/kronenberg/polish/files/raport\\_startup\\_poland\\_2018.pdf](https://www.citibank.pl/poland/kronenberg/polish/files/raport_startup_poland_2018.pdf)

## Działalność międzynarodowa startupów

- 39% startupów posiada zagranicznych klientów.
- Wśród eksporterów aż 60% osiąga regularne przychody, a ponad połowa znajduje się w grupie najlepiej zarabiających.

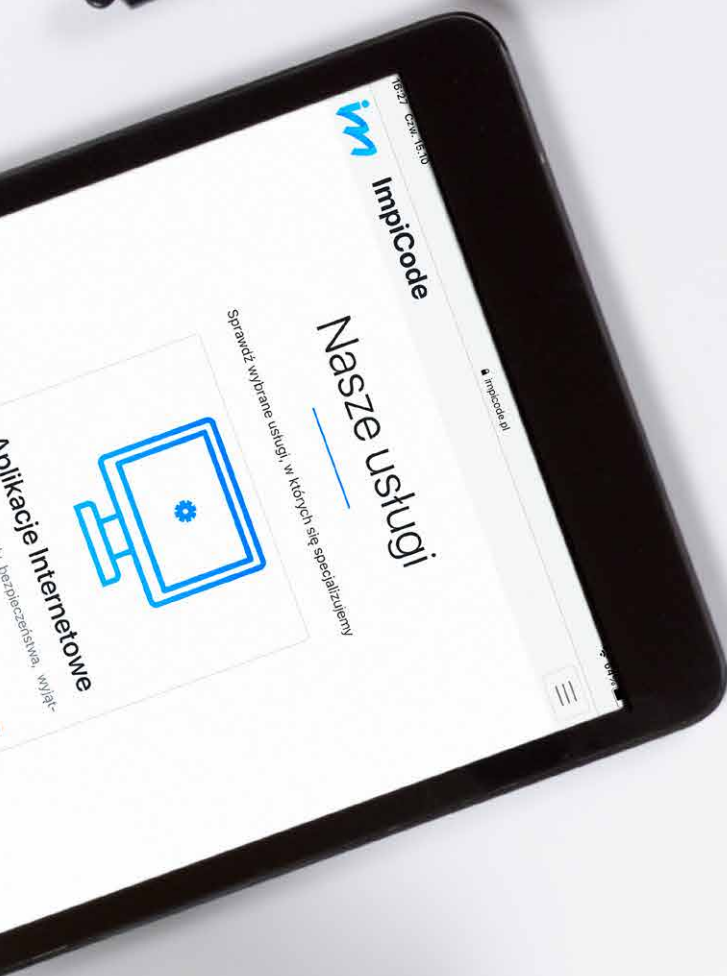
Źródła:  
[https://www.citibank.pl/poland/kronenberg/polish/files/Startup\\_Poland\\_raport\\_2017.pdf](https://www.citibank.pl/poland/kronenberg/polish/files/Startup_Poland_raport_2017.pdf)  
<https://www.startups2019.startuppoland.org/>

lowe mogą mieć inne potrzeby i wymagania od pierwotnego modelowego klienta.

Nic dziwnego, że w początkach skalowania większość przedsiębiorstw skupia się na początkowej, dobrze znanej grupie docelowej, szukając coraz to nowych dróg dotarcia do niej. Jednakże prędzej czy później model ten zaczyna się wyczerpywać i konieczne staje się dostosowanie strategii i produktu do innych grup. Proces wytworzenia produktu dostosowanego do nowych klientów często jest droższy i wymaga większych zasobów, a przy tym rosną także koszty utrzymania.

## Zagranica

Dla przedsiębiorców działających na stosunkowo niewielkim rynku, jakim jest Polska, dość naturalnym elementem wzrostu wydaje się wyjście na rynki zagraniczne. Rozszerzając działalność swojej firmy o nowe regiony i kraje, należy pamiętać o dwóch najbardziej istotnych elementach, do których należą formalności prawne i klienci. Przed wejściem na nowy rynek zagraniczny upewnij się, czy Twój produkt spełnia wymagane lokalne normy i standardy. Pamiętaj także o występujących różnicach kulturowych. Klienci różnych państw mogą mieć odmienne zachowania zakupowe, dlatego warto dostosować strategię marketingową pod ich upodobania. Należy pamiętać o dodatkowych kosztach związanych z procesem tłumaczeń na kilka języków. Przed wejściem na nowy rynek warto przeprowadzić analizę lokalnej konkurencji. W wielu przypadkach działalność zagraniczna nie jest możliwa bez posiadania lokalnego biura lub przedstawicielstwa.



Mimo iż Unia Europejska daje bardzo duże możliwości, to niekoniecznie jest optymalnym rynkiem dla każdego produktu czy modelu biznesowego. Choć w miarę ujednoczona prawnie, jest bardzo zróżnicowana kulturowo i językowo, co przy niektórych produktach może być bardzo dużym problemem. Nic dziwnego, że wielu startupów ekspansję zagraniczną zaczyna od rynku amerykańskiego, który nie dość, że ma dużą siłę nabywczą, to jeszcze jest jednolity językowo i ogólnie przyjazny nowym technologiom. Jednak zdarzają się również przedsiębiorcy, którzy prowadzą ekspansję na bliższe nam kulturowo rynki Europy Wschodniej lub do niezwykle zasobnych krajów Bliskiego Wschodu.

### **Nie tylko nowi klienci**

Zdobywając nowych klientów nie można zapomnieć o starych. W sprzedaży mawia się (niebezpiecznie), że pozyskanie nowego klienta jest kilkakrotnie droższe od utrzymania starego, dlatego też najbardziej spektakularne strategie skalowania skupiają się na zwiększaniu przychodów z już pozyskanych klientów. I tu znów można zastosować szereg technik, od prostego zwiększenia opłat, przez oferowanie dodatkowych usług, wariantów czy pakietów.

Warto pamiętać, że na dłuższą metę to właśnie stali klienci z długim stażem najlepiej świadczą o jakości produktu startupu. Przy odpowiedniej skali mogą być oni nieocenionym wsparciem marketingu i sprzedaży dzięki networkingowi oraz poleceniom. Właśnie dlatego warto o nich dbać.

# Zakończenie

Drogi Czytelniku, cieszymy się, że dotrwałeś w lekturze do samego końca. Jesteśmy świadomi, że niniejszy ebook jest pełen skrótów i uproszczeń. Mamy jednak nadzieję, że choć część znalezionych tu informacji okazała się dla Ciebie interesująca i przydatna oraz że udało nam się dostarczyć Ci inspiracji do działania i podjęcia wyzwania, jakim jest stworzenie i prowadzenie własnego startupu.

Życzymy Ci sukcesów na tym polu!

Na koniec przedstawiamy kilka informacji na temat czynników decydujących o sukcesie startupów (według raportu „*European Startup Monitor 2019/2020*”). Zgodnie z nim najwięcej startupów za najważniejszy czynnik sukcesu uważa **posiadanie zaangażowanego i zgranego zespołu**. Świetny pomysł sam się nie obroni, lecz potrzebuje ambitnych ludzi, którzy będą go doskonalić i rozwijać. Dobry zespół powinien składać się z członków posiadających różnorakie kompetencje oraz silnego lidera mającego autorytet. Wszyscy członkowie zespołu powinni być zdyscyplinowani i dążyć do wspólnych celów. Dobra komunikacja zespołu nie tylko zmniejsza ryzyko występowania błędów i nieporozumień, ale także usprawnia proces podejmowania decyzji.

Przedsiębiorcy podkreślają także, że kluczowym czynnikiem sukcesu jest **opracowanie i dobranie odpowiedniego modelu biznesowego do podjętej działalności**. W modelu biznesowym należy zdefiniować wartość produktu, sprecyzować grupę docelową oraz określić strategię dystrybucji. Warto skupić się również na określeniu odpowiedniej strategii marketingowej.

Założyciele startupów zauważają także, że **bardzo ważnym czynnikiem sukcesu jest elastyczność firmy** i umiejętność adaptacji do zmian w otoczeniu. Obecnie żyjemy w dynamicznie zmieniającym się świecie, dlatego też firmy muszą się stale rozwijać i adaptować swoje produkty do wymagań i potrzeb klientów, aby nie zostać wypartym z rynku przez konkurencję. Cały czas należy obserwować zmiany zachodzące w grupie docelowej i na rynku oraz szybko na nie zareagować.

Kolejnym istotnym składnikiem sukcesu jest **dostęp do kapitału**. Wiadomo, że bez posiadania odpowiednich funduszy niewiele można zrobić. Startupery podkreślają, że otrzymanie dofinansowania bądź grantu pozwala im nie tylko na rozpoczęcie działalności, ale również na rozwijanie biznesu.



## Zespół ImpiCode

ImpiCode to nowoczesny software house oferujący nie tylko wysokiej klasy usługi programistyczne, lecz również konsulting w obszarze IT i biznesu. Firma pracuje z dużymi korporacjami jak również ze startupami, które wspiera na trudnej drodze budowania biznesu.

## Autorzy

Dagmara Czarnota  
Karolina Walczewska  
Grzegorz Papaj

