

Raport przygotowany przez Rebels Valley
przy współpracy z partnerem merytorycznym
Fundacją Digital Poland.

Polski rynek startupowy nie jest ukierunkowany na biznes

Stosunek korporacji do zawierania współpracy
z młodymi spółkami technologicznymi

RAPORT PAŹDZIERNIK 2020

List przewodni



Ponad 33% ankietowanych dużych przedsiębiorców zadeklarowało więcej niż 5 inwestycji w przeciągu ostatniego roku, a aż 86% podsumowało ostatni rok stwierdzeniem, że inwestycje w nowe produkty, technologie i współpracę z zewnętrznymi podmiotami technologicznymi (w tym startupami) są dokonywane. Na pewno jest to tendencja rosnąca w porównaniu do poprzednich lat, ale czy możemy uznać że osiągnęliśmy sukces i współpraca pomiędzy korporacjami a startupami działa efektywnie i na dużą skalę?

Porównując rodzimy rynek do zagranicznych, musimy zauważyć że pozostaje przed nami jeszcze bardzo dużo pracy. Centra innowacji korporacji takich jak MERK, BASF, czy informatyczni giganci, dysponują wielomilionowymi budżetami na wspieranie projektów innowacyjnych i wynalazczych. Zarówno w formule współpracy ze startupami, jak i wewnętrznych innowacji, oraz zapisanymi w strategii wieloletnimi celami związanymi z rozwojem innowacyjnym. W Polsce widzimy już pierwsze pierwiosniki takich działań, jednak ciągle giganci naszego rynku wykazują wysoką awersję do ryzyka i inwestowania w projekty innowacyjne, przedkładając je na inne podmioty takie jak fundusze VC czy źródła finansowania publicznego. Dodatkowo wczesny etap rozwoju tego rodzaju współpracy dopuszcza, w większości, startupy do optymalizacji i wsparcia działalności pobocznej a nie głównej.

Porównując sytuację z poprzednimi latami, wydaje mi się jednak, że rynek zdecydowanie się rozwija. Zespoły innowacji w korporacjach zyskują na ważności otrzymując także większą niezależność i elastyczność, a współpraca ze startupami oraz innowacje pracownicze zaczynają przekładać się na realne działania, a nie wyłącznie pokazywanie się na konferencjach.

Życzę miłego czytania i analizowania wniosków z raportu.

Arek Kwoska

Partner Zarządzający Rebels Valley

Autorzy raportu:



Partner merytoryczny:



Partnerzy wspierający:



Bank Pekao



Laboratorium
Innowacji

**Baker
McKenzie.**



CRIDO



**PROPTech
HUB**



**Proptech
Foundation**

Committee Partner:



Spis treści

Wprowadzenie	6
Badana grupa	7
Jakich innowacji szukają korporacje?	9
Gdzie szukać startupów?	11
Preferowany model współpracy	12
Pozyskiwanie innowacyjnych rozwiązań	14
Nawiązanie współpracy ze startupami	16
Powody podjęcia współpracy ze startupami	17
Oczekiwania oraz obawy dotyczące podjęcia współpracy	18
Czy korporacje są zadowolone ze współpracy ze startupami?	19
Czynniki wpływające na poziom zadowolenia	20
Wnioski	21

An aerial night view of a city, likely Tokyo, featuring a dense cluster of skyscrapers and residential buildings. The scene is dominated by blue and orange light trails from traffic, with white graphic lines overlaid on the image. The text 'O raporcie' is centered in the middle of the frame.

O raporcie



Wprowadzenie

Polski rynek startupowy nie jest ukierunkowany na biznes. Pomimo liczby dostępnych różnorodnych inicjatyw takich jak inkubatory przedsiębiorczości, programy akcelerycyjne czy konkursy, które mają na celu wsparcie młodych przedsiębiorców w rozwoju biznesu, prezentowane rozwiązania nie są bezpośrednią odpowiedzią na potrzeby zgłaszane przez rynek. Z przeprowadzonych badań wynika, że znacznej większości ankietowanych korporacji w ciągu ostatniego roku uwagę przykuło mniej niż 20 spółek w przypadku każdej z ankietowanych korporacji. Co więcej, nawet po podjęciu decyzji o rozpoczęciu programu pilotażowego, niewiele z nich decyduje się na zawarcie długoterminowej kooperacji. Choć zadowolenie z pracy młodej spółki technologicznej deklaruje niemal 62% ankietowanych przedsiębiorstw, to polski ekosystem startupowy nie jest postrzegany jako dojrzały.

Jakie formy współpracy ze startupami są najchętniej wybierane przez partnerów komercyjnych?

Jakie czynniki są decydujące w kwestii podjęcia współpracy z młodą spółką technologiczną?

Co wpływa na poziom zadowolenia korporacji z rezultatów współpracy?

Metodą badawczą użytą podczas tworzenia raportu było zastosowanie anonimowej ankiety w formie on-line. Ankieta była skierowana do przedstawicieli działów zakupowych oraz osób zaangażowanych we wdrażanie innowacji w przedsiębiorstwach. Ankietowani reprezentowali branżę bankową, telekomunikacyjną oraz logistyczną. Badanie zostało przeprowadzone w dniach 01.05-31.06.2020r. Na pytania można było udzielić tylko i wyłącznie jednej odpowiedzi, dodatkowo nie wszystkie pytania były obowiązkowe.

Badana grupa

Ilość przeprowadzonych inwestycji w nowe produkty bądź nowoczesne technologie wskazuje na aktywność polskich przedsiębiorstw. **Ponad 33% wskazało powyżej 5 inwestycji w przeciągu ostatniego roku.** Biorąc pod uwagę wyniki, aż 86% ankietowanych wskazało, że **inwestycje w nowe produkty bądź nowoczesne technologie w ich przedsiębiorstwach na przestrzeni ostatniego roku były dokonywane.** 33% ankietowanych wskazało przeprowadzenie 1-2 inwestycji w przeciągu ostatniego roku, natomiast 19% przeprowadziło 3-5 inwestycji.



3/4

Grupą docelową określoną w badaniu były korporacje działające na rynku polskim. Wyraża większość, bo ponad 3 z 4 badanych wskazała, że rynek docelowy, na którym koncentruje się dana spółka to rynek polski wraz z zagranicznym, pozostali wskazali jedynie rynek polski.



43%

Ankietowane osoby reprezentowały zarówno spółki prywatne (43%), publiczne (19%) oraz z kapitałem mieszanym (38%). Należy zaznaczyć, że spółki z publicznym kapitałem mają utrudnioną możliwość inwestycji. Obowiązuje je m.in. prawo zamówień publicznych.



80%

Docelową grupą, do której kierowana była ankieta byli przedstawiciele dużych spółek. 80% ankietowanych przyznało, że w ich organizacji zatrudnionych jest powyżej 250 pracowników, a aż 55% wskazało zatrudnienie powyżej 2000 osób. 20% z ankietowanych spółek zatrudnia 501-2000 pracowników, natomiast 10% wskazało na zatrudnienie w przedziale 251-500 osób.



25%

Ankietowani w 25% reprezentowali branżę bankową. 15% ankietowanych reprezentowało branżę telekomunikacyjną, natomiast 5% branżę logistyczną.

Badana grupa

Struktura organizacyjna większości ankietowanych (67%) wskazuje na posiadanie dedykowanej jednostki do współpracy ze startupami. Najczęściej występującą jednostką jest dział innowacji/rozwoju, rzadziej odrębna spółka w ramach grupy dedykowana innowacji. Żaden z badanych podmiotów nie wykazał posiadania funduszu inwestycyjnego w ramach organizacji. Można przypuszczać, że działania związane z wdrażaniem innowacyjnych rozwiązań z młodymi spółkami technologicznymi u ankietowanych nieposiadających dedykowanej jednostki do współpracy ze startupami realizowane są za pomocą outsourcingu, bądź jednostek biznesowych ukierunkowanych na współpracę z klientem/partnerami (przykładowo dział sprzedaży, bądź dział rozwoju biznesu).

Znaczna większość badanych podmiotów (67%) posiada przewidziany budżet na wdrożenia zewnętrznych innowacyjnych rozwiązań. Większość ankietowanych określiła wyznaczony budżet jako wystarczający, nieco więcej niż połowa z nich uważa, że wyznaczony budżet nie jest dla nich satysfakcjonujący.

Ponad ¾ ankietowanych za pochodzenie nowych rozwiązań wskazało źródła zewnętrzne. W połowie przypadków są to dotychczasowi partnerzy, druga połowa wskazała na rozwiązania oferowane przez młode spółki technologiczne. 24% ankietowanych posiada wewnętrzne źródło pochodzenia implementowanych nowych rozwiązań, czyli wyodrębniony w ramach organizacji dział innowacji.

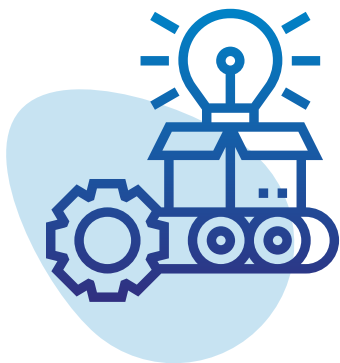
86% ankietowanych jest zainteresowanych współpracą ze startupami. Znaczna większość posiada doświadczenie w tym obszarze, dla 24% jest to kwestia stosunkowo nowa. 9% ankietowanych wskazało, że nie są zainteresowani współpracą z młodymi spółkami technologicznymi, gdyż nie jest to z ich perspektywy atrakcyjne, natomiast 5% posiada doświadczenie w tym obszarze, jednak nie chce go kontynuować.

Znaczna większość ankietowanych (67%) przeprowadza, bądź przeprowadzała inwestycje w startupy. 52% wskazało, że sporadycznie inwestują w rozwiązania oferowane przez młode spółki technologiczne, natomiast 33% nigdy nie dokonało tego typu inwestycji.

Dla ponad więcej niż połowy (57%) ankietowanych kraj pochodzenia startupów nie ma wyraźnego znaczenia przy decyzji dotyczącej podjęcia współpracy. 33% respondentów wskazało, że najchętniej podejmują współpracę z polskimi startupami, a 9% wskazało na startupy zagraniczne.

W kwestii sposobu zapoznania się z rozwiązaniem startupu **52% ankietowanych wskazało jako najczęstszy sposób przesłanie prezentacji zawierającej ofertę produktową.** 5% wskazało na prezentowanie produktu na wydarzeniach startupów, natomiast 43% zaznaczyło odpowiedź „Inne”.

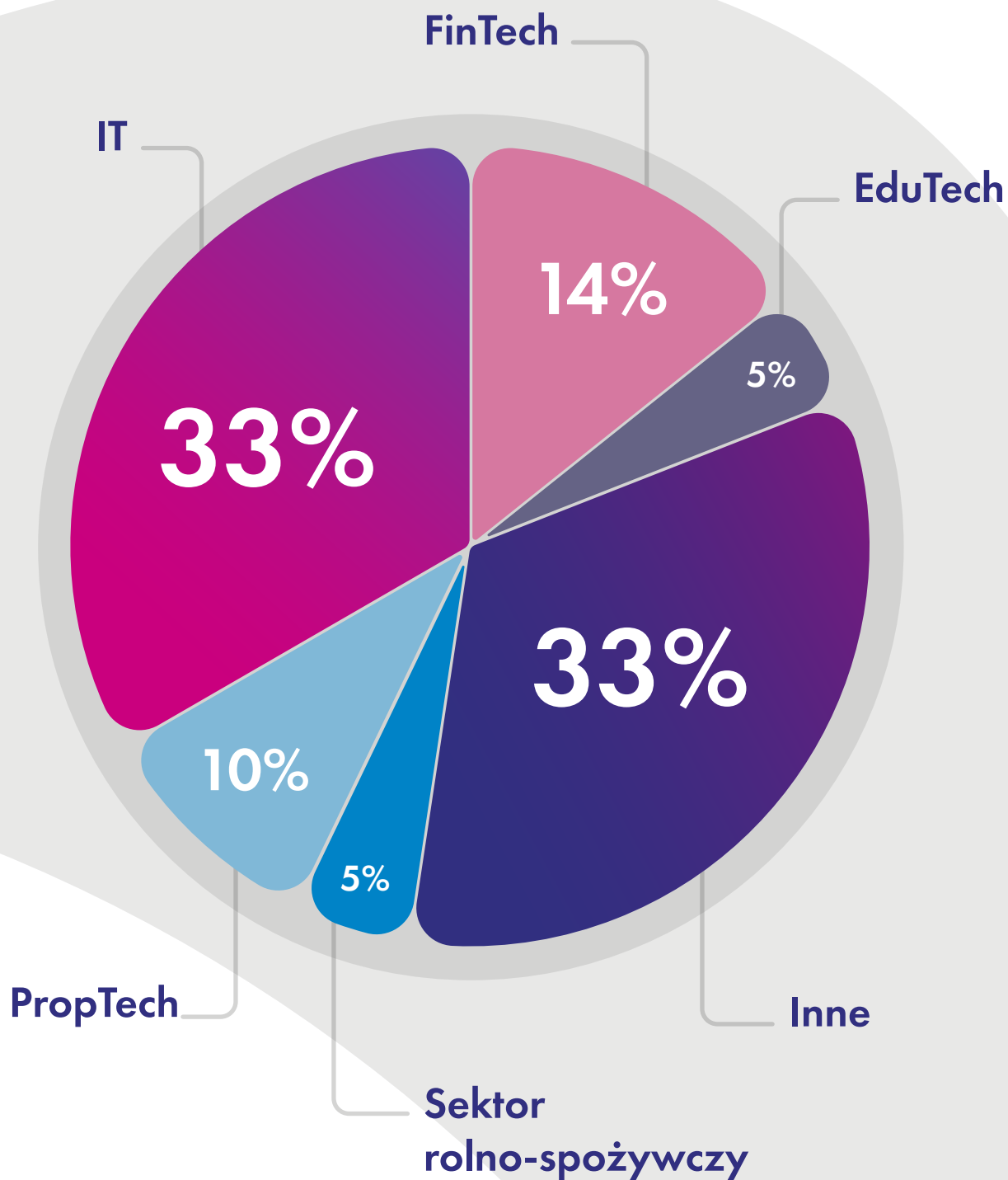
Jakich innowacji szukają korporacje?



Biorąc pod uwagę rodzaj poszukiwanej innowacji, **spółki poszukują głównie innowacji produktowej, nieco rzadziej procesowej.** Wyrażna mniejszość wskazała na innowację systemową. Można przypuszczać, że szczególne zainteresowanie innowacjami produktowymi wynika z najmniejszej ingerencji w procedury wewnętrzne, bądź systemy IT.

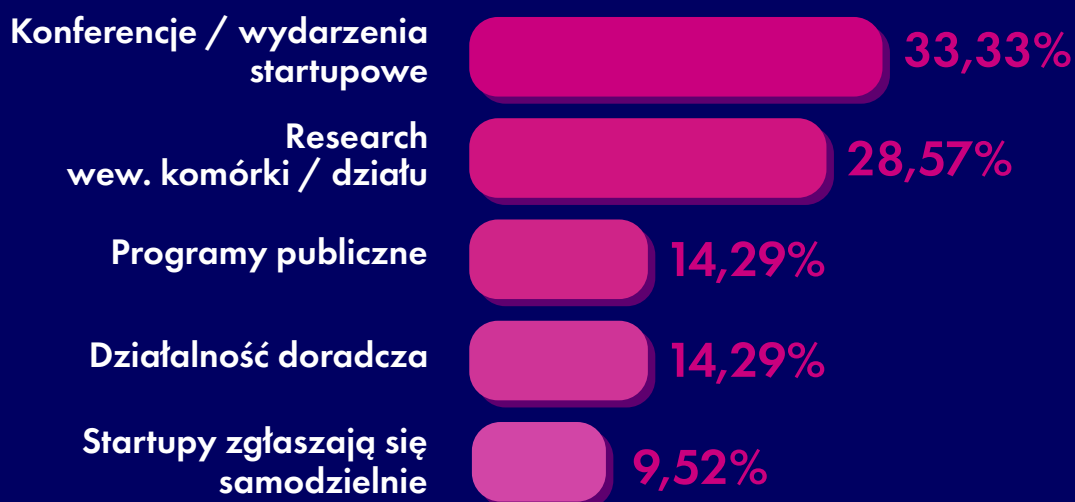
Osoby biorące udział w ankiecie jako poszukiwany rodzaj innowacyjnych produktów, wyraźnie wskazały **udoskonalenie pod kątem technologii (71%).** Innowacje bazujące na znanej technologii wiążą się **z mniejszym stopniem ryzyka wdrożenia, łatwiejszym oszacowaniem zysków oraz strat oraz zaspokajają szybciej potrzeby obecnej grupy docelowej klientów.** Wprowadzenie nowych technologii wiąże się z dłuższym horyzontem czasowym oraz większym ryzykiem, ale również może przynieść znacznie większe przychody.

Jakich innowacji szukają korporacje?



Gdzie szukać startupów?

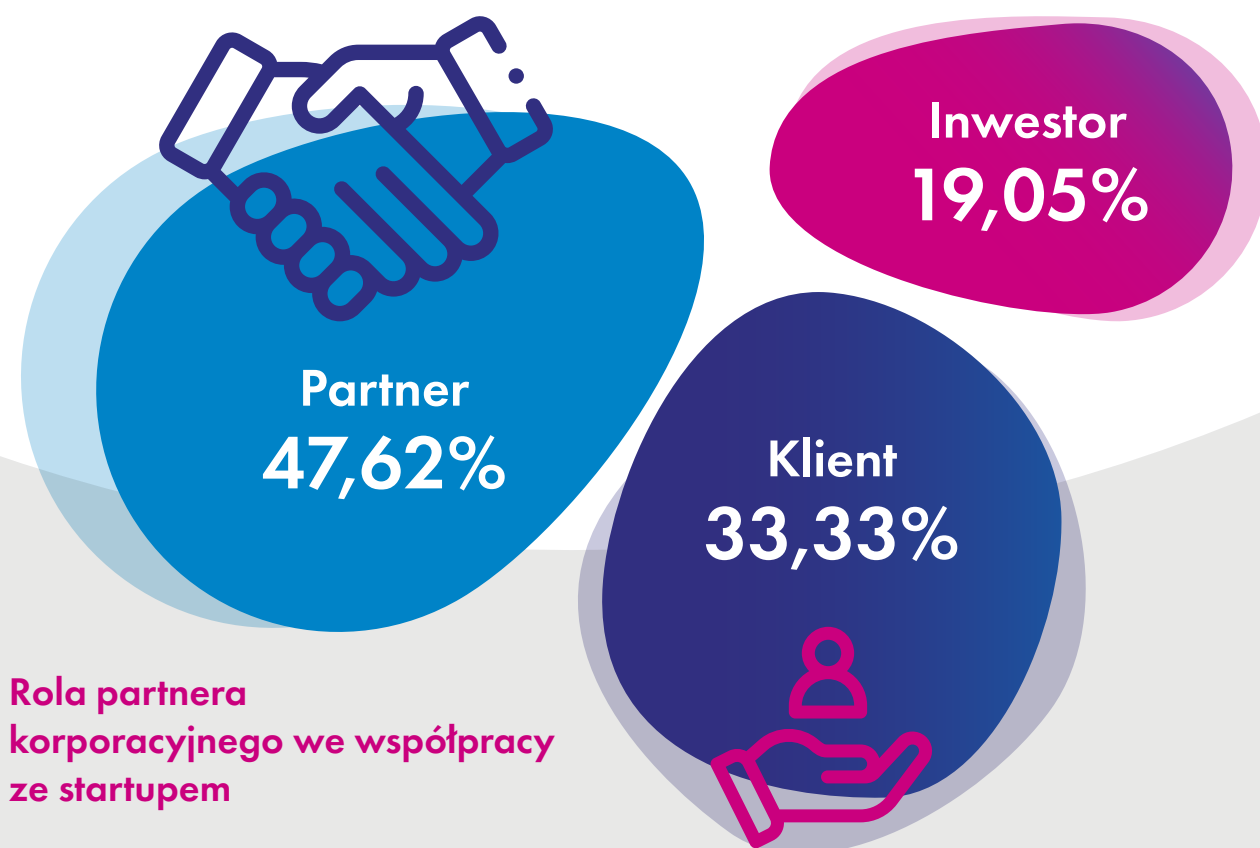
Najwięcej ankietowanych (33%) odpowiedziało, że poszukują młodych spółek technologicznych na konferencjach, bądź wydarzeniach startupowych. Wydarzenia typu Demo Day, konkursy pitchowania, hackathony, bądź konferencje, na których jest możliwość indywidualnej rozmowy ze startupem w Polsce cieszą się ogromną popularnością. Na przestrzeni lat można zaobserwować, że wśród dużych przedsiębiorstw jest to najbardziej tradycyjna metoda pozyskiwania nowych kontaktów. Nieco mniej (29%) ankietowanych jako źródło pozyskiwania podmiotów do współpracy wskazało wewnętrzną komórkę organizacji dedykowaną do współpracy ze startupami. W ramach aktywności komórki wewnątrz organizacji prowadzą badania rynku w celu pozyskania najbardziej obiecujących podmiotów do współpracy. 14% ankietowanych poszukuje młodych spółek technologicznych przy realizacji programów publicznych oferowane przez organy publiczne (PFR, PARP). Taka sama ilość ankietowanych prowadzi outsourcing procesów związanych z pozyskaniem startupów poprzez działalność doradczą realizowaną przez podmioty prywatne. Do najbardziej popularnych można wskazać dedykowane programy akceleracji realizowane z prywatnych środków, scouting spółek, bądź organizację prywatnych hackathonów. Najmniej, gdyż 10% ankietowanych wskazało, że chętne do współpracy startupy zgłaszają się do organizacji samodzielnie.



Preferowany model współpracy

Polskie korporacje unikają podejmowania ryzyka.

Najczęściej wybieranym modelem współpracy z młodą spółką technologiczną jest **partnerstwo stron** – aż **47,6%**. 33,3% ankietowanych przyznaje, że korzysta ze wsparcia startupów nabywając oferowane przez nich produkty lub usługi, tj. stawiają siebie w pozycji klienta. Jedynie 19,1% decyduje się na zainwestowanie wolnych środków pieniężnych w rozwój spółki. Popularność modelu partnerskiego może być wynikiem współpracy podejmowanych na kanwie programów akceleratorycznych, których efektem jest rozpoczęcie prac pilotażowych.



Analizując każdy z przytoczonych modeli współpracy osobno, w przypadku roli klienta, korporacje preferują **partycypować w procesie tworzenia rozwiązania (47,6%)** lub zakupić oferowany przez startup produkt lub usługę (42,9%). **Jedynie niespełna 10% ankietowanych skłania się ku zakupowi licencji.**

Preferowany model współpracy

W przypadku wyboru roli partnera, najczęściej ankietowanych skłania się ku **połączeniu oferty startupu z ofertą własną (42,9%)**, a 33,3% preferuje współpracę na zasadach white label, tj. oznaczenie nabytego od startupu produktu własnym logo. Najmniej, bo 23,8% wybiera kooperację na zasadach co-brandingu, czyli oznaczenia produktu lub usługi jako wspólnie wytworzone, pod dwoma logami.

Co-branding

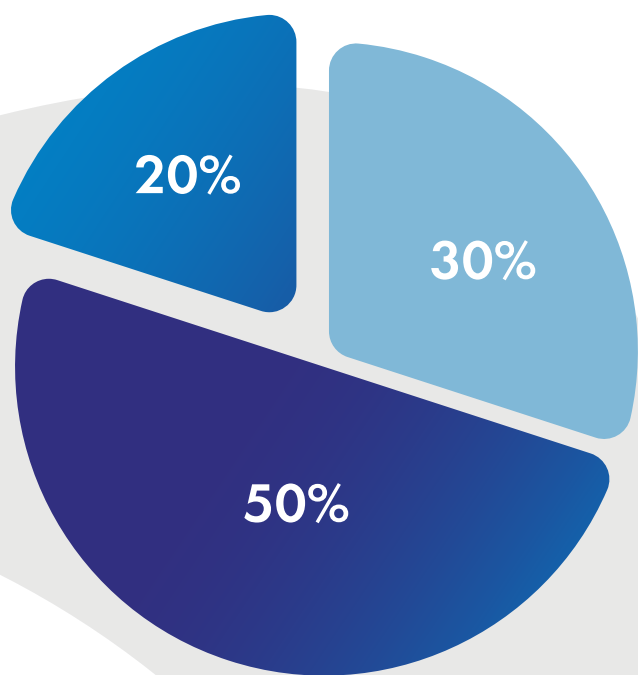
23,81%

White label

33,33%

Łączenie oferty

42,86%



● Acquihire

● Inwestycja

● Przejęcie

Najrzadziej wybierany model wsparcia młodej spółki technologicznej przez korporację, czyli inwestycja, w **20% opiera się na tzw. Acqui-hire**, czyli wcieleniu pracowników startupu w struktury korporacji na drodze rekrutacji. W 30% korporacje decydują się na **przejęcie spółki**, a **najczęściej, bo aż w 50% przypadków pozostają przy przekazaniu środków pieniężnych w zamian za udział w przyszłych przychodach spółki**.

Warto jednak zaznaczyć, że w przypadku nawiązania długofalowej współpracy pomiędzy stronami, korporacje optują za otrzymaniem autonomii startupu (85,7%). Jedynie 14,3% ankietowanych przedsiębiorstw preferuje wcielenie zespołu do struktur organizacji.

Pozyskiwanie innowacyjnych rozwiązań

Zgodnie z danymi przedstawionymi przez ExMetrix, na polskim rynku obecnych jest aktualnie około 3 tys. Startupów. Pomimo tego, korporacje działające na rynku polskim kontaktują się z niewielkim ich ułamkiem.

38,1%



Najwięcej ankietowanych przyznaje, że na przestrzeni ostatniego roku **kontaktowało się z 1-5 spółkami**.

33,3%



Rozpoczęcie relacji z powyżej 10 młodymi spółkami technologicznymi w ostatnim roku zadeklarowało 33,3% ankietowanych korporacji.

14,3%



Procent ankietowanych, które na przestrzeni roku **nie nawiązało kontaktu z żadną spółką**.

14,3%



Procent ankietowanych, którzy zadeklarowali **nawiązanie kontaktu z 6-10 spółkami** na przestrzeni ostatniego roku.



Pozyskiwanie innowacyjnych rozwiązań

Wcześniej przedstawione dane jasno pokazują, że korporacje prowadzące działalność w Polsce nawiązują relacje jedynie z małą, wyselekcjonowaną grupą startupów. Jednakże, warto podkreślić, że przedsiębiorstwa, które są zainteresowane taką formą pozyskiwania innowacyjnych rozwiązań, z uwagi na partnerstwa w różnorodnych konkursach czy programach akceleryacyjnych mają styczność z większą grupą zespołów startupowych.

Znacząca
większość, bo aż

57,1%

ankietowanych przyznaje,
że ich uwagę w ciągu
ostatniego roku przykuło
mniej niż 20% spółek

38,1%

ankietowanych, którzy
zadeklarowali, że
intersujące wydało im się
20% – 50% młodych
spółek technologicznych.

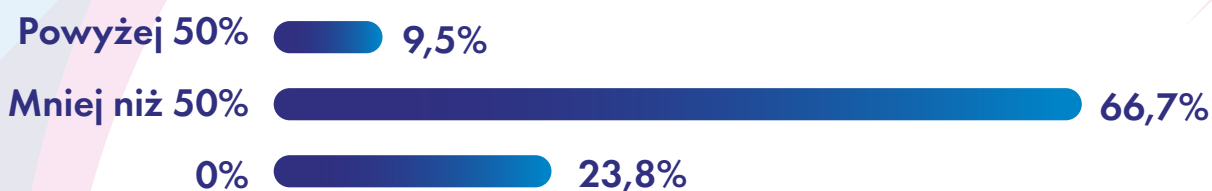
Jedynie

4,8%

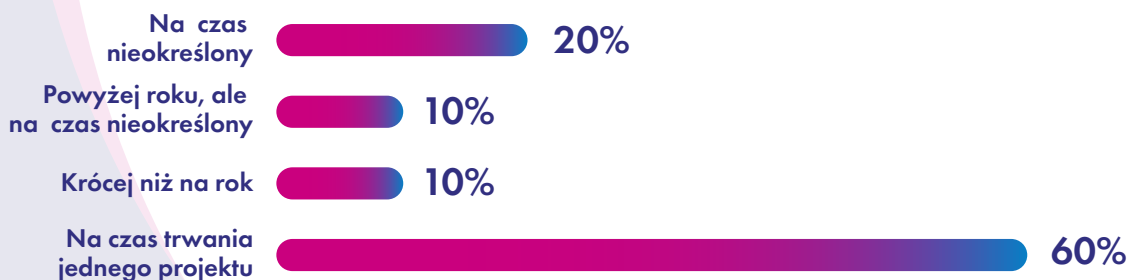
badanych korporacji
uznało, że powyżej 50%
startupów, z których ofertą
mieli okazję się zapoznać,
zainteresowało ich.

Nawiązanie współpracy ze startupami

1/3 ankietowanych korporacji uczestniczy w programach skierowanych do startupów, takich jak hackathony, konferencje, czy Demo Day'e czy konkursy pitchowania. Często pierwszym rokiem prowadzącym do nawiązania współpracy między startupem a partnerem korporacyjnym jest pilotaż, czyli wykonanie projektu, dostosowanie i weryfikacja rozwiązania w strukturach organizacji partnerskiej. Programy pilotażowe są czasochłonne, jak i kapitałochłonne z perspektywy młodej spółki i obarczone ryzykiem, że poświęcone zasoby nie zostaną pokryte dzięki nawiązaniu relacji biznesowej z korporacją. Jak zatem wygląda kwestia finalizowania długookresową umową programów pilotażowych? Aż 66,7% ankietowanych korporacji przyznaje, że nawiązało długofalową umowę po zakończonym pilotażu z mniej niż 50% spółek. 23,8% deklaruje, że nie przedłużyło współpracy z żadnym ze startupów. Jedynie 9,5% przedsiębiorstw zdecydowało się na kontynuację prac z więcej niż 50% spółek zaangażowanych w program pilotażowy.

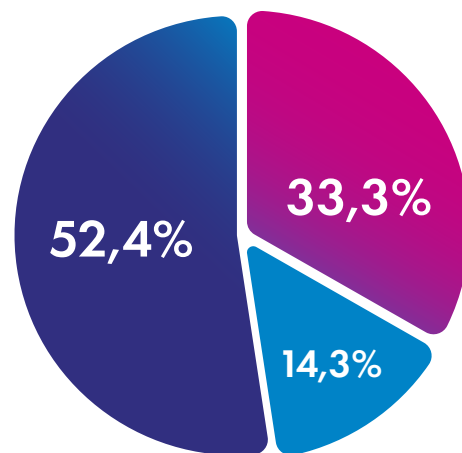


Jeżeli jednak korporacja decyduje się na zawarcie outsourcing działań i współpracę z młoda spółką technologiczną, najczęściej (60%) zawiera umowę na czas trwania jednego projektu, natomiast tylko 20% na czas nieokreślony. Pozostali ankietowani zadeklarowali, że podejmują współpracę na krócej niż rok (10%) lub powyżej roku, ale z określoną datą zakończenia porozumienia (10%).



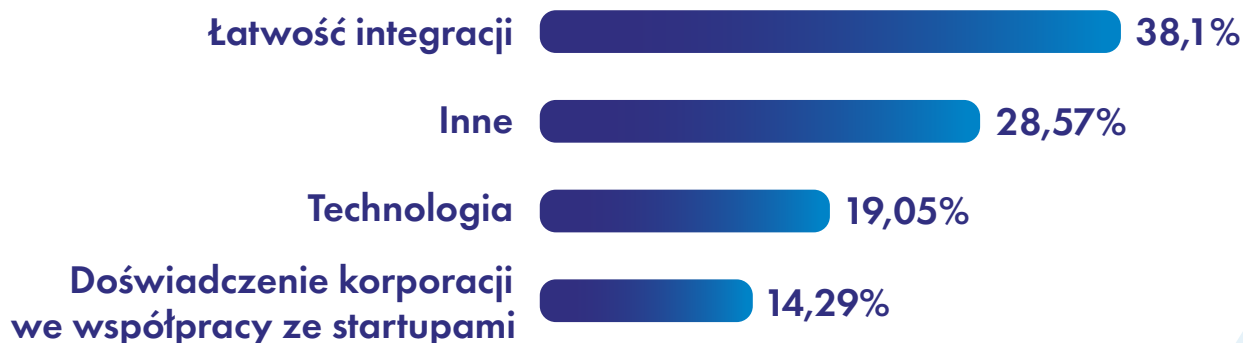
Powody podjęcia współpracy ze startupami

Czynnikiem decydującym o zainteresowaniu rozwiązaniami opracowanymi przez młode spółki technologiczne jest niski koszt wdrożenia w porównaniu do wytworzenia adekwatnego rozwiązania wewnątrz organizacji (52,4%). 33,3% ankietowanych dużą wagę przykładają również do technologicznego know-how posiadanego przez młodych przedsiębiorców. Obeznanie z rozwiązaniami wykorzystywanymi na świecie, znajomość nowatorskich technologii, otwartość. Jedynie dla 14,3% ankietowanych przedsiębiorstw wybrało za nadrzędny czynnik szybkość wdrożenia.



Niski koszty wdrożenia
Technologiczny know-how
Szybkość wdrożenia

Z analizowanych danych jasno wynika, że tym, czego szukają korporacje są nowatorskie, innowacyjne i skuteczne rozwiązania, które przyczynią się do usprawnienia funkcjonowania przedsiębiorstwa. Jednakże startup posiadając wypracowane rozwiązanie powinien wziąć pod uwagę fakt, że w procesie podejmowania decyzji o nawiązaniu współpracy, analizie poddawanych jest więcej czynników. Najistotniejszym z nich jest łatwość integracji rozwiązania – 38,1%. Pozostali ankietowani zadeklarowali, że największe znaczenie ma dla nich unikatowość technologii (19,1%) oraz doświadczenie startupu we współpracy z dużymi korporacjami (14,3%).



Oczekiwania oraz obawy dotyczące współpracy

Czego oczekują partnerzy korporacyjni od współpracy z młodą spółką technologiczną? **Dla zdecydowanej większości najistotniejsze jest wdrożenie innowacyjnych rozwiązań (66,7%).** Kolejną wartością jest redukcja kosztów (14,3%), która to może być postrzegana jako bezpośredni skutek wdrożenia nowatorskich rozwiązań, których celem jest usprawnienie procesów wewnątrz organizacji (ten aspekt deklaruje 9,5% ankietowanych). 9,5% przedsiębiorstw wskazało na dotarcie do nowych klientów.

Co może odwieść przedsiębiorstwo od podjęcia współpracy ze startupem?

Okazuje się, że największą przeszkodą są wewnętrzne procedury związane z kwestiami prawnymi (28,6%) oraz obawa o brak gotowości startupu do współpracy z dużym graczem rynkowym (28,6%). Niewiele mniejsze znaczenie zostało przypisane obawie przed wyciekiem danych poufnych (23,8%). Pozostałymi aspektami, które mogą skutkować negatywną decyzją o podjęciu współpracy jest brak kultury innowacyjności organizacji (14,3%) oraz kwestie mentalne, czyli zauważenie, że jeżeli mała spółka była w stanie wypracować dane rozwiązanie, to duża organizacja również jest w stanie tego dokonać (4,8%).

Kwestie mentalne - jeżeli mała spółka była zdolna wytworzyć dane rozwiązanie, to korporacja również może to osiągnąć wykorzystując dotychczasowe zasoby

4,76%

Brak kultury innowacyjności

14,29%

Wewnętrzne procedury związane z kwestiami prawnymi podjęcia współpracy

28,57%

Obawa o brak gotowości startupu do współpracy z korporacją

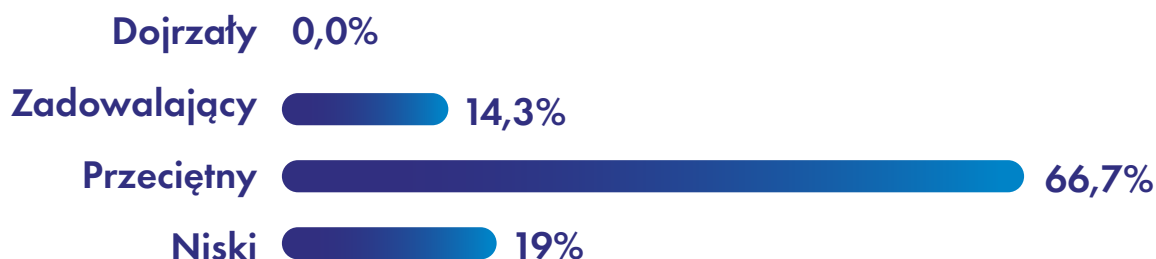
28,57%

Obawa przed delegowaniem procesów podmiotom zewnętrznym

23,81%

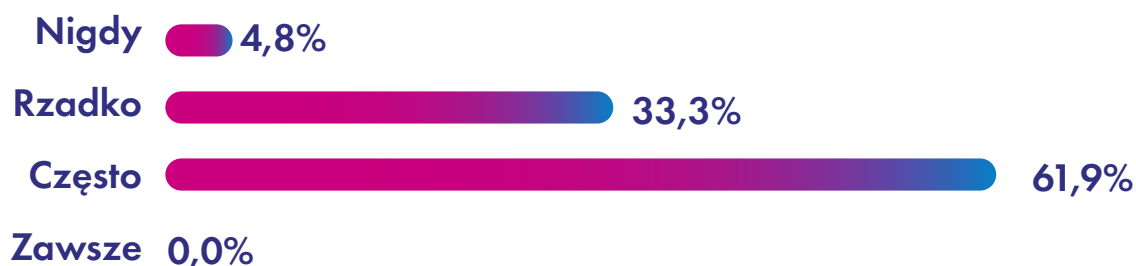
Czy korporacje są zadowolone ze współpracy ze startupami?

Jak oceniają Państwo dojrzałość polskiego ekosystemu startupowego?



Możliwe, iż z uwagi na fakt szczegółowej selekcji spółek, z którymi korporacja decyduje się na kooperację, znacząca większość z nich (61,9%) przyznaje, że efekty są z ich perspektywy często satysfakcjonujące. Niestety duża jest również grupa przedsiębiorstw, która rzadko deklaruje zadowolenie z zawartego porozumienia – aż 1/3. Natomiast 4,8% respondentów przyznaje, że dotychczas podjęte współprace ze startupami nigdy nie spełniły ich oczekiwań.

Czy współprace ze startupami spełnia Państwa oczekiwania?



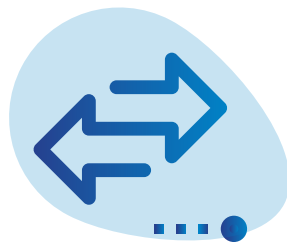
Korporacje działające na polskim rynku postrzegają dojrzałość krajowego ekosystemu startupowego jako przeciętną (66,7%). 19,1% jest zdania, że rodzime młode spółki technologiczne nie są jeszcze na wystarczająco wysokim stadium rozwoju, nie wykazują gotowości do podjęcia współpracy biznesowej. Co ciekawe, jedynie 14,3% ankietowanych uznało ekosystem startupowy jako reprezentujący zadowalającą dojrzałość, natomiast nikt z ankietowanych nie przyznał mu miana dojrzałego.

Czynniki wpływające na poziom zadowolenia

• • • •



Różnica kulturowa



Elastyczność



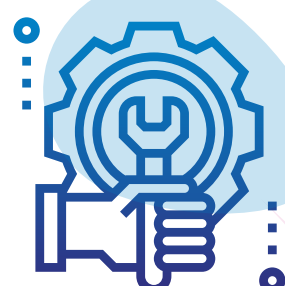
Gotowość rozwiązań



Zespół startupu



Szybkość wdrożenia



Dopasowanie do potrzeb organizacji



Stosunek jakości do ceny



Gotowość startupu do pracy z dużym graczem



Wywiązywanie się z ustaleń

Wnioski

Niewątpliwie przedsiębiorstwa prowadzące działalność na polskim rynku są otwarte na nowe rozwiązania. Chętnie korzystają ze wsparcia zewnętrznych dostawców technologii. Jednak dostawcami tymi nie zawsze są młode spółki technologiczne. Polski rynek startupowy nie jest postrzegany jako dojrzały. Organizacje, które miały możliwość nawiązać współpracę z podmiotami wciąż rozwijającymi swoje rozwiązania, są zadowolone z kooperacji, ale jedynie niekiedy decydują się na kontynuację współpracy po zakończeniu projektu. Znaczna część korporacji decyduje się na współpracę jedynie o długości trwania jednego projektu z uwagi na m.in. ograniczone zaufanie korporacji do młodych przedsiębiorstw. Korporacje obawiają się niewystarczającej dojrzałości startupu do podążania oczekiwaniom kooperanta. Skutkuje to rozbudowanym procesem weryfikacji startupu oraz czasochłonnym procesem decyzyjnym.

W jaki sposób zwiększyć zaufanie do młodych spółek technologicznych?

W oparciu o jakie wartości należy budować współpracę ze startupami?

Istnieją rozwiązania, których implementacja może stopniowo wpłynąć na liczbę zawieranych umów, długości ich trwania oraz zadowolenia z ich efektów. Niezwykle istotna jest z jednej strony jasna komunikacja i zaufanie, z drugiej świadomość własnych potrzeb i możliwości. W procesie łączenia innowacyjnych rozwiązań technologicznych z potencjalnymi odbiorcami technologii, warto skorzystać z podmiotów zewnętrznych, posiadających doświadczenie w identyfikacji realnych potrzeb biznesowych korporacji wraz z dopasowaniem do nich rozwiązań rynkowych. Współpraca powinna opierać się na zaufaniu, ale również na jasnej komunikacji.



Piotr Mieczkowski

Dyrektor Zarządzający, Fundacja Digital Poland

Przeprowadzanie pokazuje, jak wiele jest jeszcze do poprawienia we współpracy pomiędzy młodymi firmami a korporacjami. Widać ewidentnie brak zrozumienia obu stron. Młode firmy powinny lepiej prezentować korzyści i konkretne wartości korporacjom oraz być świadomym skomplikowanych procesów zakupowych i tempa prac. Z kolei korporacje, muszą być bardziej otwarte na konieczność szybkich i wiążących ustaleń i zapewnienia konkretnego wdrożenia. Niestety wiele młodych firm potrzebuje ciągłego finansowania na początkowej fazie rozwoju i nawet opóźnienie wdrożenia o jeden kwartał może spowodować, że startup może mieć problemy z tego powodu. Brakuje przy tym na polskim rynku wartościowych przewodników dla obu stron – jak się zrozumieć i jak budować trwałe relacje biznesowe. I tu dochodzimy do sedna – kluczem jest współpraca i wzajemne zrozumienie. Na tym polu mamy wiele do nadrobienia.



Alexander Tokarev

Ekspert w Zespole Partnerstwa w Innowacjach,
Laboratorium Innowacji Banku Pekao S.A.

W Laboratorium Innowacji mamy „olbrzymi mikroskop”. Pod jego okulem mieści się cały Bank Pekao. Codziennie obserwujemy, jak ten złożony organizm harmonijnie pracuje dla milionów klientów. Jak wytwarza nowe produkty, jak rozwija relacje, jak współtworzy gospodarczą rzeczywistość w regionie Europy Środkowej. Skrupulatnie notujemy wyniki naszych badań i zastanawiamy się, które z setek obserwowanych procesów można zmodyfikować, by zwiększyć wydajność, podnieść sprawność lub stworzyć nowe pola rozwoju.

Prześwietlamy komórkę po komórce, dzięki czemu znamy potrzeby każdej z nich. Z aptekarską dokładnością przyglądamy się też otoczeniu. Badamy oczekiwania naszych klientów oraz projektujemy ich przyszłe zachowania konsumenckie w krótszej i dalszej perspektywie. Skanujemy wreszcie świat startupów w poszukiwaniu innowacji. Szukamy fintechów, które mają śmiałe, ale dojrzałe już projekty, rokujące komercyjnym sukcesem.

Na białych kartach filipczarta rozstawionego w naszym laboratorium powstają skomplikowane schematy. W centrum znajduje się zakreślony markerem klient. Jest on najważniejszy. Od niego w lewo i w prawo biegną strzałki do pól z nazwami bankowych komórek, dalej opisy procesów. Od nich odchodzą linie łączące grafy ze startupami. Do tego dziesiątki dopisków, jakieś ikony, skreślenia. Tak „analogowo” rodzą się plany Proof of Concept z wybranymi fintechami.

Skrupulatnie przygotowujemy każdy pilotaż. Stworzona przez startup innowacja ma szansę przyjąć się w naszej organizacji, jeśli potwierdzimy zgodność wielu parametrów. Dlatego starannie opracowujemy przebieg Proof of Concept, kamienie milowe, KPIs, określamy potrzebne zasoby - zarówno po stronie banku, jak i dostawcy. Musimy wiedzieć do czego dążymy i w jaki sposób chcemy to osiągnąć. Po rozpoczęciu pilotażu monitorujemy zachowanie komórek, śledzimy postępy i reagujemy, gdy pojawiają się ryzyka.

Dla startupu współpraca z naszym Laboratorium to dostęp do danych i wiedzy, które nie są powszechnie dostępne. To także praca na olbrzymim i dużym organizmie bankowym. Możliwość zdobycia cennych doświadczeń i współtworzenia sukcesu rynkowego jednej z największych instytucji finansowych w Polsce.



Paweł Lewicki

Doświadczony menadżer, ekspert z zakresu rozwoju biznesu

Od ponad 23 lat jestem biznesmenem, przedsiębiorcą, skutecznym liderem. Praktykiem zarządzania projektami, usprawniania procesów, tworzenia modeli biznesowych. Pasjonatem start up'ów.

Posiadam doświadczenie we wszystkich kluczowych obszarach zarządzania operacyjnego projektem. Doradzam korporacjom, przedsiębiorcom i organizacjom sportowym. Miałem przyjemność uczestniczyć i współtworzyć założenia strategiczne i sprzedażowe wielu marek obecnych na polskim rynku.

Rynek startupowy w Polsce postrzegam z dwóch perspektyw – startupu i korporacji. Celowo pomijam element inwestorski, ponieważ moje doświadczenie opiera się głównie na tych dwóch aspektach. Z jednej strony na wymyślaniu startupów, ich rozwijaniu oraz realizacji celów jakie wyznaczyłem. Z drugiej na przedstawianiu korporacjom wartości jakie mój startup może im zaoferować. Od lat współpracuję z organizacjami i w tym czasie moje firmy zrealizowały setki projektów o zasięgu lokalnym i międzynarodowym. Dzięki tym działaniom zebrałem wiele obserwacji i przemyśleń.

Uważam, że w Polsce jest mnóstwo fantastycznych, kreatywnych ludzi. Osób, które pomimo wielu trudności, braku doświadczenia, twardych zasad biznesu i rynku realizują swoje pasje poprzez próbę tworzenia startupów. W większości są to osoby, które mają wyjątkową cechę, potrafią znaleźć niszę, to coś, czego brakuje na rynku – potrafią zbudować nową potrzebę.

Są też korporacje, doświadczone marki, które stać na zagospodarowanie własnego startupu, dzięki któremu zbudują na rynku przewagę konkurencyjną.

Jeżeli jest tak dobrze to czemu jednak jest tak źle? Czemu tak się dzieje, że mało jest na polskim rynku startupów w które z sukcesem zainwestowały korporacje?

Odpowiedzialność za taki stan rzeczy leży po obydwu stronach: startupowców i korporacji.

Największą słabością startupu jest brak obycia w biznesie. Młodzi przedsiębiorcy postrzegani są często jak tzw. freaki kreatywne, osoby bujające w obłokach. Często brak im podstaw biznesowych, nie mają doświadczenia we współpracy z dużymi

organizacjami, nie mają świadomości procedur, timingu, okresów budżetowania. Istotny jest również aspekt ludzki - ktoś jest bardziej pracowity i terminowy, ktoś nie. Jednak to od korporacji wymagam i oczekuję dużo więcej.

Korporacje traktuję jak wychowawcę. Wychowawcę, który dzięki swojej pozycji, doświadczeniu, posiadanym narzędziom ma tą przewagę, że może swobodnie wybierać w dostępnych możliwościach. Ma wiedzę na temat rynku, ma swoje potrzeby, strategię rozwoju i realizacji założeń. To wszystko powinno dać potencjał do doskonałej współpracy pomiędzy pomysłodawcami start up a korporacją.

Niestety dzieje się często tak, że korporacja zabija w start up to co najważniejsze – wyjątkowość. Moim zdaniem korporacja powinna mieć świadomość, że chcąc wykorzystać pełen potencjał startupu musi trochę „nagiąć” swój biznes, bo tylko wtedy znajdzie tę różnicę i wyróżni się na rynku. Mam wrażenie, że korporacja mówi: chcemy Wasz startup, bo jest wyjątkowy ma to coś czego do tej pory nam brakowało ale musi wyglądać tak, jak my chcemy. I sprowadza go w szyny korporacyjnej szampy. W tym momencie wg mnie nawet najlepszy startup jest skazany na porażkę. Staje się jedynie kolejnym pustym narzędziem powielającym schematy. Wielokrotnie za taki stan rzeczy obwiniani są pomysłodawcy a nie korporacja. Korporacje są skostniałe i często nawet najlepsi jej managerowie nie są w stanie uniknąć niepowodzenia takiej współpracy.

Doskonałym przykładem jest kilka znanych projektów które bez pomocy korporacji potrafiły zwojować rynek, wręcz na stałe wpisać się w życie konsumentów. Jest mało jednak projektów we współpracy z wielkimi firmami.

Jeżeli korporacje zaczną wykorzystywać potencjał w startupach ich indywidualności wydaje mi się, że dużo więcej projektów ma prawo do tego, żeby z sukcesem tworzyć polski rynek i budować biznes poszczególnych firm. Żałuję bardzo, że tak nie jest, bo sądzę, że jest to bardzo duży potencjał.

Marką, które stawiają na nutkę ryzyka, łatwiej jest zrealizować biznes i wyróżnić się spośród swojej konkurencji. Nie chcę jednak całej odpowiedzialności przerzucać na korporacje, jednak postrzegając je jako wychowawcę, więcej od nich wymagam. To wychowawca kształtuje ucznia.

Chcąc znaleźć doskonały wzorzec współpracy mogę posłużyć się przykładami wielu projektów sponsorowanych przez korporacje. Jakże odmienne jest ich wtedy podejście. Taki Heineken np. angażując się w Open'er Festiwal nie zabił wyjątkowości festiwalu, wręcz wsparł go i wykorzystał potencjał do realizacji własnych celów biznesowych.

Rada dla korporacji – zaufajcie ludziom, bo nie bez kozery zauważyliście ich potencjał, ich wyjątkowość. Wykorzystajcie te wartości do realizacji swojego biznesu i nie próbujcie ich sprowadzić do jednego wspólnego mianownika. Tylko wtedy jakikolwiek biznes, współpraca ma rację bytu i perspektyw sukcesu.



Radzym Wójcik

Adwokat, Baker McKenzie



Jakub Falkowski

Adwokat, Baker McKenzie

Jesteśmy prawnikami, tworzącymi Innovation Team w warszawskim biurze globalnej kancelarii Baker McKenzie. Nasze doświadczenie pracy z firmami polskimi i międzynarodowymi koresponduje z wynikami Raportu. Widzimy zdecydowane zainteresowanie korporacji płatną współpracą ze startupami. Spodziewamy się, że ta chęć będzie dalej rosnąć i się upowszechniać. Dla międzynarodowych firm, usługi polskich startupów są atrakcyjne cenowo, a przy tym zapewniają odpowiednią jakość. Część funduszy CVC korporacji dostrzega również potencjał inwestycyjny rozwiązań, rozwijanych w Polsce i oprócz kapitału stara się wносить wsparcie w skalowaniu takich biznesów.

Nasza kancelaria sama również stara się usprawniać swój model działania, przez współpracę ze startupami. Globalne struktury Baker McKenzie działają z innowatorami np. przy rozwijaniu narzędzi, pozwalających nam szybciej tworzyć pewne standardowe dokumenty, czy analizować umowy. Jest to nasza inwestycja w przyszłość. Ważna, ponieważ sposób świadczenia usług prawnych ewoluuje bardzo dynamicznie. Jednocześnie, pozwala ona nam z własnej perspektywy obserwować proces kolaboracji tradycyjnego, statycznego biznesu ze zwinnymi przedsiębiorcami świata innowacji. Jest to bardzo cenne doświadczenie, które procentuje, kiedy nasi Klienci z różnych branż, proszą nas o wsparcie prawne w budowaniu modeli takiej kooperacji w ich organizacjach.



Bartosz Dobrowolski

Co-Founder Proptech Foundation

Pracując przez ostatnie lata z czołowymi graczami na rynku nieruchomości w Polsce zauważyłem, że mimo tego, że korporacje są otwarte i chętne na współpracę ze startupami, to współpraca ta nie jest niestety prosta..

Najważniejszym z powodów jest to, że większość reprezentantów startupów nie potrafi zainteresować przedstawicieli korporacji swoimi rozwiązaniami. Braki w umiejętnościach prezentacyjnych, szczególnie w przypadku prezentacji sprzedażowych często przekreślają szanse na współpracę już po pierwszym spotkaniu. Większość młodych firm nie potrafi przedstawiać wartości biznesowej swoich rozwiązań i skupia się głównie na zastosowanych technologiach i produkcji. Startup, który przychodzi do korporacji licząc na współpracę powinien jasno komunikować, że rozumie wyzwania przyszłego partnera i wie jaką wartość może dostarczyć jemu lub jego klientom.

W wielu korporacjach powstały działy innowacji skupiające ludzi odpowiedzialnych za poszukiwanie nowych rozwiązań, ich testy i implementację. Na przeszkodzie podjęcia współpracy często stoi brak wiedzy o dostępnych rozwiązaniach lub przykre przeszłe doświadczenia ze współpracy ze startupami. Kolejnym problemem jest ograniczony czas "ludzi z korpo", którzy pracują na wyśrubowanych wymaganiach, krótkich terminach. Są rozliczani z wartości biznesowej projektu, którą trudno jest przewidzieć na podstawie przesłanych przez startup materiałów. Niewiele zespołów startupowych potrafi sprawnie i szybko przeprowadzić testowe wdrożenia (Proof of Concept).

W zespołach Proptech Foundation oraz Proptech Hub w ramach niedawno uruchomionego projektu Proptech Sandbox wspieramy startupy działające w branży nieruchomości. Dzięki przygotowanym procesom i narzędziom, pomagamy przede wszystkim zaplanować i przeprowadzić testowe wdrożenia rozwiązań we współpracy z największymi graczami na rynku.



Konrad Słoniewski

CTO Veturai

Współpraca startupów z korporacjami w Polsce z pewnością nie jest łatwa. Bariery pojawiają się od samego początku. Młodej spółce, nieposiadającej w pełni rozwiniętego produktu, nie przetestowanego na wielu dotychczasowych projektach trudno będzie zwrócić uwagę korporacji szukającej bezpiecznego i stabilnego rozwiązania. Firmy z wygranymi konkursami, zadowolonymi klientami i innymi formami referencji mają niejednokrotnie problemy z przekonaniem większych graczy do skorzystania z ich usług.

Doskonałym rozwiązaniem dla firm oferujących usługi B2B bezpośrednio są programy akceleryacyjne, które umożliwiają startupom dotarcie do korporacji oraz zmniejszają ryzyko odbiorcy technologii dzięki dofinansowaniu z środków Unii Europejskiej. Obecnie pojawia się coraz więcej inicjatyw pomagających dotrzeć młodym firmom do dużych odbiorców, takie jak rządowy program GovTech, który na zasadach otwartych konkursów umożliwia zaoferowanie swoich rozwiązań instytucjom publicznym i dużym spółkom Skarbu Państwa.

Duży problem dla startupów stanowi specyfika pracy korporacji. Proces decyzyjny w takich instytucjach jest często bardzo długi, a startup aby przetrwać musi działać szybko i często nie może sobie pozwolić na czekanie długimi miesiącami na decyzję. Co więcej, pozytywna odpowiedź korporacji o rozpoczęciu współpracy wiąże się z kolejnym dużym wyzwaniem dla młodej spółki - koniecznością spełnienia bardzo wielu warunków formalnych.

Oczywiście startupy też popełniają swoje błędy. Podstawowym z nich jest sprzedawanie zbyt wielu obietnic, które podczas implementacji nie mogą zostać spełnione. Inna trudność wynika z nie przedstawiania technologii w sposób praktyczny, zrozumiały dla klienta, a przede wszystkim - pokazujący realne do osiągnięcia korzyści.



Sebastian Starzyński
Founder & CEO TakeTask

Generalnie Współpraca z firmami zależy od trzech rzeczy:

- osoby na jaką trafisz - czy jest otwarta na pracę z małymi firmami i czy rozumie ich ograniczenia (głównie to że nie działają na tak długich terminach jak korporacje, albo że nie mogą oczekiwać że w ramach bezpłatnego testu zbudujemy rozwiązanie spełniające 110 % ich wymagań)
- od potrzeby, czyli czy jest realna potrzeba w firmie, którą dany startup potrafi przynajmniej w części zaspokoić Startup,
- od firmy - czy firma jest otwarta na pracę z małymi firmami, czy ma budżety, uproszczone procedury do testowania, lepsze terminy płatności itp.