Jak budujemy start-upy?

Przewodnik
Szkoły
Pionierów
PFR

PFR Szkoła Pionierów

PFR
Polski Fundusz Rozwoju

allegro

PFR Szkoła Pionierów

Autorzy

Paweł Borys
PFR

Damian Zapłata
Allegro.pl

Hubert Mrozek
Magnetiqa

Eliza Kruczkowska
PFR

Zuzanna Ruszkowska
Zajka

Izabela Bany
PFR

Adam Chudaś
Zajka

Jan Kot
Zajka

Agnieszka Lewandowska

Justyna Bącela
Weregolf

Andrzej Burgs
Sygnis

Karolina Mikołajczak
Trainers.org

Andrzej Manujło
Politechnika Warszawska

Karolina Wojtas
ICOS Capital

Artur Zolich
Zajka

Katarzyna Gryzło
Zajka

Dagna Frydrych
PFR

Marcin Tchórzewski
Coders Lab

Mateusz Stasiak
Trainers.org

Paweł Chełchowski
PFR

Michał Bonarowski
Allegro.pl

Włodzimierz Świątek
SWPS

Olaf Żylicz
Politechnika Warszawska

Wojciech Janek
Govtech Polska

Paweł Wiencław
Clean Energy Fund

Część I
venture building w Polsce

Dlaczego wspieranie przedsiębiorczości jest ważne dla gospodarki? 4

Allegro a Szkoła Pionierów PFR 6

Co to jest venture building i dlaczego go w Polsce potrzebujemy 9

Porównanie programów typu venture building w Polsce i na świecie 11

Szkoła Pionierów PFR to program edukacyjno-inkubacyjny przeznaczony dla początkujących przedsiębiorców i wizjonerów technologicznych. Na polskim rynku od 3 lat rozwija umiejętności biznesowe i kompetencje przyszłości wspólnie z Partnerem Strategicznym Allegro.

Dlaczego wspieranie przedsiębiorczości jest ważne dla gospodarki?

Paweł Borys
Prezes Zarządu, Polski Fundusz Rozwoju

W PFR najbardziej liczą się: zaangażowanie, kreatywność i skuteczność. Tymi cechami wykazali się bez wątpienia uczestnicy Szkoły Pionierów PFR. Blisko 85 mln złotych to kwota finansowania, którą zebrały projekty technologiczne rozwijane przez absolwentów tego programu w ostatnich 2 latach. Świadczy to o wysokich umiejętnościach Pionierów, którzy odważnie mierzą się z ryzykiem, chwytają byka za rogi i podejmują konkretne działania, realizując swoje plany i aspiracje. Niniejsza publikacja ma przeprowadzić czytelników przez główne założenia merytoryczne Szkoły Pionierów i pokazać, jaką wiedzą dzielą się współpracujący w ramach tego przedsięwzięcia eksperci.

Gdy w 2018 roku ruszała pierwsza edycja Szkoły Pionierów, celem PFR było stworzenie programu edukacyjnego dla młodych Polaków, którzy chcą budować swoją karierę zawodową w obszarze nowych technologii. Natrafiają oni na dwie główne bariery – finansową oraz wiedzy. Nasz program ma je przełamywać i przyczynić się do wzrostu pokolenia innowacyjnych przedsiębiorców. Na świecie trwa przyspieszająca rewolucja technologiczna i starą gospodarkę dynamicznie zastępują zupełnie nowe branże i modele biznesowe. Szkoła Pionierów PFR pozwala na zdobycie unikalnej wiedzy, jak przekuć pomysły i znajomość uniwersyteckiej teorii w praktyczne umiejętności oraz jak rozwijać kompetencje przyszłości potrzebne w XXI wieku. Oparliśmy model edukacyjny Szkoły o najważniejsze filary: prowadzenie zajęć przez praktyków, edukację przez wyzwania, współpracę międzynarodową, mentoring peer-to-peer, tworzenie sieci absolwentów i pokazywanie ścieżek dostępu do finansowania.

Równolegle nasza spółka z Grupy Kapitałowej PFR – PFR Ventures – prowadziła intensywne nabory funduszy venture capital, które inwestują właśnie w nowo powstające i rozwijające się spółki technologiczne. Fundusze, w których PFR jest inwestorem, zapewniają finansowanie od wczesnej fazy prototypu produktu lub usługi aż po etap ekspansji firmy. Szkoła Pionierów jest jednym z flagowych projektów edukacyjnych PFR, łączącym rozwój kompetencji z poszerzaniem kontaktów i dostępem do finansowania.

Raport PFR Ventures i Inovo podsumowujący inwestycje VC w polskie start-upy w 2020 roku pokazał, że osiągają one rekordowe wyniki. Do spółek trafiło ponad 2 mld złotych środków venture capital – to prawie 14 razy więcej niż w 2018 roku. Fundusze inwestują coraz śmielej w polski rynek, ponieważ widzą rosnącą jakość projektów i coraz bardziej doświadczonych założycieli, którzy potrafią nie tylko tworzyć innowacyjne rozwiązania, lecz także budować interdyscyplinarne zespoły i profesjonalne biznesplany.

Do (...) wyników przyczynia się także Szkoła Pionierów PFR, która przez 3 lata wykształciła już 150 młodych wizjonerów technologicznych, wspólnie z partnerem strategicznym – Allegro, ekspertami i praktykami biznesu. Zachęcam Państwa do lektury tej publikacji i dowiedzenia się, dlaczego nasz model edukacyjny jest skuteczny. A adeptów przedsiębiorczości technologicznej zapraszam do zgłaszania się do kolejnej edycji tego wartościowego programu.

Allegro a Szkoła Pionierów PFR

Damian Zapłata
CCO, członek zarządu Allegro

Pandemia COVID-19 dobitnie pokazała, jak ważną rolę w naszej gospodarce odgrywają cyfryzacja i nowe technologie. W jednej chwili rzeczywistość zmieniła się nie do poznania, a razem z nią zmieniły się potrzeby, oczekiwania, aż w końcu – sam biznes. Bez cyfrowych rozwiązań i szybkiej reakcji normalne funkcjonowanie wielu przedsiębiorców byłoby niemożliwe. Wygrali więc ci, którzy odważnie wzięli sprawy w swoje ręce i dzięki swoim kompetencjom oraz nowym technologiom potrafili szybko przystosować się do nowych realiów. Innymi słowy – wygrali innowatorzy.

Allegro od ponad 20 lat jest ulubionym miejscem zakupów w Polsce. Przez ten czas udało nam się pokonać drogę od start-upu do jednej z wiodących platform handlowych typu marketplace w Europie. Jako najbardziej rozpoznawalna marka e-commerce i największy podmiot prowadzący sprzedaż artykułów niespożywczych w kraju, Allegro.pl jest również jednym z dziesięciu największych portali e-commerce na świecie*. Aktualnie platforma zrzesza ponad 128 tys. sprzedawców. Większość z nich to przedstawiciele małych i średnich przedsiębiorstw, którzy mają dostęp do ponad 25 mln odwiedzających miesięcznie. To niewątpliwie dowód, że rozwój pionierskiej usługi, która opiera się o nowe technologie oraz odpowiada na trendy rynkowe, gwarantuje sukces. Nie byłoby to jednak możliwe, gdyby nie przemyślana strategia oraz zrównoważona współpraca z naszymi dostawcami, klientami i partnerami. Tylko dzięki temu jesteśmy w stanie tworzyć sprawnie funkcjonujący biznes.

Ciągłe rozwijanie platformy, promowanie innowacyjności oraz wspieranie rozwoju przedsiębiorców to filary naszej działalności. Od lat inwestujemy w edukację oraz dzielimy się swoją wiedzą i doświadczeniem zarówno wewnątrz organizacji, jak i na zewnątrz. Chcąc, aby nasi sprzedawcy mieli równe szanse na rozwój biznesu, stworzyliśmy Akademię Allegro, czyli platformę e-learningową dostępną bezpłatnie

* Źródło: SimilarWeb

dla każdego użytkownika Allegro.pl. Uczestniczymy także w licznych konferencjach, meetupach oraz prowadzimy bloga „Allegro Tech" dla ekspertów z obszaru IT. A wszystko dlatego, że chcemy edukować młode pokolenia i wymieniać się praktyczną wiedzą z innymi ekspertami.

Taka idea przyświecała nam również, kiedy 3 lata temu przystąpiliśmy do Szkoły Pionierów PFR jako partner strategiczny. Od tamtego czasu międzynarodowy program edukacyjny ukończyło już 150 Pionierów. Tylko w zeszłym roku było to 50 osób, które stworzyły 12 zespołów i wzięły udział w warsztatach w 28 obszarach tematycznych. Bezcenna wiedza oraz doświadczenie zdobyte podczas tych trzech edycji programu pozwoliły nam stworzyć Przewodnik Szkoły Pionierów PFR – podręcznik dla początkujących polskich przedsiębiorców technologicznych i wizjonerów, który prowadzi przez kolejne etapy rozwijania start-upu i pokazuje, jak przekuć ciekawy pomysł w biznes.

Mam nadzieję, że niniejsza publikacja przyczyni się do stworzenia kolejnych innowacyjnych rozwiązań. W aktualnej sytuacji gospodarczej są nam potrzebne jak nigdy dotąd.

Szkoła Pionierów PFR to program edukacyjno-inkubacyjny przeznaczony dla początkujących przedsiębiorców i wizjonerów technologicznych. Na polskim rynku od 3 lat rozwija umiejętności biznesowe i kompetencje przyszłości wspólnie z Partnerem Strategicznym Allegro.

Szkoła Pionierów PFR to program edukacyjno-inkubacyjny przeznaczony dla początkujących przedsiębiorców i wizjonerów technologicznych. Na polskim rynku od 3 lat rozwija umiejętności biznesowe i kompetencje przyszłości wspólnie z Partnerem Strategicznym Allegro.

WRZESIEŃ

BUDUJEMY ZESPOŁY

150
osób ukończyło program.

24 zespoły
Zbudowaliśmy 24 zespoły założycielskie.

85 firm
Pionierów działa na rynku.

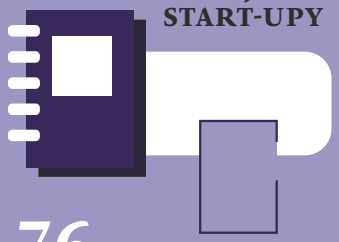
17%
firm działa w branży climate-tech.

16%
16% firm rozwija edukację.

SYSTEMATYZUJEMY WIEDZĘ PRAKTYCZNĄ

337h
337 godzin warsztatów: Design Thinking, Budowanie MVP, Tworzenie prototypu, Lean Model Canvas, Rynek VC, Rozwój osobisty, Prezentacja dla inwestorów.

INTENSYWNIE ROZWIJAMY START-UPY



76
Warsztaty z 76 dziedzin.

3 cele
zespół, produkt z modelem biznesowym, pitch deck.

3 tygodnie
start-upowego bootcampu w Warszawie, za granicą i online.

JESIEŃ-ZIMA

ŁĄCZYMY Z EKSPERTAMI

68 godzin mentoringu.

6 mentorów.

Uczestnicy poznali praktyki
68 firm

DAJEMY REALNE SZANSE NA ROZWÓJ

85 mln zł.
Projekty tworzone przez absolwentów otrzymały taką kwotę finansowania z funduszy VC przez 3 lata.

12
funduszy VC pracowało z uczestnikami.

PO PROGRAMIE

BUDUJEMY SPOŁECZNOŚĆ ABSOLWENTÓW

76
gości podzieliło się swoim doświadczeniem.

28 współprac
wyniknęło ze społeczności absolwentów.

Spotykamy się
1 raz/mies.

Co to jest venture building i dlaczego go w Polsce potrzebujemy

Venture building to termin dość nowy w Polsce. Najbardziej znaną spółką, która od kilku lat zajmuje się taką działalnością, jest Daftcode, mający w portfelu m.in. Straal, Indoorway czy Skriware. Gdy zaraz wytłumaczymy, na czym polega ten specyficzny rodzaj tworzenia spółek, na pewno zadasz pytanie: czym różni się to od znanych już akceleratorów czy inkubatorów? Tym, że wymienione w poprzednim zdaniu programy wspierają już konkretne pomysły. Venture builder tworzy pomysły sam i szuka osób do ich poprowadzenia lub stawia wyłącznie na ludzi od samego początku.

Działalność venture buildera, tj. firmy, która podejmuje się budować nowe spółki, dzieli się zwykle na kilka etapów:

1. kreowanie pomysłów na biznes
2. walidowanie projektów na rynku
3. rekrutacja talentów do stworzenia zespołów założycielskich
4. tworzenie produktu, zaczynając od MVP
5. wsparcie w wejściu na rynek
6. poszukiwanie inwestora zewnętrznego do nowego start-upu

W „książkowej" definicji venture buildingu etap 3 realizowany jest właśnie po fazie walidowania lub w trakcie fazy tworzenia MVP. Zwykle jest to rekrutacja utalentowanych osób do roli CEO nowych start-upów. My w Szkole Pionierów PFR zmieniliśmy tę kolejność i najpierw szukamy wybitnych osób o rozwiniętych kompetencjach, z pierwszymi doświadczeniami w budowaniu start-upów, tworzymy z nich zespoły i dajemy narzędzia do zbudowania pomysłów. O szczegółach piszemy w kolejnych rozdziałach.

W poniższej tabeli znajdują się kluczowe różnice pomiędzy venture building a działaniami pojedynczego start-upu, akceleratora i funduszu VC.

	Pomysł	Walidacja	Budowanie zespołu	Wsparcie w tworzeniu produktu	Szukanie finansowania
Venture building	✓	✓	✓	✓	✓
Start-up	✓	✓	✓		✓
Akcelerator		✓		✓	✓
Fundusz VC				✓	✓

Co ciekawe, może istnieć usługa w formacie „venture building as a service". Najczęściej jest sprzedawana korporacjom mającym w zanadrzu pomysły lub stojącym przed wyzwaniami, dla których potrzebują rozwiązań, a także chcą je w przyszłości komercjalizować na zewnątrz.

No dobrze, ale jak venture builder zarabia na swoich działaniach? Są dwa modele biznesowe dla tego typu spółki. Pierwszy to udziały, a drugi – opłaty.

1 Udziały

Gdy spółka VB buduje od początku start-up, najczęściej jest jego udziałowcem w 100%, chyba że dzieli się udziałami z pomysłodawcą lub innymi podmiotami.

2 Opłaty

Gdy spółka VB oferuje swoje usługi korporacjom, nie może być udziałowcem w ich projektach, więc pobiera opłaty na podstawie wykonanych usług.

3 Model mieszany

Gdy spółka VB sprzeda część swoich udziałów w start-upie inwestorom i często staje się mniejszościowym udziałowcem, wtedy zaczyna pobierać opłaty za swoje dalsze wsparcie dla start-upu.

Największymi wyzwaniami w byciu venture builderem jest z pewnością rekrutacja utalentowanych osób do prowadzenia stworzonych projektów, a także posiadanie stałego zespołu i sieci mentorów, którzy wesprą budowanie pomysłów. Na koniec trzeba jeszcze stworzone spółki sprzedać – to na tym najwięcej można zarobić, a trzymanie we własnym portfelu wielu start-upów i rozwijanie ich może być bardzo kosztowne.

W kolejnych rozdziałach pokażemy, które etapy programu Szkoła Pionierów są najbardziej podobne do venture buildingu i jak warsztaty edukacyjne stały się programem, którego absolwenci zbierają finansowanie na swoje projekty. Już teraz możemy powiedzieć, że współpraca z projektami tworzonymi w ramach Szkoły Pionierów PFR to długofalowa inwestycja osiągająca swój cel, gdy spółka otrzymuje finansowanie lub komercjalizuje się, a dzięki udziałowi Partnera Strategicznego Allegro – program od początku jest otwarty na wszystkie osoby zainteresowane udziałem

Porównanie programów typu venture building w Polsce i na świecie

W ekosystemie start-upów model venture building nie należy do najbardziej popularnych – wiąże się ze znacznie większym zaangażowaniem i niejednokrotnie wymaga specjalizacji na konkretnym rynku. Historyczne start-up studio (czyli pierwsi venture builderzy) – do jakiego należało m.in. Rocket Internet czy betaworks – inwestowało dziesiątki tysięcy godzin w rozwijane start-upy. Dlatego tak wiele programów typu venture building ma swoje lokalne „oddziały" umożliwiające specjalizację na danym rynku. Równocześnie pozwalają stworzyć lub odnaleźć najlepsze zespoły, zanim znajdą się one na orbicie innych instytucji wsparcia – funduszy VC lub CVC.

	PFR Szkoła Pionierów		Demium.	ANTLER	daftcode
Obszar działania	Polska	Londyn	Europa	Świat	Polska
Specjalizacja w CEE	Tak – Polska	Tak	Tak – Warszawa	Tak	Tak – Polska
Rozwój pomysłów biznesowych	W ramach warsztatów odbywają się wyzwania Design Thinking wspierające proces powstawania pomysłów, a od IV edycji uczestnicy odpowiadają na 9 predefiniowanych zielonych wyzwań z obszaru climate tech.	Tak	Tak	Uczestnicy na początku programu biorą udział w sprintach, które pozwalają im dopracować pomysły i przekonać do nich innych potencjalnych współzałożycieli start-upu.	Jeszcze zanim powstaje kompletny zespół, pomysł jest walidowany na rynku.
Budowanie zespołu	I tydzień dotyczy budowania zespołu i rozwoju osobistego.	8 tygodni budowania zespołu. Każdy uczestnik spróbuje od 1 do 4 drużyn.	W ramach początkowego weekendowego programu.	3-4 tygodnie na stworzenie zespołów i testowanie potencjalnych współzałożycieli w sprintach.	Często początkowy zespół składa się z zewnętrznych konsultantów i zespołu Daftcode.

	PFR Szkoła Pionierów		Demium.	ANTLER	daftcode
Szukanie kapitału – finansowanie	Posiadamy kapitał, który poprzez ponad 50 funduszy VC inwestujemy w start-upy.	Częścią programu są inwestorzy i aniołowie biznesu, którzy wybierają zespoły i pracują z nimi przez 6 miesięcy.	Inwestycja o wartości 100 000 EUR zajmującej się zarządzaniem aktywami Think Bigger Capital.	Możliwość pitchowania przed funduszem Antler.	% od Daftcode, % od funduszy.
Dzielenie się praktykami	Klub Pionierów PFR składający się z absolwentów spotyka się regularnie, wymieniając się swoim doświadczeniem.	Wyszukiwarka absolwentów oferuje możliwość sprawdzenia profilu absolwentów.	N/A	N/A	Poszczególne firmy portfelowe dzielą się ekspertami inhouse.
Wsparcie ekspertów inhouse	Po ukończeniu programu nadal wspieramy zespoły mentoringiem oraz marketingowo.	W trakcie warsztatów uczestnicy zyskują wsparcie ekspertów.	Przez cztery miesiące, chociaż czasami może się to wydłużyć do sześciu, otrzymują szkolenia z kilku dziedzin, porady mentorów i tutorów.	Trenerzy w trakcie programu wspierają uczestników.	Firma posiada kilkudziesięciu pracowników, którzy oferują wsparcie inhouse, są to m.in. eksperci HR, programiści, graficy. Są oni dostępni przez cały okres rozwoju spółki.
Organizator	Największy fundusz funduszy w Europie Środkowo-Wschodniej.	Inkubator technologiczny.	Inkubator technologiczny.	Fundusz VC.	Prywatna firma.

Część II

Zbuduj swoją Szkołę Pionierów PFR

Dobór zespołu 14

Walidowanie i prototypowanie 28

Marketing i sprzedaż 44

Finansowanie 58

Biznes: Allegro Pay, czyli Fintech w Allegro 76

Dobór zespołu

Wnioski, dobre praktyki i rekomendacje

Włodzimierz Świątek
SWPS

Olaf Żylicz
Politechnika Warszawska

Podsumowując I, II i III edycję międzynarodowego programu edukacyjnego Szkoła Pionierów PFR, postanowiliśmy jako mentorzy sformułować poniższe wnioski, dobre praktyki i rekomendacje.

1. Dobór do zespołów projektowych – obserwowaliśmy dwie strategie wykorzystywane przez zespoły w procesie formowania się:

pierwsza – najpierw sformowanie składu zespołu, a potem wybór i dostosowanie tematu i rodzaju projektu do uformowanego już zespołu,
druga – wybór tematu i rodzaju projektu, a potem sformowanie składu zespołu projektowego.

Wydaje się, że obydwie strategie mogą być w pewnych sytuacjach efektywne, ale opierając się na naszych obserwacjach, rekomendujemy strategię pierwszą, jako bardziej bezpieczną i skuteczniejszą. Dzięki zadbaniu najpierw o dobór osób do zespołu i o zbudowanie relacji między jego członkami można zapobiec późniejszym ewentualnym problemom w zakresie współpracy i komunikacji podczas pracy nad projektem. Zdarzało się, że niektóre zespoły formowały się „ad hoc" i pod presją czasu, co nie zawsze przekładało się na efektywność ich pracy projektowej. Ważne jest także i to, aby uczestnicy, spotykając się już na etapie procesu rekrutacyjnego, pomyśleli o tym, z kim chcieliby pracować. Warto aktywnie szukać wówczas kontaktu i zbierać informacje o innych uczestnikach zarówno ze względu na ich zainteresowania i doświadczenie zawodowe, jak i predyspozycje psychologiczne: otwartość na współpracę, proaktywność, konstruktywność wypowiadania się.

2. Podział ról w zespole – wiedza i narzędzia przekazane przez nas uczestnikom podczas warsztatów z zakresu efektywnej pracy zespołowej pomagają im odpowiednio podzielić role i związane z nimi zadania podczas pracy nad projektami. W zależności od przyjętego modelu zarządzania zespołem projektowym (część zespołów pracowała w modelu zwinnym) przyjęty podział ról był w wielu przypadkach elastyczny i płynny, w niektórych zespołach był bardziej zorganizowany i ustrukturyzowany. Uważamy, że to liderzy zespołów projektowych w porozumieniu z członkami zespołów powinni decydować o tym,

jak podzielić role i zadania, a my jako mentorzy nie powinniśmy w to ingerować. Należy jednak pamiętać, że skłonność do podejmowania określonych ról w pracy zespołowej, np. innowatora czy osoby pilnującej procesów i zadań, jest zarówno pochodną osobowości danej osoby, jak i jej doświadczeń życiowych, w tym zawodowych. Oznacza to, że role zespołowe są w pewnej mierze wyuczalne. Różnorodność „dostępnych" ról jest z reguły miarą siły zespołu. Zanim ktoś zacznie tworzyć start-up – zwłaszcza technologiczny – warto poczytać o doświadczeniach innych osób (np. www.brainhub.eu/library/5crucialrolesinevery-techstartup). W trakcie zajęć Szkoły Pionierów PFR pokazujemy i diagnozujemy z kolei bardziej ogólne role psychologiczne i ich znaczenie dla efektywnej pracy zespołowej.

3. Rola lidera zespołu – z ról zespołowych najważniejsza, z oczywistych względów, jest rola lidera. W przypadku zespołów tworzonych w ramach Szkoły Pionierów ich sytuacja jest zwykle trudna, czasami nawet bardzo trudna. Po pierwsze dlatego, że ze względu na profil psychologiczny, jak i aspiracje w Szkole duża część zespołu mogłaby, a przynajmniej chciałaby być liderami. Po drugie lider, aby był słyszany przez zespół i aby inni chcieli za nim pójść, musi być silny, osobowościowo wyraźny, zdecydowany w podejmowaniu decyzji, bo w przeciwnym razie prace zespołu mogą nie posuwać się naprzód lub być nieefektywne. Jednocześnie taki lider powinien być pokorny i potrafić przyjąć, że np. nie jego pomysły są realizowane. To on szczególnie powinien dbać o to, żeby zespół nie był wewnętrznie zantagonizowany.

4. Konflikty w zespołach – zdarzało się, że w niektórych zespołach pojawiały się konflikty i związane z nimi trudne sytuacje i emocje. Ich głównymi przyczynami były: dominujący, dyrektywny lider zespołu, rywalizacja zamiast współpracy zespołowej, brak konsensusu, który pomysł należy w danym zespole realizować, problemy z komunikacją interpersonalną w zespole (wynikające m.in. z braku elastyczności uczestników wobec różnic osobowościowych, różnych potrzeb i oczekiwań). W związku z tym rekomendujemy, aby w kolejnych edycjach programu uczestnicy mieli (od samego początku trwania programu) możliwość korzystania z pomocy doświadczonych mentorów i facylitatorów, którzy w razie potrzeby pomogą im rozwiązać trudną sytuację konfliktową w zespole. Jednocześnie, jak mądrze poucza Patrick Lencioni w „Pięciu dysfunkcjach pracy zespołowej", strach przed wszelkimi konfliktami w zespole (obok braku zaufania, braku zaangażowania, niebrania odpowiedzialności i braku dbałości o wyniki) to fundamentalna bariera dla rozwoju i efektywnego funkcjonowania zespołu. Złe są te konflikty, które generują napięcia emocjonalne, np. spowodowane dyskusjami ideologicznymi czy walką o władzę w zespole. Natomiast „dobre konflikty" to takie, które związane są z generowaniem alternatywnych opinii, konstruktywnym niezgadzaniem się z jakimś dominującym poglądem w zespole. Czyli dobry zespół to taki, w którym nikt nie obawia się wyrażać swoich nawet najbardziej odrębnych poglądów, jeśli czyni to w dobrej intencji.

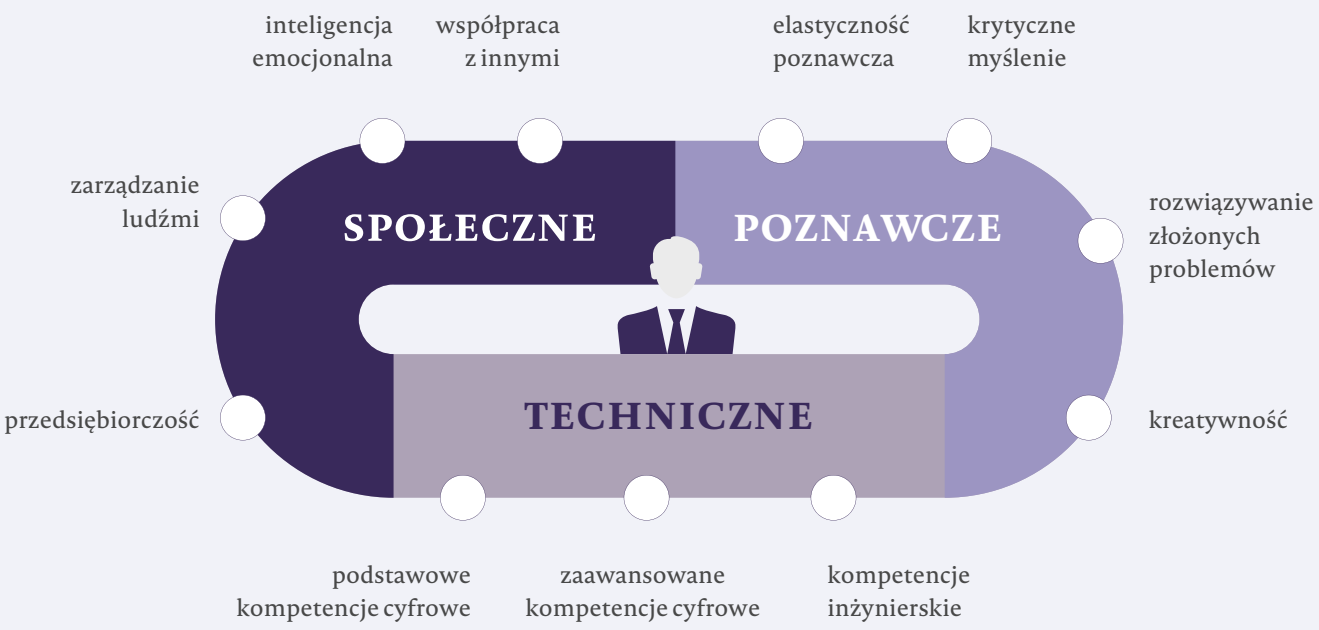
5. Świadomość biznesowa uczestników programu – według naszych obserwacji świadomość biznesowa niektórych uczestników/zespołów programu jest niska. Przejawiało się to między innymi w prezentowaniu postaw roszczeniowych i nierealistycznych oczekiwań uczestników/zespołów wobec potencjalnych inwestorów na Gali Finałowej. Obok uczestników o zdumiewających – jak na swój wiek – wiedzy i umiejętnościach poruszania się w świecie przedsiębiorczości, zdarzały się osoby, którym ewidentnie brakowało podejścia biznesowego. Ważne jest zatem, aby uczestnicy pamiętali, że dysponując start-upem, pomysłem czy prototypem, mają stać się przedsiębiorcami dążącymi do możliwie szybkiego przekształcenia start-upu w firmę, która będzie zarabiać.

.

Intensywny networking jako klucz do sukcesu

Otwierając pierwszą edycję Szkoły Pionierów PFR w 2018 roku, współtwórczyni programu Elizie Kruczkowskiej, Dyrektor Departamentu Rozwoju Innowacji, zależało na stworzeniu programu opartego o kompetencje przyszłości, o których głośno było kilka miesięcy wcześniej w Davos podczas Światowego Forum Ekonomicznego. Możliwość połączenia w ramach jednego programu kompetencji społecznych, technicznych i poznawczych była wówczas czymś zupełnie nowym w Polsce, czego potrzebował zarówno początkujący przedsiębiorca, jak i rynek.

Od tego czasu kompetencje przyszłości zostały kilkukrotnie przedefiniowanie przez Światowe Forum Ekonomiczne, jednak zasada, aby łączyć osoby o różnym wykształceniu i tworzyć z nich interdyscyplinarne zespoły, wciąż nam przyświeca. Dlatego spędzamy pierwszy tydzień programu wraz z uczestnikami na intensywnym networkingu obejmującym zarówno konkretne zajęcia umożliwiające poznanie się nawzajem (czasem są to gry, które tylko na pierwszy rzut oka wydają się proste, innym razem skomplikowane zadania wymagające strategicznego planowania), jak i wspólnie spędzony czas w kuluarach.



Wydaje się oczywiste, że warto poznawać ludzi, a networking jest dla wielu motywujący. Co jednak z poznawaniem osób spoza swojego „silosa"? Badania Brodacka & Sinnel z 2017 roku na temat zespołów w akceleratorach w Austrii udowodniły, że interdyscyplinarność zwiększa ocenę start-upu przez fundusze venture capital. Podczas pierwszego tygodnia przekonujemy do tego uczestników, tak aby w każdym zespole założycielskim pojawiły się osoby z kompetencjami biznesowymi, technicznymi i – w zależności od projektu – naukowymi bądź społeczno-humanistycznymi. Możliwość wyjścia ze swojego typowego silosu – dyscypliny, w której dany uczestnik specjalizuje się lub na co dzień pracuje – jest głównym czynnikiem, który absolwenci wymieniają z perspektywy czasu jako kluczową wartość programu. Jest to też powód, dla którego rekomendują Szkołę Pionierów PFR początkującym przedsiębiorcom, których sieć kontaktów może jeszcze nie być wystarczająco szeroka lub którzy szukają pomysłu do wsparcia swoimi umiejętnościami.

„Jeśli chcesz iść szybko, idź sam. Jeśli chcesz iść daleko, idźcie razem.”

Paweł Wiencław
Clean Energy Fund,
Absolwent III edycji Szkoły Pionierów PFR

W przypadku wielu osób, które odniosły sukces w swojej karierze, przyczyny w dużej mierze wynikały z silnych kanałów networkingowych stworzonych przez lata doświadczeń zawodowych.

Można argumentować, że w dzisiejszych czasach mamy dostęp do ogromnej ilości informacji na wyciągnięcie ręki. W Internecie znajdziemy odpowiedzi na wszystkie pytania (np. Google) i dotrzemy do każdego (LinkedIn).

W rzeczywistości jednak podstawowym narzędziem wymiany idei, pomysłów oraz tworzenia kontaktów jest networking.

Sukces w karierze jest w dużej mierze przypisywany puli informacji lub pomysłów, które zdobyłeś w przeszłości. Networking sprzyja wymianie pomysłów, ustanowieniu i utrzymaniu długoterminowych relacji oraz wzajemnego zaufania. Nowe koncepcje, spojrzenie na problemy, dostrzeżenie możliwości – pomagają zarówno przy zakładaniu firmy, jak i w miejscu pracy.

Zespół Clean Energy Fund powstał podczas warsztatów zorganizowanych przez Szkołę Pionierów PFR w 2020 roku. Składa się z 4 osób i działa do dziś. Szkołę Pionierów, tak jak i wiele innych szkoleń/warsztatów, traktuję nie tylko jako świetną możliwość podwyższenia kompetencji. Jest to przede wszystkim okazja do poznania interesujących osób, od których mogę się wiele nauczyć i dzięki którym pojawiają się nowe drogi w moim życiu oraz karierze. Clean Energy Fund jest świetnym tego przykładem: w sierpniu miałem jedynie pomysł, o którym opowiadałem znajomym, a pod koniec września 4-osobowy start-up. Nie byłoby to możliwe, gdyby nie intensywny networking i inicjatywa.

W rozwijaniu każdego projektu natrafimy na elementy, w których nie jesteśmy ekspertami, a Internet często nie odpowie na nasze specyficzne pytania i problemy. Tak też było z naszym projektem. Poprzez networking udało nam się pozyskać kontakty i pomoc w zakresie: doradztwa prawnego, crowdfundingu i finansowania. Swój pomysł przedstawiliśmy dziesiątkom doświadczonych osób na wysokim szczeblu, do których dotarliśmy – uwaga – poprzez sieć kontaktów. Każde spotkanie rzucało nowe światło na naszą koncepcję i zwracaliśmy uwagę na aspekty, których wcześniej sami nie byliśmy w stanie dostrzec.

Nasz zespół jak do tej pory przetrwał próbę czasu, głównie dzięki temu, że pomimo niepowodzeń motywujemy się nawzajem do dalszej pracy. Bardzo pozytywnie zaskoczyła mnie otwartość i chęć pomocy oferowana przez mentorów oraz osoby poznane podczas eventów. Intensywny networking wymaga dużo zaangażowania i wysiłku, ale jest to inwestycja, która z czasem mocno procentuje.

* W rozdziale o networkingu nie mogło zabraknąć podziękowań dla: Szkoła Pionierów PFR, YBP Poland, Academy SMOLNA, Blazity, KSZ Legal.

Interdyscyplinarny zespół przede wszystkim

Artur Zolich, Zuzanna Ruszkowska, Adam Chudaś, Jan Kot, Katarzyna Gryzło – ZAJKA
Absolwenci III edycji Szkoły Pionierów PFR

Doświadczenia zebrane w trakcie trwania Szkoły Pionierów PFR oraz po jej zakończeniu pokazały nam, że interdyscyplinarność zespołu przejawia się na dwóch kluczowych, wzajemnie wzmacniających się płaszczyznach. Z jednej strony jest to kreatywne spotkanie się kompetencji tzw. twardych, jako owoc pasji i wieloletniej specjalizacji profesjonalistów różnych dziedzin. Z drugiej zaś wyłania się nie mniej kluczowy i fascynujący oraz niezwykle zasobny w siły twórcze aspekt „interdyscyplinarnych" osobowości, psychiki i temperamentów członków grupy.

Nasz zespół – „ZAJKA" (nazwa to akronim utworzony od imion założycieli) na przestrzeni kilku ostatnich miesięcy doświadczył bardzo wielu ważnych momentów. Początkowy trzytygodniowy kurs z biznesu rozwinął się w wielomiesięczny projekt, w trakcie którego doświadczyliśmy ogromnej liczby, często zaskakujących, wyzwań.

Historia i dynamika rozwoju ZAJKA utwierdziły nas w przekonaniu, że stworzyliśmy niezwykle komplementarny zespół, odporny na zawirowania, w którym każdy członek odgrywa fundamentalną rolę.

Owocem naszych niezliczonych burz mózgów, mniej lub bardziej odważnych pomysłów, wzajemnego wsparcia i przezwyciężania trudności oraz ogromnej pracy i radości twórczej jest eCiupaga, czyli przenośne urządzenie wspierające zrównoważone rolnictwo.

Doskonała selekcja uczestników Szkoły Pionierów, wsparta złożonym procesem rekrutacyjnym i nadzorowana przez znakomitej klasy psychologów, gwarantowała, że każdy uczestnik dysponował dużym potencjałem i umiejętnościami, wokół których można stworzyć biznes.

Z tego względu formując zespół ZAJKA, nie przywiązywaliśmy większej uwagi do konkretnych pomysłów na produkt – jak głosi jedna z tez, „pomysł na biznes jest wart złotówkę". Zamiast dopasowywać członków, np. według umiejętności twardych, niezbędnych do realizacji konkretnej i już gotowej idei, stworzyliśmy grupę, w której każdy z nas się zwyczajnie polubił.

Wszyscy w ZAJKA uważamy, że bardzo ważne jest, aby każdy z członków miał realny wkład w kierunek rozwoju i działania całego zespołu. Taka strategia przyniosła bardzo wiele – często nieoczekiwanych – pozytywnych konsekwencji.

Po pierwsze, pomysły analizowane przez nasz zespół zrodziły się tylko dzięki połączeniu wiedzy wszystkich członków: Zuzanny w dziedzinie biotechnologii, Kasi w kwestii promocji i biznesplanu, Adama w algorytmice i matematyce, Jana w aplikacjach mobilnych oraz Artura w obszarze Internet-of-Things. Korzystając z narzędzi takich jak Lean Canvas, byliśmy w stanie szybko zweryfikować nowe koncepcje. Nasza interdyscyplinarność oraz zrozumienie wąskich dziedzin wiedzy pozwoliły oceniać i znajdować rozwiązania dla zagrożeń technologicznych oraz optymalizować poszczególne elementy układanki.

Odpowiednio dobrany zespół pozwala również lepiej radzić sobie z całym procesem opracowania i walidacji produktu. Dla każdego z nas pewne zadania związane z tworzeniem biznesu są trudne – dla jednych będzie to analiza finansowa w Excelu, dla innych rozmowa z klientem przez telefon. Różne cechy charakteru i temperamentu dają istotną elastyczność przy podziale zadań, dzięki czemu praca jest bardziej efektywna, a efekt lepszej jakości. Do tego świadomość, że ktoś inny dobrze zrealizuje niezbędnie, ale trudne dla nas zadanie, daje ogromny komfort psychiczny.

Bardzo ważna jest też pozytywna relacja pomiędzy członkami grupy, często przeradzająca się w wesołe burze mózgów. Można się domyślać, że opakowanie poważnej idei przenośnego urządzenia mającego wspierać małe rolnictwo w formę ciupagi i nadanie nazwy „eCiupaga" niekoniecznie wynikało ze starannej analizy wykresów zachowań rynkowych. Okazało się jednak, że pozytywna w swym wydźwięku nazwa i łatwo rozpoznawalna forma spotkały się z bardzo ciepłym przyjęciem wśród potencjalnych klientów, co stanowi ogromną wartość dla ZAJKA.

Dziś możemy cieszyć się, że nasze starania zyskały uznanie na arenie krajowej oraz międzynarodowej, m.in. zwyciężając w kategorii Food Security na pierwszym Hackathonie organizowanym wspólnie przez Unię Europejską i Unię Afrykańską.

Podsumowując, chcemy zwrócić uwagę na pewne cechy naszego zespołu, które pozwoliły nam pokonać liczne trudności. Tworzenie przedsiębiorstw jest procesem bardzo absorbującym i trwale łączącym się z naszym życiem prywatnym. Szkoła Pionierów pokazała nam, na jakie wartości należy kłaść nacisk w trakcie formowania zespołu. Zwrócenie uwagi na dobre relacje międzyludzkie oraz interdyscyplinarność zarówno w sferze umiejętności twardych, jak i miękkich powodują, że cały proces staje się przygodą, która wnosi dużo pozytywnych wartości do naszego życia.

Lider mówi „dlaczego", a nie „w jaki sposób"

Hubert Mrozek
Magnetiqa, Absolwent II edycji
Szkoły Pionierów PFR

Zaczynając przygodę z własnym start-upem, początkowi założyciele pełnią praktycznie każdą funkcję wykonawczą, która pozwala budować projekt od podstaw. W miarę rozwoju start-upu konieczne staje się skalowanie zasobów osobowych oraz delegowanie poszczególnych zadań dla nowych członków zespołu. Steve Jobs, wprowadzając iPhone'a na rynek, stwierdził, że nie ma takich nakładów finansowych, choćby na marketing, jak jego konkurenci, więc musi stworzyć tak dobry produkt, jak to tylko możliwe. Cel stworzenia produktu „tak dobrego, jak to tylko możliwe" powinien przyświecać każdemu start-upowi. Chcąc to jednak osiągnąć, będziesz potrzebował wysokiej klasy specjalistów. A tacy specjaliści kierują się często własnymi celami.

Abstrahując od umiejętności czysto technicznych, bo te można dość prosto zweryfikować – warto poznać cele każdej osoby, którą rekrutujesz do zespołu, przydzielając jej kluczowe stanowisko. Nie ma dobrych lub złych celów i u wielu osób motywacja pozwalająca dołączyć do projektu może być różna. Kluczowe jednak jest, aby te cele pokrywały się z głównym celem Twojego start-upu.

Nasz core'owy zespół został zawiązany jeszcze na etapie kształtowania koncepcji – długo przed pozyskaniem pierwszej rundy finansowania. Na początku oczywiście wszystko chciałem robić sam i jedynie korzystać z usług zewnętrznych. Po kilku przebytych warsztatach i odrobieniu lekcji z budowania zespołu zrozumiałem, że tylko mając zespół, możemy się płynnie rozwijać. Nie byłem w stanie konkurować ceną, więc postanowiłem to zrobić atrakcyjnością i ogólnym celem projektu, a także swobodą działania. Gdy zespół się zawiązał, liczył 3 osoby. Ustaliliśmy, że przy pierwszym rozdaniu udziałów z rundy finansowania wszyscy wejdą na pakiet ESOPowy*, który będzie wynagrodzeniem za wkład, ale też do tego czasu sprawdzimy, jak wygląda nasza wspólna praca. Udało nam się wypracować nie tylko wysoce komplementarny zespół, ale wzajemne zaufanie – gdyż przez prawie 6 miesięcy pracowaliśmy w oparciu o ustną umowę. Dziś nie tylko pracujemy razem – jesteśmy wspólnikami – lecz także wiemy, że możemy na sobie polegać w każdej sytuacji.

Więcej o ESOPach dowiesz się z kursu online: Jak założyć własną firmę? dostępnego na portalu startup.pfr.pl

startup.pfr.pl

Myślę, że lider powinien zadbać o właściwe dopasowanie nie tylko umiejętności, ale też charakterów poszczególnych członków zespołu. Dobra atmosfera i wzajemna pomoc przyśpieszają i wzmacniają poczucie zadowolenia z wykonywanej pracy, a pamiętajmy, że dla kogoś to może być właśnie główny cel, jakim się kieruje przy wyborze nowego stanowiska.

Równie ważną podstawą jest komunikacja pomiędzy zespołem i liderem. Często rolą lidera nie jest tłumaczenie, jak coś ma być zrobione, ale dlaczego powinno być zrobione. Sposób wykonania zadania warto zostawić poszczególnym osobom za to odpowiedzialnym.

Twój zespół to nie roboty wykonujące Twoje polecenia, ale mix chęci, pasji i kreatywności, który tylko uwolniony, potrafi się w pełni realizować. Dopiero w ten sposób jesteś w stanie budować niesamowite rozwiązania.

Kurs nie kończy się po kursie – absolwenci Klubu Pionierów PFR

Izabela Bany
PFR, Starszy Specjalista Departamentu Rozwoju Innowacji

Harvard, Stanford, LSE, INSEAD, HEC… te znane instytucje są odmieniane przez ich absolwentów przez wszystkie przypadki, gdy ci opowiadają o swojej karierze. Czasem zważywszy na wiedzę, jaką tam zdobyli, jednak znacznie częściej ze względu na ludzi, których poznali w trakcie nauki. Historia Marka Zuckerberga nie może być opowiedziana bez jego współlokatorów z akademika, a Evan Spiegel, Reggie Brown i Bobby Murphy zbudowali Snapchat jako projekt grupowy na jedne z zajęć.

Mając na uwadze doświadczenie topowych uczelni i Y Combinatora, gdy rozwijaliśmy program Szkoły Pionierów PFR, zależało nam na tym, aby uczestnicy nie tylko wracali wspomnieniami do warsztatów we wrześniu, lecz także żeby:

- utrzymywali z nami kontakt i mieli platformę do dzielenia się swoimi sukcesami – regularnie publikujemy Prasówkę Pionierów, nominujemy naszych absolwentów w znanych konkursach,
- korzystali z talent poola, który tworzony jest przez 150 absolwentów – widzimy, że na każdą prośbę o pomoc lub rekrutację pojawia się przynajmniej kilka odpowiedzi,
- korzystali z sieci przedsiębiorców, zyskując wsparcie i partnerów biznesowych do wspólnych projektów,

- mieli możliwość dalszej nauki i poznawania najlepszych praktyk prosto z rynku,
- mogli wspierać kolejne edycje Szkoły Pionierów jako mentorzy, którzy nie tak dawno sami budowali pitch deck swojego start-upu,
- inwestowali jako aniołowie biznesu lub fundusze VC w projekty powstałe także po Szkole Pionierów PFR.

Co, jeśli podczas swoich studiów nie założyłeś sieci społecznościowej z koleżanką z akademika lub po prostu nie zdecydowałeś się na studia przed rozwijaniem swojego start-upu? Skorzystaj z wiedzy i doświadczenia absolwentów programów inkubacyjnych lub akceleracyjnych, które Cię interesują. Często ich lista będzie dostępna na stronie programu, oni sami lubią chwalić się swoim udziałem w programie, a czasami uczestnicy należą do zorganizowanej społeczności absolwentów, np. Klubu Pionierów PFR.

Czy wiesz, że Klub Pionierów PFR to...

grupa wszystkich absolwentów, którzy ukończyli Szkołę Pionierów PFR – jeśli uczestnik wziął udział w warsztatach, automatycznie otrzymuje tytuł Alumna Szkoły Pionierów PFR. Spotkania absolwenckie odbywają się średnio raz w miesiącu. Oprócz 150 Pionierów zapraszamy na nie też znane osoby z ekosystemu innowacji: przedsiębiorców, inicjatorów znanych kampanii crowdfundingowych, twórców języków programowania itp.

Chwilę po tym, jak Katarzyna Bocheńska, Head of Marketing Mudita Pure, wraz z zespołem zamknęła na Kickstarterze zbiórkę na słynny już minimalistyczny telefon, zorganizowaliśmy z nią spotkanie. Absolwenci mogli dowiedzieć się, jak planować zbiórkę na światowej platformie i 2,5-krotnie przekroczyć zakładany cel.

Na początku pandemii COVID-19 uczestnicy spotkali się z Adrianem Perdjonem, CEO Bones Studio, który opowiedział im, w jaki sposób zmienił swoją firmę i dzięki temu wziął udział we współtworzeniu topowych gier, gdy cały świat był w lockdownie.

Na spotkaniach uczestnicy mają okazję porozmawiać, zaplanować nowe wspólne projekty, ale też rozwinąć swoją wiedzę w obszarze marketingu, finansowania, budowania zespołu i wielu innych. Pomiędzy comiesięcznymi spotkaniami mają do dyspozycji platformę do komunikacji, gdzie mogą zadawać pytania, rekrutować itp., oraz Prasówkę Pionierów, która umożliwia śledzenie sukcesów społeczności, także przez osoby spoza niej.

Dlaczego budując inkubator, warto budować społeczność?

W krótkim terminie zyskujesz...

Networking

Fundusze VC coraz bardziej cenią sobie start-upy, których współzałożycielami są seryjni przedsiębiorcy. Przez następne lata będziesz obserwować projekty swoich absolwentów, ale też dawać im miejsce do poznawania się i dyskusji. Dzięki temu osoby, które działają w zupełnie różnych dziedzinach, będą miały okazję do regularnych kontaktów i będą obracać się w podobnych kręgach. Być może dzięki temu już wkrótce absolwenci razem stworzą wysoko wyceniany start-up.

Osoby gotowe do dzielenia się wiedzą

Każda edycja Twojego programu to grono kilku (a być może kilkunastu) ekspertów, którzy już za rok lub dwa, gdy doprowadzą start-up do serii A czy B, będą chcieli dzielić się wiedzą, równocześnie doskonale rozumiejąc, przez co przechodzą uczestnicy, którzy dopiero rozwijają swoje firmy.

...ale w rzeczywistości inwestujesz długoterminowo:

Śledzenie rozwoju projektów

Dzięki śledzeniu poczynań absolwentów jesteśmy w stanie z łatwością powiedzieć, że po trzech latach zebrali finansowanie i wsparcie w wysokości 85 mln złotych dla swoich projektów. Przy 150 absolwentach i kilkudziesięciu działających start-upach, które rozwijają, nie wyobrażamy sobie zbierania tych informacji bez bliskich kontaktów z absolwentami.

Sieć topowych start-upowców, aniołów biznesu lub inwestorów

Po trzech latach widzimy, że rynek docenia naszych absolwentów – oni sami również mają apetyt na kolejne rundy finansowania lub nowe projekty. Dlatego rozwijamy Klub Pionierów PFR, aby umożliwić im poznanie się i dyskusję w zamkniętym gronie. W ciągu kilku lat nie tylko będą mentorami, których zaprosimy do programu, lecz także dołączą do kolejnych rund inwestycyjnych jako aniołowie biznesu lub założyciele funduszy VC.

Gdyby klub absolwentów był MVP...

1. Zacznij od animowania prostej grupy na Facebooku, Slacku lub Whatsappie – zapytaj, z czym absolwenci mają problem, zainicjuj dyskusję na temat ostatnich wydarzeń lub zaproponuj niezobowiązującą dyskusję na Clubhouse.
2. Zorganizuj kilka regularnych spotkań – mogą to być merytoryczne meetupy z ekspertami lub mniej formalne wieczory. Format spotkania zależy wyłącznie od potrzeb absolwentów i Twoich.
3. Regularnie pytaj absolwentów, czego potrzebują lub z czym mają problem – może to być ankieta lub nieformalna rozmowa. Jedno i drugie dostarczy Ci dużo informacji!
4. Zbuduj aktualną listę mailową zgodnie z obowiązującymi standardami, traktuj ją jako swój kluczowy zasób – nigdy nie wiesz, kiedy Facebook zdecyduje się zamknąć grupy.
5. Przygotuj newsletter lub regularną publikację dla absolwentów, aby mogli dowiedzieć się, jak idzie innym.

Chcesz wiedzieć więcej?

Dlaczego sieć absolwentów ma znaczenie (i dlaczego warto ją rozwijać, aby przetrwać) – Mathieu Cherubin, Responsable Commercial Secteur Public w CleverConnect:

www.linkedin.com

Prasówka Pionierów – sprawdź, dlaczego warto śledzić sukcesy absolwentów Szkoły Pionierów PFR:

www.startup.pfr.pl

Jak działa silna Sieć Absolwentów Y Combinatora? – Fast Company:

www.infographics.fastcompany.com

Walidowanie i prototypowanie

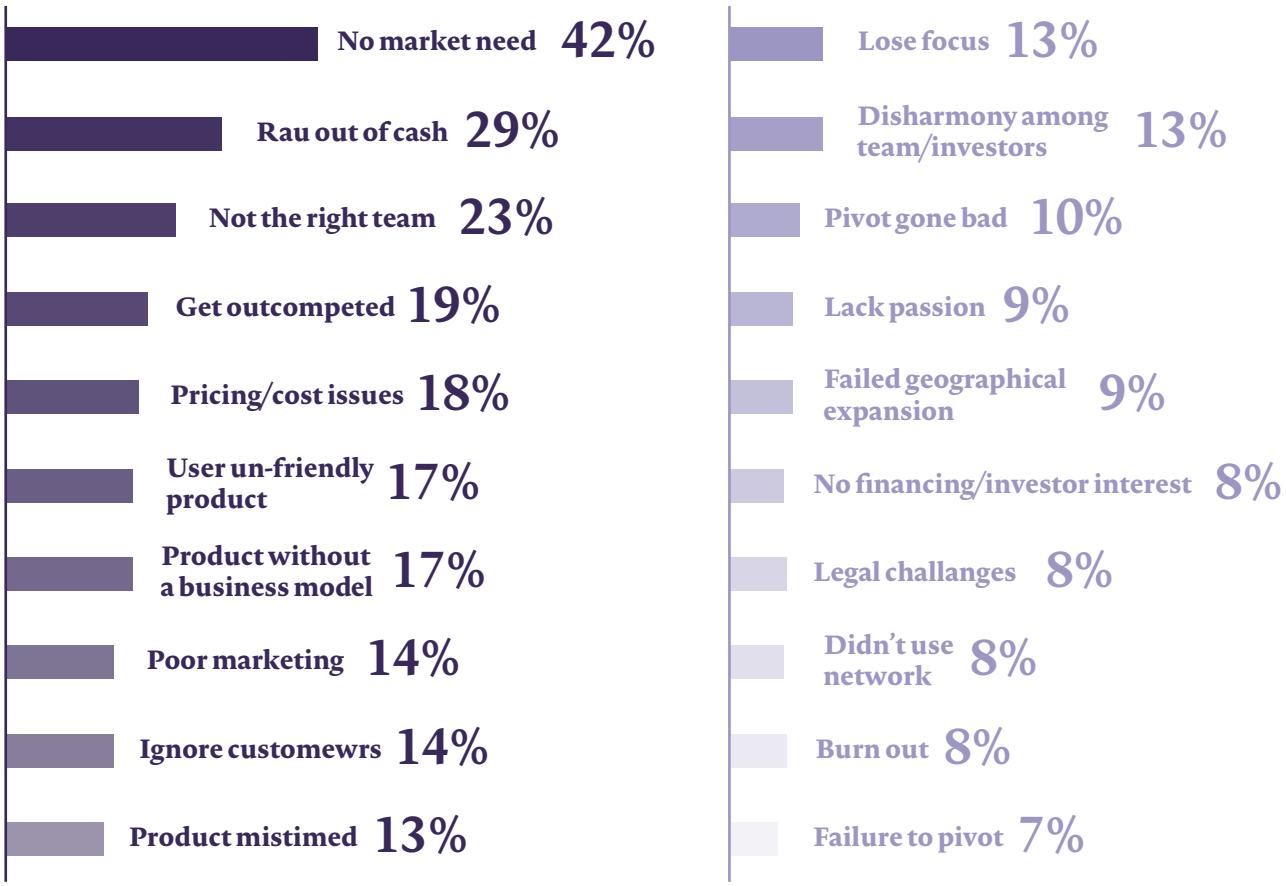
Mam pomysł na biznes i...

Agnieszka Lewandowska
Edukatorka i trenerka przedsiębiorczości oraz innowacji, mentorka start-upów

Każdego roku na świecie powstają setki tysięcy start-upów technologicznych. Większość z nich upadnie. Według CB Insights aż 42% przebadanych start-upów nie przetrwało na rynku, ponieważ tworzyło rozwiązanie, którego nie potrzebował nikt lub prawie nikt.

Budowa firmy bez uprzedniego sprawdzenia, czy ktoś – poza Tobą i najbliższym gronem – faktycznie potrzebuje Twojego produktu, wydaje się dość ryzykownym posunięciem. Być może nie uwzględnia tego, jak w tej chwili klienci rozwiązują problem (analiza konkurencji pośredniej i bezpośredniej)? Czy tych osób jest na tyle dużo, żeby myśleć o nich jako o znaczącym z perspektywy biznesowej segmencie klientów (wielkość rynku)? Czy w oparciu o te problemy można zbudować i rozwijać firmę (model biznesowy)? Poniżej znajdziesz kilka wskazówek, narzędzi i książek, które – mam nadzieję – pomogą Ci spojrzeć na pomysł z biznesowej perspektywy i sprawdzić, zanim jeszcze zaczniesz inwestować czas, pracę i pieniądze, czy Twój pomysł może stanowić podstawę solidnego biznesu. Dzięki temu zmniejszysz ryzyko niepowodzenia przedsięwzięcia.

Top 20 Reasons Startup Fail



Źródło: CB Insights, 2019

Cztery stopnie dopasowania

Każdy pomysł na start-up jest na początku zbiorem niewiadomych, pytań i niezweryfikowanych hipotez biznesowych. Zadaniem założyciela start-upu jest ciągła nauka, szukanie odpowiedzi, potwierdzanie lub obalanie przyjętych założeń, zmiana, testowanie oraz eksperymentowanie, żeby zmaksymalizować swoje szanse na sukces w budowie prężnie działającej firmy. Ze względu na liczbę i typ niewiadomych, dojrzałość start-upu i samego pomysłu można podzielić wspomniane zadania na cztery główne typy:

1. Customer-Problem Fit (dopasowanie klient-problem) – to faza, w której unikasz pierwszej pułapki, czyli tworzenia produktu, który rozwiązuje wiele problemów i jest dla wszystkich albo... powstał w oparciu o problem, który nie istnieje. Ten pierwszy krok pozwala zrozumieć i doprecyzować, kto jest Twoim potencjalnym klientem. Dodatkowo to również czas, żeby pogłębić wiedzę dotyczącą potrzeb czy problemów klientów i sprawdzić, jak rozwiązują te problemy w tej chwili (kiedy na rynku nie ma jeszcze Twojego produktu).

2. Problem-Solution Fit (dopasowanie problem-rozwiązanie) – to moment, kiedy próbujesz zdefiniować, w jaki sposób chcesz odpowiedzieć na potrzeby i problemy klientów. Budujesz propozycję wartości i sprawdzasz, jak reagują na nią Twoi potencjalni klienci.

> **„Przed zainwestowaniem miesięcy lub lat wysiłku w stworzenie produktu, pierwszym krokiem jest określenie, czy warto zrobić ten produkt."**
>
> Ash Maurya, autor „Metoda Running Lean"

3. Product-Market Fit (dopasowanie produkt-rynek) – oznacza potwierdzenie, że jesteś na dobrym rynku z produktem, który zaspokaja jego potrzeby.

4. Business Model Fit (dopasowanie modelu biznesowego) – określa moment w rozwoju firmy, w którym masz (względną) pewność:

- kim są Twoi klienci,
- jaką wartość chcesz im dostarczyć,
- jaki produkt zbudować,
- w jaki sposób i na jakich zasadach firma jest gotowa, żeby rosnąć i skalować swoje działania.

Od czego zacząć: jaki problem ma Twój klient?

Powyższe pytanie zawiera w sobie dwie składowe: zdefiniowanie grupy celowej oraz doprecyzowanie problemu. Rozmowy i spotkania z klientami powinny stanowić pierwszy punkt na Twojej liście zadań do wykonania. Badania jakościowe, czyli rozmowy, wywiady, obserwacje zachowań, to sposoby (jedne z wielu z palety narzędzi Design Thinking), które pozwolą Ci lepiej poznać i zrozumieć perspektywę klienta – tego, kim jest, jakie są jego potrzeby oraz problemy. Zebraną w ten sposób wiedzę możesz ustrukturyzować w postaci:

- **szablonu persony**, która będzie reprezentacją Twojej grupy celowej,
- **mapy empatii**, pozwalającej Ci spojrzeć na klienta szerzej – z uwzględnieniem kontekstu, aspektu społecznego, emocji i motywacji,
- **customer-problem matrix**, czyli prostej tabeli, która pozwoli Ci zebrać wiedzę z wywiadów, pogrupować klientów w podobne segmenty i zidentyfikować ich najczęstsze problemy.

Jedną z pierwszych czynności i zadań, poza rozmową z klientami, jest również analiza rynku. Pozwoli Ci ona spojrzeć na klientów oraz ich problem z szerszej perspektywy i oszacować, ilu ich jest, czyli określić wielkość rynku dla Twojego biznesu. Jednym ze sposobów jest wykonanie analizy TAM, SAM, SOM, która pozwoli na określenie:

- **rynku docelowego całkowitego** (TAM: total available/addressable market), czyli wartości (liczba) produktów lub usług we wszystkich kategoriach związanych szeroko z modelem biznesowym Twojej firmy – TAM określa potencjał sprzedażowy produktu w kategoriach powiązanych z profilem analizowanego produktu,

- **rynku docelowego dostępnego** (SAM: serviceable/addressable market lub served available market), czyli całkowitej wartości sprzedaży (całkowitej liczby) produktów identycznych lub bardzo zbliżonych do tych, które zostały przyjęte w Twoim modelu biznesowym – SAM określa potencjał sprzedażowy produktu w danej grupie docelowej,
- **rynku docelowego firmy** (SOM: serviceable obtainable market), czyli rynku Twojej firmy i produktu, uwzględniającego zarówno konkurencję na rynku SAM, jak i możliwości organizacyjne podmiotu oferującego rozwiązanie.

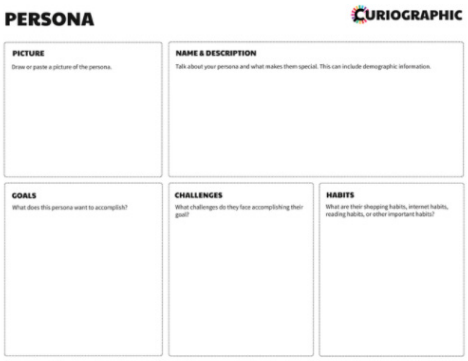
Taką analizę można wykonać dwiema metodami (top-down, czyli zaczynając od określenia TAM, i bottom-up, czyli najpierw szacując SOM w oparciu o model biznesowy i finansowy) – każda z nich ma przybliżyć Cię do jak najbardziej wiarygodnego oszacowania rynku docelowego dla Twojego biznesu.

Jeśli interesuje Cię temat modelu biznesowego oraz analizy rynku, zajrzyj na https://startup.pfr.pl/pl/kursy-online/ – znajdziesz tam:

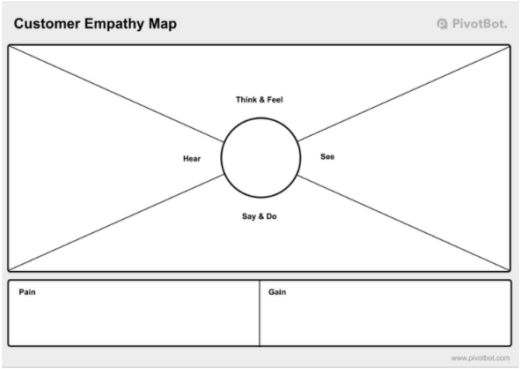
- **kurs „Lean Canvas", który pozwoli Ci zbudować swój pierwszy model biznesowy,**
- **kurs „Jak pozyskać finansowanie na rozwój firmy?", w którym omawiana jest analiza rynku oraz model finansowy.**

Kiedy pierwszy krok masz już za sobą, możesz przejść do kolejnego etapu, czyli **Problem-Solution Fit**, i podjąć próbę budowy propozycji wartości, pierwszych koncepcji rozwiązania i testowania ich z klientami. A to wszystko zanim jeszcze zaczniesz budować produkt… Powodzenia!

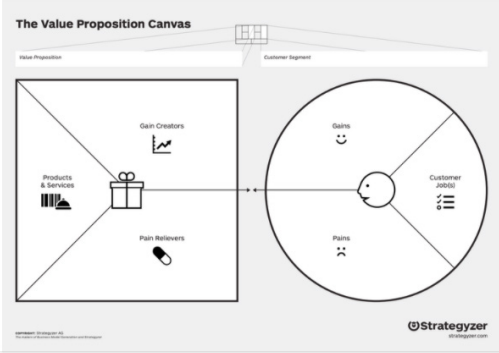
Narzędzia, które pomogą Ci zweryfikować Twój pomysł na biznes:



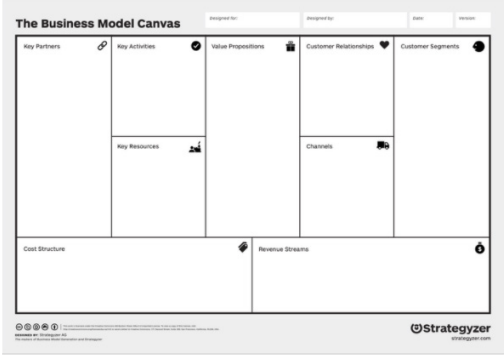
Persona



Mapa Empatii

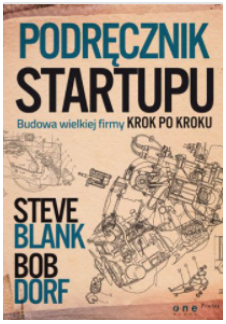


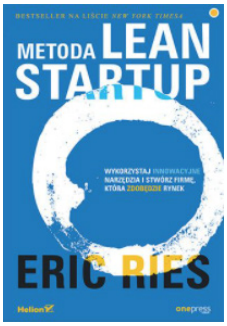
Kanwa propozycji wartości

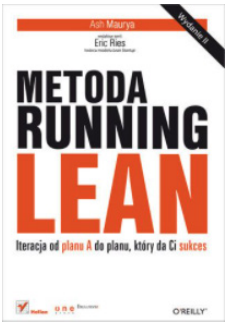


Kanwy modelu biznesowego

Książki, które pomogą Ci zweryfikować Twój pomysł na biznes:







Skąd pochodzi pomysł?

A gdyby istniała formuła tworzenia innowacyjnych produktów, doświadczeń lub usług? Nie mówimy o stopniowych ulepszeniach, mówimy o przełomowych innowacjach.

Pierwsze warsztaty Projektanci Innowacji PFR – ogólnopolskiego programu edukacyjnego, w którym PFR i Google wspólnie uczą tworzenia innowacji i rozwiązywania skomplikowanych problemów metodą Design Thinking – rozpoczęły się w listopadzie 2018 roku, ponad dwa lata temu. Od tego czasu w warsztatach PFR i Google wzięło udział ponad osiem tysięcy osób zainteresowanych tworzeniem innowacyjnych projektów biznesowych i społecznych, start-upów oraz rozwojem kreatywnego myślenia.

Powyższa metoda opracowana przez Google jest wykorzystywana w I tygodniu Szkoły Pionierów, aby wesprzeć uczestników w tworzeniu pomysłów i dopasowywaniu ich do potrzeb użytkowników. Uczestnicy w trakcie warsztatu mają 4 zadania:

- empatyzowanie z potencjalnym użytkownikiem,
- zdefiniowanie problemu,
- wymyślenie rozwiązania w ramach burzy mózgów,
- zbudowanie prototypu.

Ostatecznym celem jest stworzenie produktu, usługi lub doświadczenia, które rozwiązują rzeczywiste problemy, a których potencjał jest udowodniony zainteresowaniem klientów. Na tak wczesnym etapie proces Design Thinking jest szczególnie istotny w budowaniu łatwych pod względem technologicznym prototypów gotowych do oceny potencjalnych użytkowników.

Nie zapomnij, w procesie Design Thinking powinieneś się skupić na każdej fazie po kolei i szybko przez nie przechodzić, żeby osiągnąć to, co wyróżnia start-upy – szybką iterację!

Skąd pochodzi pomysł?

Justyna Bącela
CEO Weregolf, Absolwentka
III edycji Szkoły Pionierów PFR

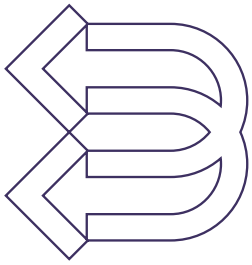
Szukając pomysłu na start-up, nie koncentruj się na gotowym produkcie, postaraj się myśleć w kategorii problemów i potrzeb określonej grupy osób. Dlatego wyjdź do ludzi, bądź otwarty i zainteresowany.

Pytaj, obserwuj, rozmawiaj, analizuj i postaraj się zrozumieć ich problemy. Często podkreśla się, że pomysłu na biznes się nie wymyśla. Powinien być on odpowiedzią na konkretne potrzeby ludzi i rozwiązywać problemy danej niszy, które zaobserwowałeś.

Poprzez uważną obserwację otaczającej nas rzeczywistości można znaleźć pewne luki i przestrzeń do usprawnień. Najłatwiej jest zacząć od najbliższego Ci środowiska, w którym dobrze się czujesz. W dziedzinie, którą dobrze znasz i rozumiesz, jest największe prawdopodobieństwo, że znajdziesz interesujący pomysł. Inspiracji możesz szukać w swoich pasjach i zainteresowaniach. Interesując się daną dziedziną czy też uprawiając konkretny sport:

- posiadasz już rozległą wiedzę na ten temat,
- znasz w pewnym stopniu rynek,
- łatwiej możesz dostrzec problemy ludzi podobnych do Ciebie.

POMYSŁ



wykorzystanie istniejących rozwiązań

obserwacja i rozmowa z ludźmi

analiza i zrozumienie problemów

trendy

pasja, zainteresowania

Zafascynowanie pewnym zagadnieniem pomaga i motywuje do jeszcze większego zgłębiania wiedzy na jego temat, twórczego myślenia, działania oraz chęci zaspokojenia konkretnych potrzeb. Tak też, z pasji do gry w golfa, narodził się pomysł na Weregolf. Jako początkująca golfistka borykałam się z problemem poprawnego wykonania i powtarzalności podstawowego ruchu, jakim jest swing, a także zrozumienia jego biomechaniki. W wyniku obserwacji i rozmów z innymi graczami, zauważyłam, że problem ten dotyczy większości z nich. Następnie jako instruktorka golfa przekonałam się, że instrukcje słowne czy pokazywanie ruchu na swoim przykładzie lub na nagraniach video często nie były wystarczające, przez co proces nauki wydłużał się, a efekty nie zawsze przychodziły tak szybko, jak uczeń by tego oczekiwał. Dlatego też pojawiła się chęć rozwiązania tego problemu.

Bardzo ważne jest, aby zweryfikować swoje spostrzeżenia oraz zauważone potrzeby w danej dziedzinie z innymi osobami i nie zamykać się na swój punkt widzenia danego problemu. Kluczem jest nie tylko umiejętność dostrzeżenia ludzkich potrzeb i znalezienie sposobu na ich zaspokojenie, lecz także weryfikacja faktycznego ich istnienia. Dlatego pomimo tego, że jako ekspert w danej branży możesz wcielić się w rolę potencjalnego odbiorcy swojego rozwiązania, bądź otwarty na opinie innych i weryfikuj swój pomysł. Jeśli masz konkretne zainteresowania, znalezienie odpowiedniej grupy osób nie powinno stanowić problemu.

Na koniec pamiętaj, że pomysł nie jest najważniejszy, to ludzie budujący start-up stanowią jego największą wartość.

Jak zamienić pomysł w produkt?

Mateusz Stasiak
Trainers.org

Karolina Mikołajczak
Trainers.org

Absolwenci II i III edycji Szkoły Pionierów PFR

Prowadzenie start-upu wymaga zarówno dużej dozy kreatywności, jak i dyscypliny. Dlatego kiedy wpadniesz na genialny pomysł, pamiętaj, że to dopiero początek. Pomysł jest wart złotówkę. Bardzo łatwo stracić z pola widzenia rozsądek, a bez niego Twój biznes nie zajdzie daleko. Jak więc poprowadzić drogę od pomysłu do triumfu? Radzimy trzymać się trzech ważnych wskazówek, które przyświecały zespołowi ITFF w trakcie tworzenia Trainers.org.

Wskazówka nr 1

Rób start-up w obszarze, na którym się znasz i w którym pracowałeś.

Logiczne wydaje się, że piekarz wie więcej o pieczeniu chleba od szewca. Jeśli nie znasz jakiegoś terytorium biznesowego, łatwo możesz ulec wrażeniu, że wpadłeś na genialny pomysł, podczas gdy osoby faktycznie zajmujące się danym tematem doskonale wiedzą, dlaczego nikt tego pomysłu jeszcze nie zrealizował – bo po prostu wcale nie jest dobry.

My prowadziliśmy szkolenia we Francji, Niemczech, we Włoszech. Prowadziliśmy badania edukacyjne w Kalifornii, w branży byliśmy obecni od 10 lat, zanim zdecydowaliśmy się wykonać ostateczny ruch i zaangażować całe siły w prototyp. Nie mieliśmy wątpliwości, że wiemy, co robimy i dlaczego to robimy. Było marzenie i powstał plan. Znaliśmy zarówno zagrożenia, jak i oczekiwania, gdy zaczęliśmy krok po kroku wykonywać nasz plan.

Wskazówka nr 2

Działaj drobnymi krokami i etapami.

Chcesz stworzyć start-up? Najpierw zadbaj o podstawy: landing page, one pager WWW z kilkoma artykułami stworzonymi zgodnie ze sztuką SEO, opcją zapisania się do newslettera, dzięki któremu zaczniesz zbierać leady. Twój pomysł stanie się materialny, a Ty zyskasz możliwość sprawdzenia, czy budzi on zainteresowanie. Możesz mieć najlepszy pomysł świata, ale jeśli nikt nie będzie o Tobie wiedział, cóż… Bez klientów – nawet tych potencjalnych z newsletteru – i znajomości ich potrzeb zginiesz, to klient musi być pomysłem podekscytowany.

Wskazówka nr 3

Bądź odważny. Stawiaj sobie i zespołowi określone i angażujące cele.

Pomocną w tym może być metoda Big Hairy Audacious Goal, w skrócie BHAG, stworzona z myślą o zespołowym osiąganiu założonego planu. Pamiętaj! Start-up to kreowanie rzeczywistości, która jest ambitna, pełna marzeń i z pozoru nieosiągalna*. Twój zespół musi wierzyć w pomysł równie mocno jak Ty. Aby tak było, potrzebują jasnego celu. Budowanie start-upu to dla nas walka z wiatrakami. Zbierz zespół i walcz.

Na koniec: pamiętaj, że nawet najwspanialszy pomysł wymaga pracy, by stać się rzeczywistością, a droga do osiągnięcia swoich planów nigdy nie jest prosta. Grunt to nie zatrzymywać się i dążyć do obranego celu.

* Big Hairy Audacious Goal za: „Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies", Jim Collins i Jerry Porras.

Wybierz model sprzedaży dla swojego produktu

Dagna Frydrych
PFR, Menedżer Departamentu Rozwoju Innowacji

Na początku tego rozdziału Agnieszka Lewandowska opowiedziała o tym, jak lean model canvas pomoże Ci w strategicznym podejściu do Twojego pomysłu na biznes: od identyfikowania potrzeb po zmapowanie największych kosztów Twojego projektu.

Jednym z ważnych elementów lean model canvas jest blok o nazwie Revenue Streams, czyli „źródła przychodu" – dokładniej to określenie, jak będziesz zarabiać na swoim pomyśle. Najpierw musisz wyliczyć cenę swojego produktu, a potem wybrać model sprzedażowy dla swoich klientów.

Pierwsze ćwiczenie, jakie powinieneś wykonać, to wypisanie wszystkich możliwych sposobów płacenia za Twój produkt i zdobywania przez Ciebie przychodów od klientów. Pamiętaj, że im tych sposobów jest więcej, tym Twój biznes będzie bardziej stabilny i odporny na ewentualne zamknięcia czy nagłe wygaśnięcia części źródeł (co dobrze pokazała pandemia koronawirusa i związane z nią obostrzenia gospodarcze).

Źródła przychodu

1

2

3

Dobrym przykładem, który na pewno znasz, jest Spotify. Z jednej strony firma zarabia na comiesięcznych wpłatach od klientów indywidualnych za konta premium, z drugiej strony dostaje pieniądze od reklamodawców, proponujących swoje usługi użytkownikom darmowych kont.

W takim razie – jakie modele sprzedażowe są najbardziej popularne i w przypadku jakich produktów najlepiej się sprawdzają?

W 2012 roku eksperci z Uniwersytety of St. Gallen zmapowali aż 55 modeli biznesowych dla innowacyjnych projektów, ukazując rozwój tych modeli przez lata oraz przykłady firm, które je wybrały lub zapoczątkowały. Zachęcamy Cię do zapoznania się z tą publikacją, a poniżej przedstawimy Ci najpopularniejsze modele sprzedaży dla rozwiązań software'owych i hardware'owych.

Popularne modele sprzedażowe dla software'u:

1. **Marketplace lub e-commerce** – oba te modele dotyczą sprzedaży produktów lub usług przez znany już wszystkim sklep internetowy. Największą różnicą jest to, czy sami tworzymy produkty do takiego sklepu (e-commerce), czy szukamy oferentów, którzy chcą sprzedawać swoje produkty i usługi, korzystając z naszej infrastruktury, rozpoznawalności i dodatkowych usług wsparcia (marketplace). W przypadku e-commerce jesteśmy odpowiedzialni za cały proces od powstania produktu po dostarczenie go do klienta, za to możemy też liczyć na większe zyski od sprzedanego produktu, bo otrzymujemy całość marży, a nie dostajemy tylko części z marży naszego oferenta.

Dobrym przykładem start-upu e-commerce, założonego przez Adriana Piwko, Pioniera II edycji Szkoły Pionierów PFR, jest Pora na Pola. Sklep oferuje świeże i zdrowe produkty spożywcze od lokalnych producentów, odpowiada za ich pozyskanie i cały user-journey, aż po dostawę do klienta w swoim opakowaniu.

Przykładem marketplace (oprócz wszystkim znanego Booksy) może być INKsearch, czyli platforma do rezerwacji wizyty u wybranego tatuażysty.

2. On-demand to po prostu sprzedaż danego produktu jednorazowo, jako zamkniętej usługi. Oczywiście nie oznacza to, że klient już ma do nas nie wrócić. Możemy sprzedawać mu tę usługę ponownie nawet codziennie. Dobrym przykładem jest projekt zespołu III edycji Szkoły Pionierów PFR – MyLuggage, czyli internetowy przewodnik, który skraca nasze przygotowania do podróży do danego kraju z 5 godzin do 5 minut. Aplikacja webowa oferuje połączenie modelu freemium (o którym za chwilę) i opcji on-demand. W opcji on-demand możesz po prostu wykupić w określonej cenie dostęp do przewodnika po jednym kraju lub po wszystkich krajach, które znajdują się w bazie MyLuggage. Wybierasz opcję, płacisz określoną kwotę i korzystasz do woli.

3. Freemium/subskrypcja – te modele sprzedażowe są jednymi z częściej wykorzystywanych przez popularne aplikacje, jak na przykład wcześniej wspomniany Spotify (z opcją freemium) czy znany każdemu Netflix (z miesięczną subskrypcją). Na czym polegają? Freemium to taki model, w którym użytkownik jest w stanie bez opłat korzystać z podstawowych funkcjonalności produktu. W przypadku subskrypcji, aby korzystać z usługi należy w wyznaczonych odstępach czasu dokonywać płatności za przedłużenie dostępu do usługi, czasem w tym modelu możemy spotkać się z opcją bezpłatnego wypróbowania produktu. Przykładem wykorzystania modelu freemium jest start-up Wirtualny Nauczyciel absolwenta II edycji Szkoły Pionierów PFR Marka Wójcika. To wirtualny korepetytor matematyki, wspierający dzieci i nauczycieli w przerabianiu materiału, który wymaga wielokrotnego powtarzania.

4. Model reklamowy został wykorzystany w chyba najbardziej znanej firmie technologicznej, czyli Facebooku. To ta aplikacja dostarcza wszystkie swoje funkcjonalności bezpłatnie dla użytkownika, w zamian pokazując mu reklamy. Pamiętaj jednak, że w biznesie tak naprawdę nic nie jest bezpłatne. „Jeśli coś jest dla Ciebie bezpłatne, to oznacza, że Ty jesteś produktem" – mówili eksperci z filmu dokumentalnego „The Social Dilemma". Tak właśnie działa Facebook, oferując nasze profilowane dane i preferencje swoim reklamodawcom, aby lepiej przygotowywali dla nas treści reklamowe.

Modele sprzedaży, które są często wybierane przy projektach hardware'owych, mają dużo dłuższą historię. Przecież tego typu produkty, przykładowo telewizory czy komputery, sprzedawane są już od dziesiątek lat. Fizyczne produkty najczęściej sprzedawane były w modelu, który spośród powyższych nazwalibyśmy „on-demand" (alternatywnie „one and done").

Jednak wykorzystanie takiej strategii biznesowej w przypadku start-upów jest negatywnie widziane przez inwestorów. Bo dla nich najważniejszym elementem modelu sprzedaży jest często tzw. „recurring revenue", czyli powtarzające się przychody od jednego klienta. Jak to osiągnąć? Najlepszym rozwiązaniem jest zaoferowanie wraz z naszym urządzeniem całego pakietu usług związanych z dodatkowym software'em, obsługą i wdrożeniem oraz aktualizacjami. Po angielsku nazywane jest to **„hardware-as-a-service"**, czyli kopia popularnego SaaSu. Wśród polskich start-upów taki model biznesowy wykorzystuje np. Skriware.

Najważniejsze jednak przy wyborze modelu sprzedażowego jest jego ciągłe testowanie na początku sprzedaży, a często nawet zapytanie potencjalnych klientów, w jakim systemie najchętniej płaciliby za produkt, który chcesz oferować.

Czy prototypowanie ma warstwy?

Andrzej Burgs
Sygnis

Przy budowaniu MVP projektu i prototypu, który zapewne musisz pokazać inwestorom lub klientom, trzeba zdecydować się na pewne kompromisy. Bardzo często twórcy są związani emocjonalnie ze swoimi produktami i starają się je rozwijać do perfekcji.

To zguba dla projektu w latach 20. XXI wieku!

Podstawowym wymogiem dla obecnego świata biznesu jest jak najszybsze dostarczenie produktu na rynek, nawet jeśli nie jest w pełni funkcjonalny. Wprowadźmy pojęcie „time to market" i pokażmy wzór, który w prosty sposób ujmuje to zagadnienie (polecam powiesić sobie go na ścianie):

$$\text{Dobre MVP produktu} = \lim_{t \to 0} \frac{\textit{Innowacyjność x Jakość}}{t}$$

Dobry MVP to iloczyn innowacyjności i jakości produktu względem czasu. Im szybciej osiągniesz funkcjonalny prototyp, tym lepiej. W firmie mamy nawet swoje powiedzenie, że szybko albo wcale. Spóźnienie się z produktem jest zdecydowanie gorszym wyborem niż wypuszczenie go ze zmniejszoną funkcjonalnością, lecz na czas.

Skąd to podejście do budowania prototypu? Wywodzę się z branży druku 3D, wszystko robimy zgodnie z metodykami szybkiego prototypowania. Nowy wzór uchwytu? Zróbmy 10 różnych modeli i sprawdźmy, który jest najlepszy. Spróbowanie i sprawdzenie jest lepsze niż przeciągnięty eksperyment intelektualny, podczas którego zastanawialibyśmy się, jak będzie wyglądać testowy element. To też jedno ze słynnych zdań fizyków doświadczalnych: teoria jest ważna, jednakże to eksperyment ją potwierdza lub obala.

Do tego Cię zachęcam: testować, próbować, ulepszać, chodzić na skróty, ryzykować.

Metodyka rapid prototyping to najszybsze dojście do działającej wersji, wymagające wielokrotnej interakcji i częstego powtarzania oraz zapętlania tego, co już zrobiliśmy. W momencie, gdy coś nie pasuje, nie działa poprawnie, przechodzimy cały proces ponownie. Ta elastyczność w kontekście dopasowania się do procesów jest niezwykle cenna we współczesnym świecie. Obecnie zdolność do szybkich adaptacji oraz bycie generalistą, a nie specjalistą, są dość istotne. Porzucenie wąskich dziedzin specjalizacji na rzecz szerszego, interdyscyplinarnego spojrzenia przynosi wiele korzyści. Dzięki temu jesteśmy w stanie połączyć np. przemysł z badaniami CERN, a też podpatrzymy procesy kształtowania się idei społecznej i przełożymy to na wewnętrzną organizację firmy.

Wracając do myśli pierwotnej – Projekt R&D jest jak druk 3D

Druk 3D	R&D
Projekt w CAD	planowanie i analiza literaturowa/biznesowa
Slicer	podział zadań i wykonania poszczególnych pomiarów na różnego typu maszynach
Druk 3D	wytworzenie produktu, gdzie nasza wiedza i umiejętności są warstwami, z których budujemy
Postprocessing	potwierdzenie wyników, poszerzona analiza danych, znalezienie dodatkowych korelacji z innymi wynikami eksperymentalnymi, zwrotna opinia klientów o produkcie

Czyli w szybkim prototypowaniu należy powtarzać proces z użyciem innych środków lub innych metod aż do skutku, czyli do osiągnięcia pożądanego efektu.

Uwaga techniczna: Chcąc osiągnąć jak najszybciej nasz prototyp, proof of concept, musimy zdiagnozować kluczowe elementy projektu na samym początku. Wówczas zaczynamy od weryfikacji, czy pójście w daną stronę ma w ogóle sens, zanim zaczniemy robić rozbudowane badania w tym kierunku. Te krytyczne elementy technologiczne zdeterminują nam kształt ostatecznego produktu. Na początku to na nich trzeba się skupić, nie na logo firmy :)

Technologia to przede wszystkim ludzie.

Sukces w znaczącej mierze zależy od zespołu, który go tworzy. Zatem rekrutacja właściwych ludzi, szybko się uczących generalistów z otwartymi umysłami, to najlepsza inwestycja na start.

Jestem głęboko przekonany, że wiedza ma warstwy, czyli że każdy pracownik firmy może wnieść do projektu ciekawe rozwiązania. Szukajmy analogii w całym świecie, bądźmy generalistami, tworząc MVP. Mianowicie pewną warstwę wiedzy, którą budujemy w danym momencie, może wytworzyć każdy. Nie tylko zespół naukowy wyspecjalizowany do tego konkretnego zadania. Każdy członek organizacji lub nawet spoza niej jest w stanie taką warstwę „położyć". Może to być zarówno kontrahent, jak i dostawca sprzętu. Możemy czerpać tę wiedzę niemalże zewsząd, aby kłaść podwaliny pod kolejne warstwy.

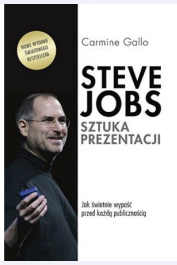
Dlatego jako Sygnis szukamy ludzi, którzy kojarzą nawet najmniejsze niuanse oraz widzą cały szereg analogii w otaczającym świecie. Cecha ta jest według nas najbardziej pożądana. Ta sama dbałość o szczegóły popycha projekty badawcze do przodu. Tworząc MVP produktu, możemy bowiem posuwać się błyskawicznie naprzód, jeżeli rozłożymy go na poszczególne warstwy i pojedyncze problemy. Wtedy szybko możemy odszukać owe analogie, które dają nam gotowe rozwiązanie lub podpowiedź, gdzie tych rozwiązań szukać. Co za tym idzie, możemy taki rapid prototyping i rapid tooling, czyli przygotowanie narzędziowe, realizować cały czas i dzięki temu, bardzo szybko powtarzając te procesy, jesteśmy w stanie dynamicznie rozbudowywać projekty badawczo-rozwojowe. Znacznie szybciej niż wedle metodyk tradycyjnych.

Cytując Elona Muska: „stop being patient and start asking yourself, how do I accomplish my **10 year plan in 6 months**? You'll probably fail, but you'll be a lot further along than the person who simply accepted it was going to take **10 years**!"

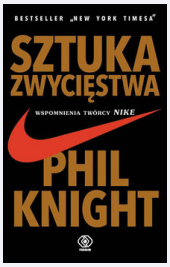
Pozostawię Cię z jedną myślą, że będąc mniejszą firmą względem gigantów światowych, musimy być szybsi, zwinniejsi i o wiele bardziej sprytni w myśleniu, jak coś stworzyć. Zatem do dzieła!

Lektura obowiązkowa

Książka pomogła mi nazwać wiele procesów, jakie toczyły się w firmie, i stworzyć Zasady Kultury Sygnis.



Każdy start-up musi sprzedawać. To książka o sprzedaży nietrywialnej



Polecam, bowiem pomaga wyważyć ryzyko prowadzenia własnego biznesu.

www.sygnis.pl/blog/2021/03/15/efektywne-zarzadzanie-inspirowane-metodami-rapid-prototyping
Rozszerzenie tematyki „MVP R&D jako druk 3D"

Prototypowanie okiem Pioniera-naukowca

Andrzej Manujło
Politechnika Warszawska,
Absolwent II edycji Szkoły Pionierów PFR

Przy tworzeniu innowacyjnych biznesów niezwykle ważna jest możliwość weryfikacji swojego pomysłu na wczesnym etapie rozwoju projektu. Pozwala to na:

- konfrontację idei z potencjalnym użytkownikiem,
- uzyskanie informacji o tym, czy w ogóle interesuje go taki produkt,
- sprawdzenie, jakie cechy i funkcje są ważne przy tworzeniu kolejnych wersji.

Zwinne projektowanie rozwiązania pozwala na dużo lepsze dopasowanie ostatecznej wersji produktu niż w przypadku metodyki waterfall, czyli stworzenia zaawansowanej wersji na podstawie z góry określonego planu. Platformy takie jak Arduino, Raspberry Pi oraz NVIDIA Jetson pozwalają na szybkie wdrożenie, zazwyczaj w kilka dni lub godzin, swojego projektu w rzeczywistość i uzyskanie feedbacku od użytkownika. Pracę ułatwia duża społeczność, która służy pomocą na forach, oraz wiele tutoriali, a także dostępność przykładowych projektów. To wszystko pozwala na realizację swojego prototypu nawet osobom bez wcześniejszego doświadczenia w programowaniu oraz elektronice.

Jeśli chcesz zbudować prototyp swojej aplikacji, możesz skorzystać z otwartej i darmowej platformy Processing, która powstała w MIT [www.processing.org]. Pierwotnie została ona zaprojektowana dla artystów, którzy bez żmudnej nauki programowania chcieli tworzyć swoje interaktywne projekty. Obecnie jednak bardzo szeroko jest stosowana przez firmy, start-upy oraz uczelnie do tworzenia prototypów oraz nauki programowania. Dzięki wielu przykładom dostępnym z menu programu już po kilku minutach można mieć pierwsze efekty pracy, polegające na wprowadzaniu niewielkich modyfikacji do dostępnych przykładów.

Budowanie swoich innowacyjnych projektów, a właściwie ich uproszczonych wersji, polega zazwyczaj na połączeniu kilku gotowych przykładów. Weźmy na warsztat zbudowane przeze mnie urządzenie IoT do pomiaru uciążliwości zapachowej. Połączyłem przykład związany z transmisją danych do serwera FTP oraz moduły służące do pomiaru temperatury, zawartości siarkowodoru oraz amoniaku. Przechowywanie danych zapewniłem, wykonując tutorial związany z zapisem ich na karcie pamięci. Na końcu dodałem do projektu wyświetlacz pozwalający śledzić wartości z czujników. To wszystko da się zrealizować w kilka dni, nie mając nawet wcześniejszego doświadczenia w programowaniu. Sprawdza się tutaj prosta zasada: im więcej zbudujemy swoich hobbystycznych projektów lub prototypów, tym szybciej będziemy budować kolejne, coraz bardziej zaawansowane urządzenia.

Marketing i sprzedaż

Zupa dobrze przebadana

Michał Bonarowski
Senior Merchandising Specialist, Allegro.pl

Gdyby startup był zupą, to pieniądze byłyby wodą. Warzywa to praca zespołu, makaron to komunikacja, a przyprawy to historia opowiadana klientom, która gładko tłumaczy i skutecznie zachęca. W tej dość odważnej analogii jest oczywiście przepis na zupę, czyli pomysł na produkt, no i szef kuchni, czyli założyciele i pracownicy. Może zabrzmi to szokująco, ale wszystkie te składniki można mieć prawie bez wysiłku. Woda, czyli pieniądze, jest dostępna z tak wielu źródeł – choćby z programów PFR czy funduszy VC – że grzech nie skorzystać. Pomysłów każdy ma na pęczki, a te bez realizacji nie są wiele warte. Historie wokół produktu i potrzeb, jakie zaspokaja, to także nieprzebrany – nomen omen – ocean możliwości.

Jest jednakże jeden element gotowania zupy, którego nie można wymyślić, kupić, pożyczyć ani stworzyć.

To czas.

Po pierwsze: czas na przygotowanie produktu. Z jednej strony jest kosztem, a z drugiej zasobem. Zwykle zresztą tym zasobem, którego zwyczajnie brakuje, choćbyśmy nie wiadomo jak się starali i planowali. Filozof Oktawian August radził, żeby śpieszyć się powoli, ale branie tej rekomendacji do serca może grozić poważnym opóźnieniem w każdym projekcie. Czas w innowacyjnym projekcie jest jak budżet na remont domu. Na 99% będzie potrzeba go co najmniej dwa razy więcej niż planujemy. Na czas możemy spojrzeć jednak szerzej. Często od czasu poświęconego na stworzenie innowacji bardziej liczy się czas, jaki poświęcimy na pokazanie naszego produktu tym, którzy go kupią. Z praktyki wynika, że prawie każdy twórca chciałby, aby czas nie uciekał tak szybko. Niestety, patrząc prawdzie w oczy, musimy przeciwstawić czas ważnemu elementowi garderoby, czyli majtkom, a precyzyjnie – gumce od majtek. Otóż zgodnie z ludową mądrością czas nie jest jak ta gumka i się nie rozciąga. Dlatego myśląc o komunikacji, musimy być bardzo surowi w szacowaniu agendy komunikacji.

Tu z kolei warto zaufać Markizowi Vilfredo Federico Damaso Pareto i jego zasadzie 20/80. W tym wypadku mniej więcej 80% czasu, jaki planujemy na komunikację, powinniśmy poświęcić na jej solidne przygotowanie, a 20% zajmie nam jej przeprowadzenie. To oczywiście znaczne uproszczenie, ale chodzi o to, że często te proporcje są odwrotne: planowanie trwa krótko i na kolanie, a gdy wreszcie trzeba wyjść z komunikatem do świata, okazuje się, że kampania jest słabo opracowana i efekt pozostaje mizerny.

Ten ułamek czasu, jaki mamy na sprawne komunikowanie, warto rozplanować dobrze. Czyli jak? Nie istnieje uniwersalna zasada, ale o jednym trzeba pamiętać na pewno: nie ma takiego eksperta od komunikacji, który genialnie wykreuje plan, bazując wyłącznie na swojej wiedzy i najlepszej nawet praktyce. Co prawda jako Polacy znamy się świetnie na wszystkim, w tym na marketingu i sprzedaży, jednak spora doza rozsądku będzie tu wskazana. Co więc zamiast wizjonerstwa w komunikacji? Badanie, sprawdzanie i potwierdzanie do zmęczenia. Jedna z zasad, które pozwoliły Dolinie Krzemowej stać się stolicą innowacji, to nieustanne zderzanie swojej koncepcji z opiniami innych. W praktyce wygląda to tak, że o pomyśle, projekcie, produkcie i wizji komunikacji trzeba rozmawiać z możliwie dużą grupą różnych ludzi, żeby nie popełniać błędu w ocenie i nie uznać naszej koncepcji za wcielenie najwyższej genialności. Kto może być rozmówcą w tym nieustającym dialogu? To może być nasza konkurencja, obserwatorzy, potencjalni klienci, inni innowatorzy czy nawet – a może szczególnie – osoba sprzątająca, która bywa wyrocznią ostateczną, decydującą czy koncepcja jest zrozumiała na poziomie podstawowym, czy też bujamy mocno w obłokach. Do tego naszą koncepcję komunikacji (i zarazem sprzedaży) warto badać, badać i po wielokroć badać, najlepiej i jakościowo, i ilościowo na reprezentatywnych grupach. Bo jeśli czegoś nie zauważyliśmy sami lub w zderzeniu z rozmówcami – i może to być coś na plus i na minus – to powiedzą nam o tym respondenci. O ile zadamy dobre pytania.

Czyli jakie?

Dobre pytania przy badaniu komunikacji to na przykład takie, które sprawdzają, czy użytkownik produktu nie zaczyna zastanawiać się, co konkretnie robi i co powinien zrobić, aby osiągnąć cel. W praktyce: czy nie gubi się w produkcie. A zgubić może się, gdy twórca zakłada, że użytkownik cokolwiek wie o narzędziu, do którego chcemy go przekonać. Nie wie nic, a co więcej – najprawdopodobniej nie chce się dowiedzieć. Nie zależy mu, nie widzi korzyści, nie czuje dreszczyku emocji. Lepiej to sprawdzić przed wypuszczeniem produktu, nawet jeśli przyjmiemy, że na premierze pokażemy MVP. I na to właśnie potrzebny jest czas, dzięki któremu zupa będzie w sam raz.

Kilka działań marketingowych na start

Dagna Frydrych
PFR, Menedżer Departamentu Rozwoju Innowacji

Pozyskanie pierwszych klientów to jeden z bardziej ekscytujących momentów w historii każdego start-upu – w końcu ktoś uwierzył w Twój produkt!

Aby doprowadzić do tego momentu, niezbędne będzie stworzenie tzw. strategii go-to-market, czyli strategii wejścia na rynek lub po prostu strategii marketingowej. Wiele z jej elementów opracowałeś już poprzez skrupulatne i przemyślane wypełnianie modelu lean model canvas.

Strategia marketingowa i pozyskanie klientów pewnie kojarzy Ci się z wydaniem dużych środków na kampanie reklamowe. A przecież na tym etapie (tj. przed osiągnięciem pierwszych przychodów) wiele start-upów jeszcze takich nakładów nie posiada. Jak w takim razie mimo tego można dotrzeć do potencjalnych klientów?

W tym podrozdziale przedstawimy Ci kilka sposobów na łatwe dotarcie do klienta. W szczególności skupimy się na produktach kierowanych na rynek B2C, bo dla nich te sposoby są bardziej uniwersalne.

Najważniejsze, o czym musisz pamiętać, to jak dotrzeć do tzw. early adopters, czyli osób, które najchętniej kupią Twój produkt na samym początku (bez istniejących recenzji i potwierdzenia działania danej technologii), a także przekażą cenny feedback.

Na tym etapie zakładamy, że masz już zbudowaną stronę internetową dla swojego biznesu i kanały komunikacji w social media.

1. 3F – Family, Friends and Fools.

Ten sposób nie dotyczy tylko poszukiwania środków do zainwestowania w firmę, ale może być także najlepszą kategorią pierwszych klientów. Kto jak nie rodzina i przyjaciele poświęcą swoje pieniądze, aby kupić tzw. „kota w worku", jakim na tym etapie dla rynku jest Twój produkt? Koniecznie poproś swoich znajomych o zapoznanie się z Twoją ofertą i chociażby udostępnienie jej innym potencjalnie zainteresowanym osobom, np. przez kanały social media.

2. Dołącz do społeczności w social media.

Nie ma lepszego kanału dotarcia do early adopters niż social media czy fora internetowe skupione na danym temacie. Oferując np. aplikację dla pszczelarzy poszukaj grup dyskusyjnych o takiej tematyce w Internecie. Nie wklejaj po prostu swojej reklamy! Stań się członkiem tej społeczności, dyskutuj ze swoimi potencjalnymi klientami, a dopiero gdy będziesz rozpoznawalny w tej grupie i zyskasz zaufanie, opowiedz o swoim projekcie i zachęć ich do wypróbowania, np. proponując zniżkę.

3. Zostań ekspertem.

Najczęściej decydując się na rozwijanie swojego pomysłu, masz już bardzo dużą wiedzę o danym rynku, potrzebach klienta i technologii. Oprócz bezpośredniego promowania produktu, możesz także zbudować swoją markę jako eksperta w danej dziedzinie. Zadbaj o odpowiedni opis swojego profilu w LinkedIn i na portalach branżowych, twórz wartościowe wpisy w social mediach i uczestnicz w branżowych konferencjach (także online). Poznaj innych ekspertów w danej dziedzinie i dyskutuj z nimi. Wszystko po to, aby po jakimś czasie być zapraszanym na wspomniane wydarzenia w charakterze mówcy czy panelisty, a także być proszonym o udzielanie komentarzy do artykułów eksperckich i opowiadanie o swoim rozwiązaniu.

4. SEO i kreowanie contentu.

Wymieniając powyżej aktywne udzielanie się na forach i w grupach, nie sposób nie wspomnieć o kreowaniu treści pod zapytania do wyszukiwarek. Badając potrzeby swoich klientów, na pewno dobrze zrozumiałeś, jakich produktów i rozwiązań szukają. Bardzo często szukają też w podobnych tematach porad eksperckich, inspirujących artykułów, podcastów itp. Przy okazji wtedy dowiadują się o różnych produktach związanych z danym tematem. Na początek sprawdź, np. w Google Trends, jakich konkretnie słów kluczowych szukają Twoi potencjalni klienci, potem zastanów się, jakie treści możesz przygotować, aby odpowiedzieć na te wyszukiwania. Dotychczas największą popularność zyskiwały wpisy blogowe i artykuły, ale od kilku lat coraz chętnie oglądamy treści video i słuchamy podcastów na interesujące nas tematy. Wybierz tę formę, w której Ty lub któryś z Twoich pracowników czujecie się najswobodniej, i zacznijcie tworzyć. Nie zapomnijcie tylko, aby zadbać o odpowiedni tytuł i opis materiału, zawierający słowa kluczowe.

Najbardziej popularnym ekspertem SEO na świecie jest Neil Patel. Słuchaj jego wypowiedzi i czytaj materiały, a dowiesz się, jak najlepiej tworzyć treści pod wyszukiwarki.

5. Referral, czyli skierowanie, odesłanie.

Twoi znajomi i rodzina z chęcią będą polecać Twój produkt, nie oczekując niczego w zamian. Jak jednak rozszerzyć grupę osób polecających i tym samym promować się lepiej? Po pierwsze stwórz dobre rozwiązanie, ono będzie samo się rekomendować :). Gdy jednak chcesz jeszcze namówić swoich obecnych klientów, aby kierowali innych do Twojego produktu, musisz im po prostu za to zapłacić. Ale nie martw się! Możesz to zrobić dopiero po tym, gdy ktoś kupi Twój produkt dzięki ich poleceniu – pamiętaj, żeby w cenę produktu wliczyć koszty marketingu. Jak to zrobić? Skorzystaj z aplikacji (np. ReferralCandy), która za Ciebie wygeneruje indywidualne linki dla każdego polecającego i ewentualne zniżki, a potem będzie śledzić cały proces sprzedażowy i zaraportuje Ci, kto z Twoich osób kierujących uzyskał sprzedaż i ile pieniędzy mu się za to należy.

6. Influencerzy

Na koniec chyba najbardziej popularny sposób pozyskania klientów, czyli współpraca z influencerami. Kojarząc największych influencerów, pewnie zapytasz, w jaki sposób ta współpraca ma być bezpłatna? Odpowiemy Ci, żebyś poszukał tzw. mikro-influencerów, czyli osoby, które specjalizują się w danym temacie, ale mają znacznie mniejsze zasięgi niż znani influencerzy. Często znalezienie kilku influencerów z kilkutysięczną grupą zaangażowanych odbiorców może dać lepsze efekty niż duży influencer, którego obserwatorzy mają różne zainteresowania. Pokaż swój produkt wybranym ekspertom, zaproponuj wersję demo, a jeśli Twój budżet na to pozwala i oferujesz fizyczne rozwiązanie, to prześlij je im do testów. Pod warunkiem, że spodoba im się ten produkt, często sami napiszą swojej społeczności o tym, że z niego skorzystali. Pamiętaj też, że influencerzy nie występują wyłącznie na Instragramie, Tic-Tocu i Youtube'ie. Gdy nie masz lifestyle'owego rozwiązania, często warto poszukać innych kanałów czy blogów, które prowadzone są przez interesujących dla Ciebie influencerów.

Akademia Allegro edukuje przedsiębiorców

Allegro jest platformą pierwszego wyboru dla polskich konsumentów. Aktywnie korzysta z niej 13 mln kupujących i ponad 128 tys. sprzedawców – większość z nich to przedstawiciele małych i średnich firm. Ta imponująca skala, która plasuje platformę wśród dziesięciu największych serwisów e-commerce na świecie*, to nie tylko powód do dumy, ale również ogromne zobowiązanie i odpowiedzialność. Zdając sobie z tego sprawę, Allegro od lat inwestuje w edukację sprzedawców i klientów oraz dzieli się wiedzą na temat e-commerce. Przykład? Akademia Allegro, czyli platforma edukacyjna z dostępem do bezpłatnych kursów, webinarów i podcastów dla wszystkich użytkowników Allegro.pl. W lutym 2021 roku minął rok od jej startu. Od tej pory z jej oferty skorzystało ponad milion osób.

Prowadzenie własnego biznesu wymaga wiedzy, ciągłej edukacji i przysłowiowego „trzymania ręki na pulsie". Właśnie dlatego w 2020 roku uruchomiliśmy Akademię Allegro – innowacyjną platformę e-learningową dostępną bezpłatnie dla każdego użytkownika Allegro.pl. Uczestnicy naszych szkoleń, którymi przede wszystkim są przedstawiciele małych i średnich przedsiębiorstw, mają do dyspozycji ponad 400 materiałów – filmów eksperckich, tutoriali i animacji, instrukcji obsługi, artykułów czy map myśli. Ich tematyka jest bardzo bogata – od sprzedaży na Allegro, reklamy i promocji, po bezpieczne zakupy w sieci czy rozwój osobisty – mówi Kinga Hajducka odpowiedzialna za Akademię Allegro.

O Akademii Allegro

Akademia Allegro powstała z myślą o dzieleniu się wiedzą, wsparciu firm sprzedających na Allegro oraz edukacji kupujących. Dzięki licznym kursom, spotkaniom na żywo w formie webinariów i podcastom użytkownicy Allegro mogą dowiedzieć się, jak rozwijać własny biznes online. Duża część materiałów Akademii skupia się na narzędziach i usługach, które pomagają zrozumieć platformę i jej

* Według Similarweb.

potencjał. Wiele z nich wykracza jednak poza tematy związane ze sprzedażą na Allegro. „Pakowanie paczek w duchu zero waste", „Analityka internetowa", „E-mail marketing" czy „Kryzysy w komunikacji z klientami" to tylko niektóre z nich. Pośród dostępnych materiałów znaleźć można znacznie szersze zagadnienia, jak m.in.: „Własny biznes – jak się do tego zabrać? Rozpoczynanie działalności – krok po kroku", „Negocjacje w biznesie – błędy i wzorce", „Budowanie marki osobistej", „Zrozumieć RODO" czy „Jak uczyć się j. angielskiego?" A skoro mowa o języku angielskim, warto dodać, że bezpłatne kursy online dostępne są w dwóch wersjach językowych – po polsku (www.allegro.pl/akademia) i właśnie po angielsku (www.allegro.pl/academy).

Eksperci i autorytety

Wszystkie materiały dostępne na platformie powstały we współpracy z ekspertami. Większość z nich – aż 51 – to pracownicy Allegro. Aby zachować wysoki poziom szkoleń, które wykraczają poza obszar e-commerce, Akademia Allegro zaprosiła również niezależnych ekspertów zewnętrznych – specjalistów od komunikacji, ekonomii, analityki, ekologii, czy nawet językoznawstwa. Są to m.in.: Paulina Smaszcz, Piotr Bucki (Bucki.pro), Katarzyna Wągrowska (ograniczamsie.com), Artur Jabłoński, Marcin Pietraszek (BossBlog) i Krzysztof Gałężewski (Eklektika).

Akademia Allegro w liczbach

Przez rok działalności Akademia Allegro zorganizowała 177 webinarów, w których wzięło udział 18 791 osób. Udostępniła 54 tematyczne kursy w wersji polskojęzycznej i 7 w anglojęzycznej. Już kilka miesięcy po uruchomieniu platformy ponad połowa uczestników wystawiła Akademii ocenę 9 na 10, a średnia ocena kursów to wysokie 8. Dedykowany kanał na YouTube z filmami edukacyjnymi (www.youtube.com/c/akademiaallegro) odwiedziło 876 700 osób, które oglądały dostępne tam materiały przez 8800 godzin. Akademia nie spoczywa jednak na laurach i stale pracuje nad nowymi, wartościowymi materiałami. Już niebawem pojawi się Akademia Allegro Podcast, której każdy odcinek będzie dużą dawką świeżej wiedzy na temat świata e-commerce, sprzedaży na Allegro, a nawet rozwoju osobistego. Warto więc regularnie wchodzić na stronę Akademii i śledzić pojawiające się tam treści. Z pewnością każdy znajdzie tam coś interesującego.

177 webinarów

18 791 uczestników

8+/10 ocena

Eksperci zewnętrzni i ich kursy

Katarzyna Wągrowska – autorka bloga „Ograniczam Się" oraz książki "Życie zero waste. Żyj bez śmieci i żyj lepiej". W Akademii Allegro prowadzi kursy propagujące ograniczanie odpadów, świadomą konsumpcję i ekologiczne pakowanie towarów do wysyłki (www.allegro.pl/akademia/pakowanie-paczek-a-zero-waste-katarzyna-wagrowska).

Paulina Smaszcz – trenerka, mentorka i konsultantka biznesu. Od 25 lat pracuje w branży komunikacji i public relations w dużych, międzynarodowych korporacjach. Aktualnie prowadzi własną firmę. W Akademii Allegro opowiada o personal branding, czyli jak budować markę osobistą (www.allegro.pl/akademia/budowanie-marki-osobistej).

Piotr Bucki – autor bloga bucki.pro. Od ponad 17 lat pomaga ludziom m.in. projektować i doskonalić komunikację oraz tworzyć efektywne treści także do Internetu. W Akademii Allegro radzi, jak przygotować dobry opis oferty oraz zdradza tajniki komunikacji z klientem (www.allegro.pl/akademia/jak-tworzyc--opisy-ofert-na-allegro-piotr-bucki).

Artur Jabłoński – właściciel agencji marketingowej. Razem ze swoim trzydziestoosobowym zespołem pracuje na co dzień nad wzrostem sprzedaży i generowaniem leadów dla swoich klientów. W Akademii Allegro dzieli się wiedzą z zakresu e-mail marketingu i jego znaczenia w sprzedaży internetowej (www.allegro.pl/akademia/e-mail-marketing).

Krzysztof Gałężewski – od ponad 10 lat zajmuje się szkoleniami z języka angielskiego dla osób dorosłych. Specjalizuje się w szkoleniach językowych dla IT i e-commerce w szkole językowej Eklektika. W Akademii Allegro prowadzi cykl kursów na temat nauki języka angielskiego (www.allegro.pl/akademia/jak--uczyc-sie-angielskiego).

Marcin Pietraszek – od kilkunastu lat prowadzi własną działalność gospodarczą. Autor czterech książek dla właścicieli małych firm oraz bloga dla przedsiębiorców BossBlog. W Akademii Allegro przybliża najważniejsze kwestie związane z rozpoczynaniem własnej działalności, przedstawia różne formy opodatkowania i tłumaczy, jak prowadzić księgowość (www.allegro.pl/akademia/rozpoczynanie-dzialalnosci-krok-po-kroku-marcin-pietraszek).

Social media, blog czy może więcej? Komunikacja i promocja uczestników w projekcie venture buildingowym

Paweł Chełchowski
PFR, Starszy Specjalista Departamentu Rozwoju Innowacji

Newsy o własnych rozwiązaniach i projektach można publikować w różnych miejscach – na fanpage'u na Facebooku, na blogu na stronie, portalu blogowym (np. popularnym Medium), ale wszystkie te rozwiązania mają swoje wady i zalety.

	Facebook	Medium	Blog na stronie
Strona i tekst są Twoją własnością	Nie	Nie	Tak
Dotarcie do wszystkich użytkowników – algorytmy	Nie	Tak	Tak
Możliwości monetyzacji	Nie	Tak	Tak, jeśli zdecydujesz się na paywall lub inną formę monetyzacji
Pozytywny wpływ na pozycjonowanie strony www	Pośrednio	Nie	Tak
Łatwość wyszukania i dostępu do treści	Tak	Nie (Medium pozwala na bezpłatne wyświetlenie tylko kilku tekstów w miesiącu)	Tak – i sam możesz zadbać o UX!
Możliwości dodatkowej promocji treści	Tak	Nie	Tak
Jakich treści oczekują czytelnicy?	Krótkie treści, infografiki	Szerokie teksty informacyjne, eksperckie, poradniki	Newsy o firmie, wiedza, nowe rozwiązania, odpowiedzi na konkretne pytania

Pełna kontrola i ciągły dostęp są kluczowe w budowaniu własnych treści. Wpływają także pozytywnie na całą resztę strony. W Polskim Funduszu Rozwoju postanowiliśmy pójść krok dalej niż blog – stworzyliśmy własny portal informacyjno-edukacyjny.

Dlaczego własny portal?

a) W polskim ekosystemie start-upowym istnieje bardzo wiele niezagospodarowanych nisz komunikacyjnych – poza dużymi mediami biznesowymi i technologicznymi istnieje kilka portali branżowych – Mamstartup, fintek.pl, Cashless, jednak branża start-upowa pozostaje ciągle miejscem, gdzie spokojnie możemy tworzyć nowe kanały informacyjne.
b) Dostarczamy zarówno informacji o ekosystemie start-upów, jak i treści edukacyjnych, które pozwalają nam na rozwój przyszłych founderów i pracowników start-upów.
c) Dzięki rozmowom z founderami i mentorami budujemy równocześnie pozycję ekspercką i stwarzamy przestrzeń do promocji ich rozwiązań.

Oczywiście portal to rozwiązanie w wersji maksimum. Największym problemem, jaki można napotkać przy jego tworzeniu, jest konieczność zatrudnienia kogoś, kto będzie go prowadził. Mniejszym, a podobnym rozwiązaniem jest blog ekspercki/serwis blogowy – koncentrujący się na ważnych dla firmy treściach i pozwalający na rzadsze niż codzienne aktualizacje. Tutaj dobrym przykładem jest np. Homodigital Macieja Samcika.

Co daje własny portal przy projekcie venture buildingowym?
I co daje venture building portalowi?

Projekt taki jak Szkoła Pionierów PFR to dla portalu newsowego kopalnia złota. Dlaczego? Składają się na to cztery aspekty:

- content – zarówno edukacyjny, jak i newsowy,
- materiały w przyszłości – obserwowanie rozwoju start-upów,
- dostęp do ekspertów – mentorów, doświadczonych founderów, VC,
- społeczność użytkowników – obecnych uczestników programu i przyszłych aplikujących.

Z drugiej strony dla venture buildingowego projektu portal:

- pozwala na publikację informacji o programie, wynikach i innych wydarzeniach,
- daje początkującym założycielom możliwość pierwszego kontaktu z mediami,
- podnosi widoczność i wzmacnia SEO (backlinki do projektów).

Jak na startup.pfr.pl promujemy Szkołę Pionierów PFR i jej absolwentów?

Po tym krótkim wyjaśnieniu, co i dlaczego, przejdźmy do „jak?"

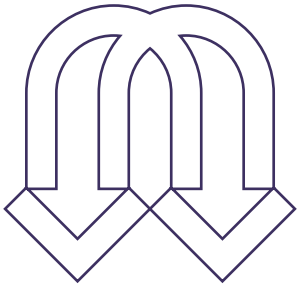
Jak warto pisać o uczestnikach programu venture building?

Aktualności

tak jak podsumowanie rozwiązań
pochodzących z ostatniej edycji

Case Studies

tak jak ta historia o zwycięzcach
trzeciej edycji – Weregolf



Regularne podsumowania

działań absolwentów programu –
w formie „Prasówki Pionierów"

Inne

Osoby związane ze Szkołą Pionierów pomagają nam także przy tworzeniu tekstów na inne tematy – tak jak np. dr Zuzanna Brzosko, prowadząca warsztaty w czasie Szkoły, z którą rozmawialiśmy na temat tego, jak działa Y Combinator, Andrzej Manujło, absolwent drugiej edycji, z którym porozmawialiśmy o związkach biznesu i edukacji, czy Andrzej Reinke, także z edycji drugiej – z nim rozmawialiśmy o NASA i robotyce.

Zamiast mówić o programie i abstrakcyjnych zajęciach, dużą liczbą artykułów o sukcesach mniej znanych start-upowców możemy rozwijać markę programu, a same start-upy absolwentów dodatkowo promować – medialny ekosystem szuka wcześniejszych tekstów na dany temat, a dziennikarze chcą jak najwięcej wiedzieć o swoich rozmówcach. Tworząc materiały o nich na początku ich karier, jesteśmy pewni, że gdzieś na starcie całego medialnego łańcucha będzie nasz portal.

Czego nie robić na swoim blogu/portalu?

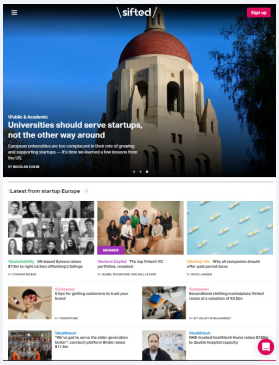
NIE KŁAM! – wiadomo, że chciałbyś opisać swój produkt jak najlepiej – i możesz wychodzić z założenia, że „papier przyjmie wszystko", ale równie prawdziwe jest powiedzenie, że „w Internecie wszystko zostaje na zawsze".

Nie republikuj informacji prasowych – o ile nie masz sekcji „dla prasy", republikacja treści nie jest dobrym pomysłem. Media mają zazwyczaj większe zasięgi niż blog, a republikacja może negatywnie wpłynąć na Twoje SEO.

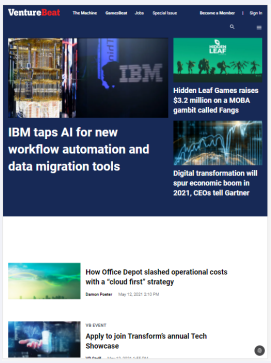
Pisz o tym, na czym się znasz… albo zapraszaj gości – czytelnicy przychodzą na stronę po informacje i konkret. Oczywiście nie możesz znać się na wszystkim, ale masz od tego team i znajomych z networku! Warto publikować teksty gościnne, o ile gość ma coś ciekawego do powiedzenia!

Moje ulubione start-upowe strony i blogi

Sifted.eu



Venturebeat



Blog.kurasinski.com

Hackernews

Dwa aspekty współpracy w ramach ekosystemu

Chociaż obecnie nie ma ostatecznych modeli do oceny lub pomiaru współpracy w ekosystemie, niepotwierdzone dowody pochodzące od różnych interesariuszy – oraz z naszego własnego doświadczenia w Polskim Funduszu Rozwoju – wskazują, że wraz z dojrzewaniem ekosystemu wzrosła współpraca między aktorami w ekosystemie.

Ekosystem przedsiębiorczości składa się z wielu różnych warstw i wielu elementów. Na przykład podsystemy to społeczności w całym ekosystemie, które koncentrują się na określonych branżach, technologiach lub obszarach zainteresowania. Nasze doświadczenie pokazało, że te mniejsze ekosystemy są niezwykle ważne, ponieważ jakość współpracy wzrasta tam, gdzie wymiana wiedzy i networku są najintensywniejsze. Należy pamiętać, że ekosystemy są również produktami różnych elementów, w tym otoczenia biznesowego i klimatu inwestycyjnego, osób, organizacji i instytucji, które współdziałają ze sobą, oraz ewoluujących kultur i postaw.

Koniec końców to przedsiębiorcy znajdują się w centrum ekosystemu. Ostatecznie chodzi o nich i o to, czego potrzebują, aby się rozwijać. Dlatego kiedy zastanawiamy się nad minionymi edycjami programu, okazuje się, że nasze podejście do współpracy przybrało dwa wymiary. Pierwszy dotyczy poziomu operacyjnego, gdzie duża część wspólnej pracy ma charakter wewnętrzny i stanowi część naszych codziennych operacji. Wspólne artykuły na portalu start-upu, regularne rozmowy telefoniczne z kluczowymi interesariuszami, aktywne zapraszanie różnych przedstawicieli ekosystemu do udziału w naszych programach, odsyłanie przedsiębiorców do innych programów i udział w forach ekosystemów – to przykłady.

Drugi wymiar dotyczy taktyki, w ramach której ustaliliśmy, w jaki sposób możemy przyczynić się do dywersyfikacji ekosystemu przez współpracę z innymi partnerami. Przykładem tego jest nominowanie start-upów, których potencjał dostrzegamy na bardzo wczesnym etapie, do ogólnopolskich konkursów, jak Start-upy w Pałacu lub lista Forbes 30 Under 30. Dzięki temu zwiększa się wiedza o rozwijanych w Polsce rozwiązaniach technologicznych, a start-upy zyskują rozpoznawalność nie tylko wśród prasy branżowej, lecz także w kluczowych mediach. Z tym zainteresowaniem szybko wiążą się pierwsi klienci i inwestorzy.

Misja Międzynarodowa – dlaczego warto myśleć o ekspansji?

Szkole Pionierów PFR od samego początku przyświeca chęć budowania start-upów z myślą o ekspansji na rynki międzynarodowe. Jest to ważne nie tylko z powodu oczekiwań funduszy VC, ale także ze względu na dynamikę rynku. Nawet niewielkie firmy rozważają w XXI wieku międzynarodową ekspansję, bo jest to po prostu znacznie łatwiejsze niż jeszcze kilka lat temu. Wynika z tego wiele wyzwań, które zależne są m.in. od:

- branży, w której działa start-up,
- poziomu innowacyjności zmuszającej do konkurowania z istniejącymi na rynku rozwiązaniami w danym kraju

– i muszą być przez Ciebie wzięte pod uwagę przy planach ekspansji. Dlatego już od samego początku powstawania start-upów Pionierów staramy się odpowiedzieć na stojące przed nimi wyzwania związane ze skalowaniem projektów. Misja Międzynarodowa to kilkudniowy wyjazd biznesowy do jednej z europejskich stolic start-upów, gdzie lokalny partner pomaga uczestnikom lepiej zrozumieć kulturę, potrzeby miejscowych klientów i konkurencję, a także lokalne regulacje. Do tej pory uczestnicy mieli okazję brać udział w warsztatach realizowanych przez Cambridge Enterprise i Germantech – obie te instytucje specjalizują się we wspieraniu start-upów w rozwoju na rynkach Wielkiej Brytanii i Niemiec. Dzięki Misji uczestnicy poznawali lokalne akceleratory i lepiej rozumieli, w jaki sposób można skalować swoje rozwiązania na jeden z tych rynków, a także zdobywali kolejnych mentorów wspierających ich projekty.

1. Regulacje prawne.

Jedną z kluczowych kwestii, którą musisz wziąć pod uwagę, kiedy decydujesz się budować swoją firmę na zagranicznym rynku, są legalne obostrzenia i regulacje, które będą wpływać na Twoje praktyki biznesowe od samego początku. Rejestrowanie firmy, uzyskiwanie certyfikatów i negocjacje z zagranicznym partnerem zabierają nie tylko czas, ale są również finansową inwestycją i wymagają od Ciebie całkiem sporo cierpliwości. Dlatego podczas każdej Misji Międzynarodowej blisko współpracujemy z mentorami, którzy od lat działają na lokalnym rynku i są w stanie powiedzieć założycielom już na etapie pomysłu o utrudnionym starcie ze względów formalnych.

2. Kultura i język.

Niezrozumienie może być kolejnym czynnikiem utrudniającym międzynarodową ekspansję. Powód może być prozaiczny – w kraju, o którym myślisz w kontekście swojego biznesu, znajomość języka angielskiego może być mniej powszechna. Dodatkowo ze względu na odmienną percepcję Twojej marki przez lokalnych klientów konieczne jest zrozumienie miejscowej kultury, żeby uniknąć obrażenia partnerów lub zmuszania ich do działania w ramach przyjętej biznesowej filozofii. Dlatego Pionierzy w trakcie Misji Międzynarodowej współpracują z mentorami, którzy są blisko związani z zagranicznym rynkiem, rozwijali na nim swoje firmy i są w stanie dobrze opowiedzieć o lokalnej kulturze. Z tego powodu też staramy się, aby każda Misja Międzynarodowa skupiona była na jednym rynku lub maksymalnie dwóch, aby uczestnicy odkryli, jak ważna jest chociażby zaawansowana znajomość języka angielskiego.

3. Obecność start-upu w Internecie.

Przed przeprowadzką za granicę warto zadbać o obecność swojej marki online, przy czym i w tym wypadku warto wziąć pod uwagę konieczność optymalizacji, np. poprzez wykorzystanie słów kluczowych, tak zwanych keywords, a także różnych stylów treści, a nawet częstotliwości wpisów w kanałach społecznościowych lub na firmowym blogu. Jest to szczególnie ważne w środowiskach cyfrowo zaawansowanych, takich jak Hong Kong, Korea Południowa czy Singapur, gdzie start-upy muszą od samego początku inwestować w SEO, żeby być rozpoznawalne i podbijać kolejne rankingi lub zyskiwać klientów.

4. Lokalne wsparcie.

Najbardziej skuteczną metodą integracji Twojego start-upu z zagranicznym rynkiem jest wsparcie lokalnych ekspertów, przedsiębiorców i innych przedstawicieli związanych z ekosystemem start-upów. Wchodząc na nowy rynek, warto wykorzystać lokalne zasoby poprzez zatrudnienie lokalnych talentów lub używanie materiałów możliwych do pozyskania regionalnie. Dzięki temu nie tylko zwiększysz prawdopodobieństwo, że zostaniesz szybko zaakceptowany w społeczności, lecz także w wielu przypadkach zmniejszysz swoje koszty i ułatwisz sobie formalności. Dlatego w trakcie Szkoły Pionierów PFR uczestnicy mają okazję spotkać się nie tylko z lokalnymi mentorami, ale i z przedsiębiorcami, którzy odnieśli sukces na danym ręku, z potencjalnymi klientami i twórcami inkubatorów. Tak, aby w razie decyzji o wejściu na dany rynek wiedzieli, do kogo zwrócić się z prośbą o wsparcie w pierwszych krokach walidacji.

Finansowanie

Najpierw propozycja wartości, bo pieniądze to nie wszystko

Marcin Tchórzewski
Coders Lab

Ten rozdział jest o finansowaniu. Dowiesz się z niego, jak zbudować model finansowy, jak stworzyć atrakcyjny pitch deck i jak rozmawiać z funduszami VC, by zostać dostrzeżonym. A zatem skoro ta cenna i szczegółowa wiedza czeka już na Ciebie na kolejnych stronach, to pomyślałem, że podzielę się z Tobą moimi osobistymi przemyśleniami na temat budowania i finansowania przedsiębiorstw.

Kiedy w 2013 roku wraz z moim bratem, Jackiem Tchórzewskim, zakładaliśmy Coders Lab, marzyliśmy, by któregoś dnia nasza szkoła nabrała ogólnopolskiego charakteru. By stała się „domyślnym" miejscem, do którego swoje kroki kierują osoby pragnące zdobyć pierwszą pracę w branży IT. Mieliśmy świadomość, że aby taki sukces i rozpoznawalność osiągnąć, będziemy na pewnym etapie potrzebowali inwestycyjnej trampoliny, finansowego zastrzyku, dającego naszemu biznesowemu dziecku impuls do rozwoju. I tak się rzeczywiście stało. W 2018 połączyliśmy nasze siły z Pracuj.pl, który uwierzył w nas i naszą wizję rozwoju i, co kluczowe, wsparł je poprzez zakup udziałów w naszym przedsiębiorstwie. To był milowy krok naprzód. Pozyskaliśmy środki na rozwój nowych produktów, narzędzi edukacyjnych, przyspieszenie ekspansji w kraju i rozpoczęcie rozwoju zagranicznego. W tym momencie Coders Lab wkroczył na zupełnie nową ścieżkę. Obranie tego kursu nie byłoby możliwe, gdyby nie inwestor.

Dopływ nowego kapitału bez wątpienia odmienił oblicze firmy. Zanim jednak Grupa Pracuj dokonała inwestycji w Coders Lab, nasza szkoła miała już pozycję lidera na rynku polskim i kilka tysięcy absolwentów na koncie. Nie był to więc klasyczny przypadek inwestycji zalążkowej – byliśmy już na znacznie późniejszym etapie rozwoju. I to właśnie wydaje mi się kluczowe w kontekście finansowania przedsiębiorstw i rozmowy o tym, jak zachęcić fundusze do zainwestowania w nasz biznes. Otóż kiedy tworzyliśmy Coders Lab, naszym głównym zmartwieniem nie było to, jak przyciągnąć inwestora. Skupialiśmy się raczej na tym, jaką wartość możemy zaproponować naszym kursantom przez swoją ofertę edukacyjną. Czy nasze kursy są w stanie dać im coś więcej niż tylko podstawowe informacje o programowaniu? Czy potrafimy odróżnić się od darmowych platform edukacyjnych? Czy możemy zaproponować wartość

dodaną w postaci nie tylko procesu edukacyjnego, lecz także wsparcia na etapie poszukiwania pracy? Odpowiedzieliśmy sobie na te pytania, a rynek z entuzjazmem przyjął naszą propozycję. I to zaufanie, jakim obdarzyli nas studenci, pozwoliło nam rosnąć w kolejnych latach.

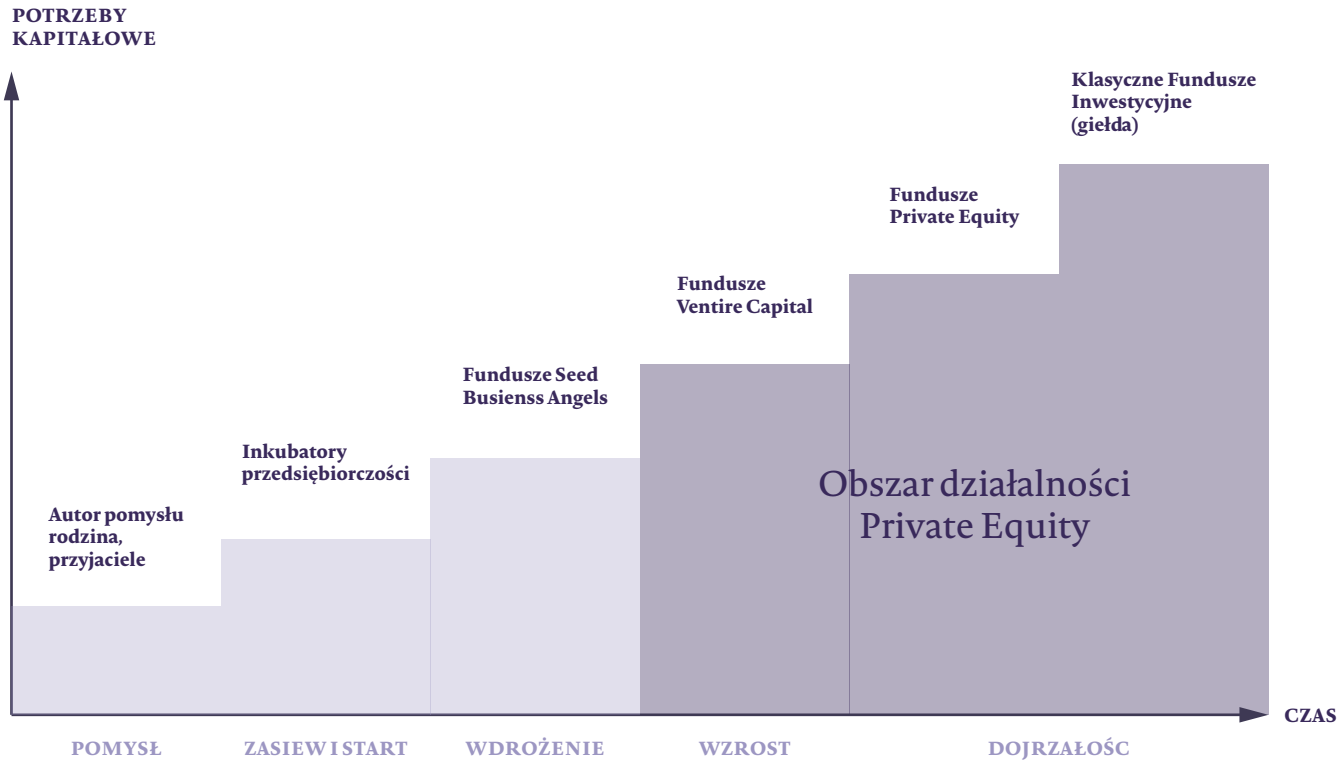
Dyskusja o finansowaniu przedsiębiorstw pozostaje wtórna wobec dyskusji o propozycji wartości, jaką dany start-up oferuje. Bez tej propozycji, bez unikalnego pomysłu na dostarczenie użytkownikowi wyjątkowej wartości, nie może być mowy o rozwoju biznesu. Jeśli jednak taką ideę uda Ci się nakreślić, to nie mam wątpliwości, że dasz radę również przekonać do niej inwestorów. Rola kapitału pozostaje oczywiście nie do przecenienia. Wiele sukcesów współczesnych gigantów technologii i Internetu nie byłoby możliwych, gdyby nie kroplówki finansowe podłączone przez cierpliwych inwestorów. Dość wspomnieć przykład Twittera, który pierwszy zysk (i to zaledwie w ujęciu kwartalnym) zanotował w 11 roku swojej działalności. Ale to tylko potwierdza, że produkt bądź usługa, które służą ludziom, prędzej czy później odwdzięczą się swoim twórcom i inwestorom zwrotem z kapitału.

Może się zdarzyć i tak, że Twój pomysł, nad którym pracowałeś długimi miesiącami w pocie czoła, nie znajdzie uznania w oczach aniołów biznesu. Nawet jeśli się tak stanie, nie zrażaj się. W najgorszym razie zamiast kapitału dostaniesz cenny feedback. Dzięki niemu będziesz mógł doszlifować swoją koncepcję albo opracować zupełnie nową. Jeff Bezzos, twórca Amazona, a obecnie też najbogatszy człowiek świata, tak wspomina swoje początki w biznesie: „Wiedziałem, że gdybym poniósł porażkę, to bym nie żałował. Wiedziałem jednak również, że jedyne, czego bym żałował, to tego, że nie spróbowałem." I takiej niezłomności Tobie, Przedsiębiorco, życzę.

W jaki sposób możesz sfinansować swój pomysł?

Na początku pracy nad start-upem może wydawać się, że do rozwoju projektu wystarczą hektolitry kawy i ciężka praca założycieli. Jednak każdy biznes potrzebuje finansowania, a to stwierdzenie jest szczególnie prawdziwe w wypadku start-upów. Odpowiednie finansowanie na wczesnym etapie może mieć kluczowe znaczenie, jeśli chodzi o zatrudnienie strategicznych pracowników. Mimo, że często mówi się, iż to klienci są jedynym, niezbędnym źródłem finansowania, to w rzeczywistości, aby rozwijać się szybko, budować skalę i inwestować w ryzykowne technologie, odpowiednie finansowanie, znacznie większe niż pochodzące z marży, jest kluczowe.

Każdy rodzaj finansowania różni się od siebie. Zastanów się nad obecną sytuację Twojej firmy, kiedy będziesz czytał poniższe opisy, aby zdecydować, który typ finansowania jest dla Ciebie najodpowiedniejszy.



Rundy finansowania

Wiele start-upów przechodzi przez rundy finansowania, czyli okresy, kiedy poświęcają szczególną uwagę na szukanie finansowania. Rundy dzieli się w różny sposób, może być to: seria A, seria B, seria C – każda korespondująca z innym poziomem rozwoju firmy. W każdej rundzie pieniądze są wymieniane zazwyczaj na udziały – tak zwane equity.

Rodzaj inwestora	Etap rozwoju biznesu	Średni ticket inwestycyjny	Średni % obejmowanych udziałów
anioł biznesu	start-up na etapie pomysłu na biznes	kilkadziesiąt tysięcy złotych	do 7-10%
seed capital (runda A)	start-up mający MVP*, czasem również pierwszą sprzedaż	od kilkuset tysięcy do 3 milionów złotych	do 15%
venture capital (runda B i kolejne)	dojrzałe start-upy	od 3 do kilkuset milionów złotych	do 25%

Poza specjalizacją branżową, tematyczną i regionalną inwestorów można podzielić również ze względu na to, jak dojrzałe start-upy cieszą się ich zainteresowaniem. To determinuje także ilość obejmowanych udziałów oraz kwoty finansowania pojedynczego start-upu (tzw. ticket inwestycyjny).

1. Inwestorzy wysokiego ryzyka – fundusze VC.

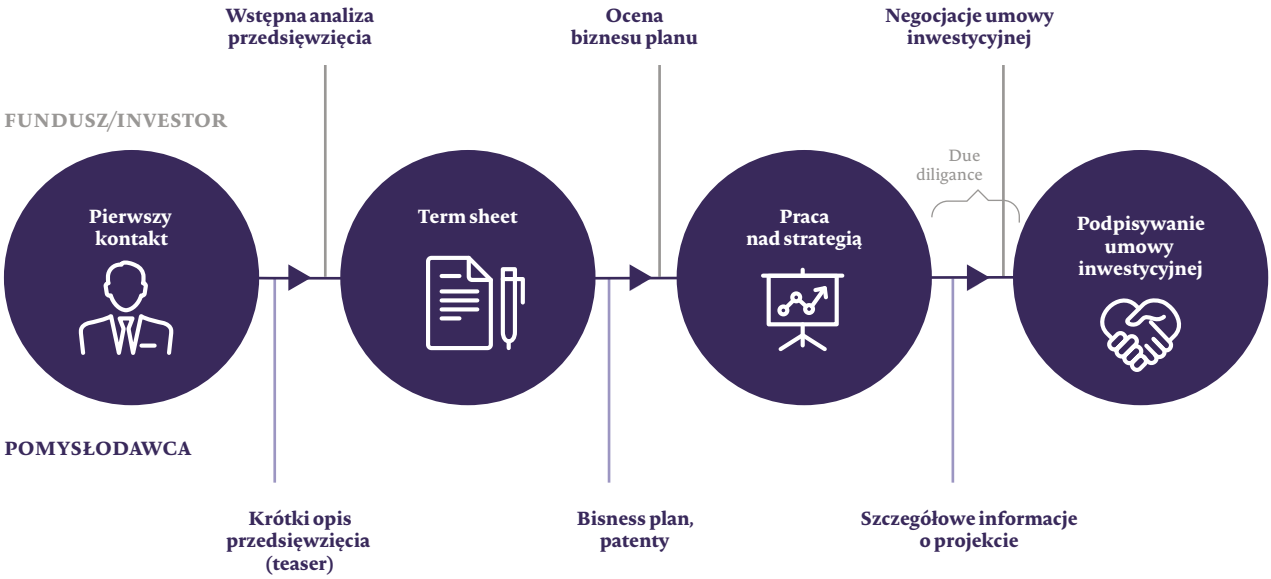
Fundusz inwestycyjny (venture capital, fundusz VC) to spółka, która reprezentuje grupę inwestorów (prywatnych lub firm). Fundusz VC zbiera pieniądze od pojedynczych inwestorów lub instytucji (znanych jako limited partners) i je inwestuje. Jego cel to pomnażanie kapitału, który został mu powierzony. Zadaniem fun¬duszu, którego strategia inwestycyjna dotyczy spółek technologicznych wysokiego ryzyka, jest wyszukiwanie i inwestycja w start-upy mające potencjał biznesowy na miarę Skype'a, Facebooka czy Google'a, a tym samym – możliwość znacznego pomnożenia kapitału początko¬wego inwestorów. Oznacza to, że fundusz VC nie jest Twoim partnerem w biznesie na zawsze. Fundusze po kilku latach (na ogół 5-7) wychodzą z inwestycji, ponieważ chcą odzyskać środki i osiągnąć ewentualny zysk.

Mogą to zrobić na kilka sposobów:

- sprzedając udziały (dla spółki z o.o.) lub akcje (dla spółki akcyjnej) całego przedsiębior-stwa lub jego części **inwestorowi branżowemu**,
- sprzedając udziały lub akcje **funduszowi inwestycyjnemu** podczas kolejnej rundy inwe-stycyjnej,
- **umarzając** udziały lub akcje oraz zwracając zainwestowany kapitał przedsiębiorcy,
- **wykupując udziały** lub akcje (dokonuje tego przedsiębiorca i pracownicy),
- przez wejście spółki na **giełdę papierów wartościowych** i sprzedaż akcji inwestorom rynku publicznego.

Żeby dowiedzieć się, jak zdobyć pierwszego inwestora pobierz nasz oddzielny e-book na ten temat: www.startup.pfr.pl/pl/kursy-online/pozyskaj-finansowanie

Decydując się na współpracę z VC, który reprezentuje interesy grupy inwestorów, musisz liczyć się z tym, że **proces inwestycyjny potrwa nawet kilka miesięcy**, a fundusz będzie wy¬magał od Ciebie raportowania czy konsultowania większych wydatków, zmiany strategii lub innych ważnych wydarzeń związanych z Twoją firmą. Inwestycja ze strony funduszu oznacza również umocowanie jego przedstawiciela zazwyczaj w radzie nadzorczej lub zarządzie spółki.



CVC (skrót od corporate venture capital) to rodzaj funduszu inwestycyjnego założonego przez korporację, który jest sposobem na strukturalną współpracę z zewnętrznymi start--upami i zapewnienie młodej firmie oraz korporacji możliwości rozwoju. Fundusze CVC współpracują ze start-upami oraz inwestują w nie na różnym etapie rozwoju.

Szkoła Pionierów PFR jest rozwijana przez największy z funduszy w Europie Środkowo-Wschodniej. W portfelu PFR Ventures znajduje się kilkadziesiąt funduszy VC, z którymi blisko współpracujemy, aby wesprzeć uczestników programu w otrzymywaniu finansowania. Przykładami takich inwestycji w projekty realizowane przez absolwentów programu są m.in. Reactive Pad (inwestycja utajniona) oraz Propergate (inwestycja Smok Ventures). Jednak wspieramy start-upy w wyborze najodpowiedniejszej ścieżki finansowania – obojętne, czy są to fundusze VC czy inne formy finansowania. Wielokrotnie wspieraliśmy start-upy Pionierów w zbiórkach crowdfundingowych oraz w aplikacji do topowych polskich akceleratorów.

2. Inwestorzy prywatny – aniołowie biznesu.

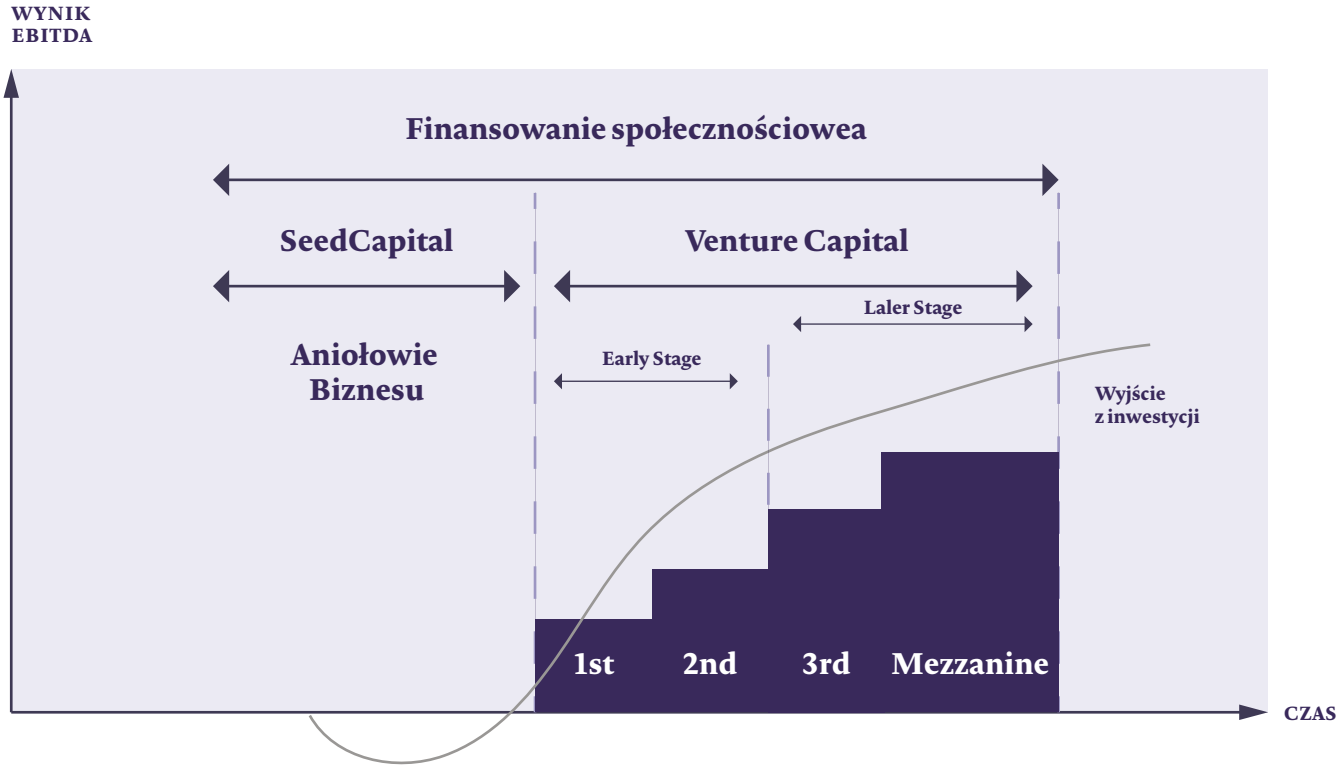
Anioł biznesu to prywatny inwestor, który ma wieloletnie doświadczenie biznesowe i inwestuje swoje prywatne pieniądze oraz czas, wspierając firmy na bardzo wczesnym etapie rozwoju. Najczęściej jest nim kompetentny przedsiębiorca lub menedżer wyższego szczebla, który chce pomagać początkującym założycielom start-upów – poza kapitałem zapewnia wiedzę merytoryczną, umiejętności oraz sieć kontaktów biznesowych.

3. Crowdfunding – pieniądze od małych inwestorów indywidualnych.

Dla wielu osób z pomysłem biznesowym i brakiem finansowania crowdfunding stanowi idealne rozwiązanie. To finansowanie, w którym prywatne osoby kupują Twój produkt lub usługi, zanim są one faktycznie dostępne, Crowdfunding może być osiągnięty poprzez fizyczną zbiórkę, ale obecnie właściwie zawsze odbywa się to poprzez internetowe portale typu Kickstarter, Indigogo lub Crowdway. Pozwala to prywatnym inwestorom przeszukiwać setki, jeśli nie tysiące pomysłów i wspierać te, które ich interesują.

Dla kogo? To rozwiązanie jest idealne dla start-upów, które oferują usługi B2C i skupiają się na konsumentach. Aby przeprowadzić akcję crowdfundingową, będziesz musiał wiedzieć, jak chcesz wykorzystać zebrane pieniądze, w jaki sposób chcesz dotrzeć do inwestorów i przygotować niezbędne materiały marketingowe. Często same platformy oferują wsparcie w przeprowadzeniu kampanii crowdfundingowej, ponieważ im większy odniesie ona sukces, tym większy zysk osiągną, zarabiając na procencie od zbiórki.

Podobnie działa equity crowdfunding, jednak zamiast usług lub produktu sprzedawane są udziały w firmie. Oznacza to, że wielu drobnym inwestorom sprzedajesz część swojej firmy. Najbardziej znanymi wśród Pionierów organizatorem takich zbiórek jest firma Pora na Pola Adriana Piwko. Tylko w 2021 roku zrealizowali oni zbiórkę na prawie 2 miliony złotych, a ich doświadczenie w ramach takich kampanii obejmuje portale typu Beesfund i Crowdway.



4. Inkubator biznesowy – usługi zamiast finansowania.

Inkubator biznesowy lub akcelerator to grupa osób lub instytucji, które chcą wesprzeć aspirujące biznesy w rozpoczęciu działalności. Są one często finansowane przez firmę rozwijające innowacje w danym kraju lub branży. Inkubatory oferują miejsce do pracy, usługi, a nawet mentoring zamiast bezpośredniego finansowania. Dzięki temu początkujący start-up nie musi za nie płacić. W ten sposób działają na przykład Platformy Startowe PARP.

Dla kogo? To idealne rozwiązanie dla praktycznie każdego z start-upu na bardzo wczesnym etapie, który chce nauczyć się technologicznej przedsiębiorczości przy wsparciu profesjonalistów. Zespołowi założycielskiemu nie jest potrzebne właściwie nic poza pomysłem, wstępną walidacją rynku oraz modelem biznesowym.

Jak stworzyć pierwszy pitch deck

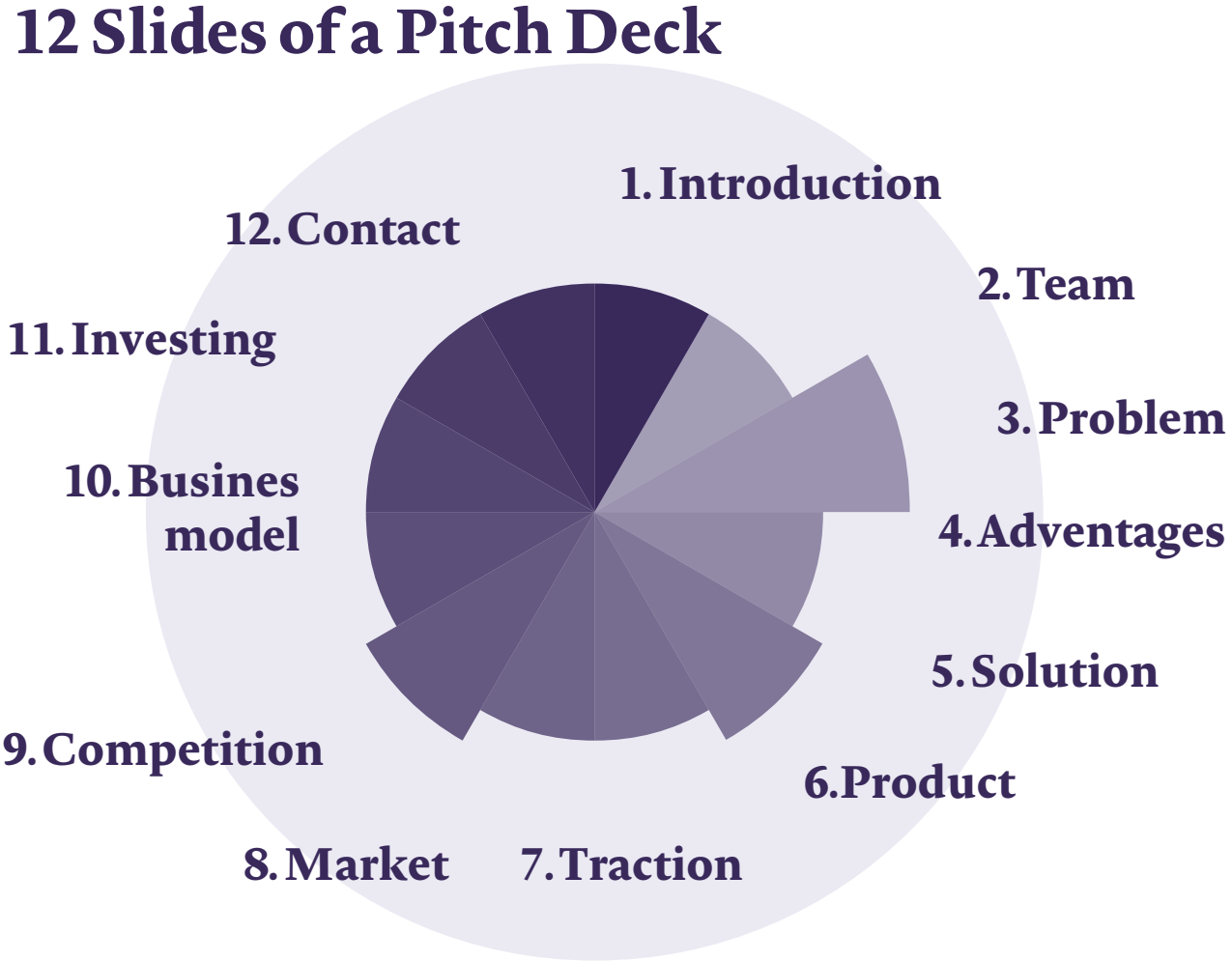
Eliza Kruczkowska
PFR, Dyrektor Departamentu Rozwoju Innowacji

Start-upy często przygotowują prezentację, zwaną pitch deckiem, aby pokazać swoją firmę potencjalnym aniołom lub inwestorom typu venture capital. Prezentacja składa się zazwyczaj z 15-20 slajdów w prezentacji PowerPoint i ma na celu zaprezentowanie inwestorom produktów, technologii i zespołu firmy.

Pamiętaj, że Twój pitch deck to prawdopodobnie jedna z pierwszych rzeczy, którą zobaczy inwestor, chcący dowiedzieć się więcej o Twoim projekcie. A ponieważ rzadko dokonuje się inwestycji już po jednym spotkaniu, Twoim celem jest wzbudzenie zainteresowania Twoją firmą. Dlatego tak ważne jest, aby start-up bezwzględnie przykuł uwagę inwestorów i przedstawił fascynującą i interesującą historię.

Co należy uwzględnić w prezentacji

Chociaż każda firma jest inna, można wyróżnić podobny schemat składający się z 12 slajdów:



Wprowadzenie

Wprowadzenie do pitch decku ma na celu zaciekawienie publiczności, więc jeśli masz już osiągnięcia, które warto pokazać, byłby to właściwy moment, aby zaprezentować je inwestorom. Chodzi tu o podstawową strefę działalności firmy i jej główne cele. Na tym slajdzie sprecyzuj, czym zajmuje się Twoja firma i dodaj trzy argumenty wzmacniające, które potwierdzą stawianą przez Ciebie tezę.

Argumentem będzie wieloletnie doświadczenie, znajomość specyfiki branży, umiejętność wykorzystania badań marketingowych i analiz w praktyce itd. Możesz też zacząć od pytania retorycznego, np. o problemie, z którym boryka się Twój klient, na który odpowiedź zostanie udzielona w głównej części prezentacji dotyczącej pozyskiwania środków. Ewentualnie spróbuj podać kilka interesujących faktów na temat swojego produktu lub usługi lub dodaj tu logo i opis misji Twojego rozwiązania.

Problem

Istotą najwyżej wycenianych start-upów jest właśnie umiejętność rozwiązywania problemów, z jakimi boryka się ich grupa docelowa. Jaki jest prawdziwy problem, z którym boryka się Twój klient? Im bardziej uciążliwy, tym większy będzie popyt na rozwiązanie i większe zainteresowanie inwestorów finansowaniem Twojego start-upu. Określ, na jaką potrzebę odpowiada Twój produkt, i sprecyzuj, jak dużej liczbie osób może on pomóc. To ważne, bo inwestorzy chętniej finansują projekty, które skierowane są do szerokiej grupy odbiorców, a co więcej, są skalowalne i mają duży potencjał wzrostu. Spraw, aby historia była jak najbardziej wiarygodna, aby inwestorzy poczuli ból, z jakim mierzy się docelowy użytkownik Twojego produktu czy usługi.

Rozwiązanie

Po wyjaśnieniu problemu pora na wprowadzenie rozwiązania. Na tym slajdzie pokaż inwestorowi, w jaki sposób zamierzasz rozwiązać powyższy problem. Zademonstruj zalety i wyjątkowość swojego produktu oraz wyjaśnij, jak rozwiązuje problem klienta. Ważnym punktem jest nie tylko wyjaśnienie Twojego rozwiązania, ale także pokazanie, jak radzi sobie ono z innymi rozwiązaniami dostępnymi na rynku.

Produkt

W tej sekcji wyjaśnij, jak działa Twój produkt lub usługa. Opisz technologię, która za nimi stoi. Pamiętaj, nie skupiaj się zbytnio na technicznych cechach i zamiast tego pokaż główną wartość produktu. Możesz użyć grafiki, zdjęcia, wersji demonstracyjnej lub pokazać prototyp, aby uwypuklić zalety swojego rozwiązania.

Rynek

Określ tutaj wielkość rynku. Głównym celem będzie pokazanie inwestorom, że potencjalny rynek na Twój produkt jest ogromny (lub przynajmniej wystarczająco duży). Im większy rynek, tym większy potencjalny zwrot z inwestycji, dlatego inwestorzy chcą mieć pewność, że Twoja firma działa na znaczącym rynku i ma duże szanse, aby stać się skalowalnym biznesem. Najlepiej operuj tutaj liczbami, bo to one do inwestorów przemawiają najbardziej. Sprawdź, jak liczna jest Twoja grupa docelowa, oraz zastanów się, jaki udział w rynku chciałbyś osiągnąć.

Skoncentruj się na określeniu następujących kwestii.

- Kto jest Twoim klientem?
- Czy Twój rynek już istnieje, czy planujesz stworzyć nowy?
- Czy działasz globalnie, czy koncentrujesz się na jakimś konkretnym regionie?
- Co to jest całkowity rynek adresowalny? TAM obejmuje wszystkich, o których myślisz, że możesz dotrzeć ze swoim produktem.
- Którą część TAM możesz konkretnie zainteresować? Jakie masz segmenty klientów?
- Jak myślisz, jaką część rynku posiadasz / możesz posiadać? Jaki może być Twój udział w rynku?

Konkurencja

Żaden biznes nie działa w próżni. Nawet, gdy tworzymy rewolucyjny produkt, który nie ma bezpośredniej konkurencji na rynku, to z pewnością znajdą się firmy, które zaspokajają te same potrzeby i rozwiązują ten sam problem, ale w inny sposób. Analiza konkurencji uwiarygodni Twoje zaangażowanie w szczegółową analizę rynku.

Jednym z najpopularniejszych błędów popełnianych przez start-upy w pitch deckach jest stwierdzenie, że nie mają konkurencji. Jeśli tak uważasz, musisz przeprowadzić bardziej całościowe badanie rynku. Nawet jeśli oferujesz zupełnie nowy produkt lub usługę, prawdopodobnie Twoi potencjalni klienci już w jakiś sposób rozwiązali problem. Ich rozwiązanie może być nieskuteczne i skomplikowane, ale mimo to konsumenci nie siedzą i nie czekają, aż ktoś zaspokoi wszystkie ich potrzeby. Znacznie lepiej byłoby podać jako przykład kilka firm, które przynajmniej w pewnym stopniu zajmują się tym samym problemem, a następnie podkreślić Twoje przewagi konkurencyjne.

Najłatwiej to zrobić, tworząc tabele lub wykresy. Wypisz swoich największych konkurentów, połącz ich kluczowe cechy i podkreśl, w jakich obszarach Twoje rozwiązanie przewyższa innych i jakie są Twoje inne kluczowe zalety. Nie ukrywaj niedoskonałości, mówiąc prawdę, udowadniasz swoją wiarygodność i dobrą znajomość rynku.

Dlaczego teraz?

Po przedstawieniu wielkości rynku i konkurencji musisz opisać możliwości rynkowe. W prostych słowach: dlaczego teraz? Pamiętaj o języku wartości – nie tylko w stosunku do swoich klientów, ale także inwestorów. W tej części prezentacji przedstaw im, dlaczego warto zainwestować w Twój pomysł właśnie teraz!

Poniżej główne pytania, na które musisz odpowiedzieć.

- Jeśli rynek istnieje – czy nie jest już zbyt dojrzały i zatłoczony, aby na niego wejść?
- Jak więc zamierzasz to zrobić?
- Jeśli tworzysz nowy rynek, dlaczego nikt wcześniej tego nie zrobił?
- Dlaczego konkurenci nie mogą zrobić tego samego?
- Jakie są główne bariery na rynku i jak zamierzasz je pokonać?
- Jak szybko rośnie rynek?
- Jakie są trendy i jak mogą się zmienić w przyszłości?
- Jakie są szanse na zwiększenie skali (zdobycie nowych rynków regionalnych lub ekspansję za granicę) w przyszłości?

Najważniejsze jest przekonanie inwestorów, że jest to właściwy moment i że Ty jesteś właściwą osobą, aby to zrobić.

Go-to-market

Następnym krokiem będzie pokazanie inwestorom, że wiesz, jak wejść na rynek i jak przyciągnąć klientów oraz jak promować swoje rozwiązanie. Twój slajd dotyczący wejścia na rynek powinien zawierać informacje o kanałach dystrybucji, z których planujesz korzystać, oraz o narzędziach marketingowych, których zamierzasz użyć. Dobrze w tym miejscu nakreślić główne etapy pozyskiwania klientów i opisać koszty (stałe i zmienne), jakie musisz ponieść.

Model biznesowy

Podchodząc do rozmów z inwestorami, musisz wiedzieć, w jaki sposób chcesz zarabiać na swoim produkcie czy rozwiązaniu. Istnieje wiele możliwości monetyzowania swoich rozwiązań. Może być to internetowa sprzedaż produktów (e-commerce), model abonamentowy (a w nim pakiety premium), reklama, marża za pośrednictwo (przy marketplace) itd. Slajd dotyczący modelu biznesowego powinien zawierać odpowiedź na proste pytanie – w jaki sposób zamierzasz zarabiać pieniądze. Nie chodzi tylko o strumienie przychodów i ceny, ale także o ogólną strategię biznesową. Pamiętaj, że wiele firm na wczesnym etapie rozwoju nie ma dobrze zdefiniowanego modelu biznesowego, gdy po raz pierwszy zwracają się do inwestorów. Jest to całkowicie normalne i inwestorzy to rozumieją. Wszystko, czego potrzebujesz, to pokazać, że masz ogólną strategię i rozumiesz, jak generować pieniądze.

Trakcja i kamienie milowe

Warto pokazać inwestorom swoje dotychczasowe osiągnięcia, tzw. kamienie milowe. Wśród nich wymienia się:

- MRR (miesięczne przychody cykliczne),
- średni przychód na użytkownika,
- koszt pozyskania klienta,
- wartość klienta w czasie życia,
- zarejestrowani i aktywni użytkownicy,
- współczynnik konwersji i utrzymania.

Oprócz tego możesz wspomnieć o publikacjach prasowych, partnerstwach strategicznych i listach intencyjnych z klientami.

Jeśli Twoja firma jest na bardzo wczesnym etapie, przed uzyskaniem przychodów, lub na etapie rozwoju produktu, pewnie będzie trudno Ci określić powyższe. Ale nadal masz kilka kamieni milowych do zaprezentowania – może to być ścieżka rozwoju produktu, wywiady z klientami, listy intencyjne, liczba beta-testerów, pobieranie lub subskrypcja biuletynów, udział w programie akceleracyjnym, a nawet wygranie konkursu – cokolwiek, co pokaże Twoje poprzednie sukcesy wokół projektu.

Po przedstawieniu dotychczasowych osiągnięć wyjaśnij, co planujesz osiągnąć w przyszłości. Może to być rozwój produktu, zatrudnianie personelu, zabezpieczanie własności intelektualnej, pozyskanie funduszy lub partnerstw strategicznych, generowanie docelowego poziomu przychodów itd.

Projekcje finansowe

Konkretne prognozy finansowe są trudne do przygotowania na bardzo wczesnym etapie projektu. Uważa się jednak, że są one istotnym wskaźnikiem, który pomoże zrozumieć, dokąd zmierza firma. Typowa prognoza obejmuje zwykle okres od 3 do 5 lat. Jeśli firma, którą prezentujesz, działa już od jakiegoś czasu, dobrze, jeśli uwzględnisz również wyniki z przeszłości. Bardziej szczegółowa prognoza finansowa obejmowałaby również:

- dochód,
- koszty,
- marża brutto,
- wydatki,
- EBITDA,
- dochód netto.

Ważne jest, aby wyjaśnić, dlaczego szukasz inwestycji i gdzie zamierzasz wykorzystać pieniądze. Slajd dotyczący pozyskiwania funduszy to także dobre miejsce, aby pokazać, ile kapitału już włożyłeś w to przedsięwzięcie, ile do tej pory zebrałeś, od kogo i na co. Wcześniejsze inwestycje w Twojej firmie byłyby dodatkowym dowodem Twojej wiarygodności w oczach inwestorów. Jeśli sam włożyłeś w biznes trochę pieniędzy, to również bardzo dobry znak, ponieważ oznacza, że jesteś zdeterminowany i naprawdę wierzysz w projekt.

Zespół

Za sukcesami start-upów stoją ludzie! Pokaż, że nad Twoim produktem pracują zaangażowani i pełni energii profesjonaliści, a zyskasz ogromny plus w oczach inwestora. Niektórzy wolą slajd dotyczący zespołu umieszczać na samym początku prezentacji, ale można go też umieścić na samym końcu. W ten sposób upewnisz się, że zanim inwestorzy zobaczą slajd zespołu, będą już mieli ogólną wiedzę na temat firmy. Dzięki temu będą mogli ocenić rzeczywisty potencjał zespołu w danej branży. Jeśli jednak jesteś znanym przedsiębiorcą, który z powodzeniem opuścił poprzednie start-upy, możesz umieścić tę część na początku swojej prezentacji. Pomoże to przyciągnąć uwagę już na starcie.

Zespół odgrywa ogromną rolę, szczególnie w przypadku firmy na wczesnym etapie rozwoju. W tym momencie poziom ryzyka samego biznesu jest tak wysoki, że inwestorzy lokują swój kapitał po prostu w ludzi.

Pierwsze rozmowy z funduszami VC – jak do tego doprowadzić?

Karolina Wojtas
Icos Capital, Absolwentka
I edycji Szkoły Pionierów PFR

Założyciele start-upów w pewnym momencie stają przed koniecznością pozyskania zewnętrznego finansowania, np. od funduszu venture capital (wysokiego ryzyka). Szanse na otrzymanie kapitału od dobrego VC oscylują jednak zazwyczaj w okolicy 1%. Proces poszukiwania inwestora powinien być zatem przemyślany i ustrukturyzowany, aby zwiększyć Twoje szanse na sukces. Poniżej znajdziesz kilka rad odnośnie do tego, jak możesz doprowadzić do pierwszych rozmów z funduszami VC.

Odpowiedz sobie na pytanie „Czy VC jest dla mnie najlepsza formą finansowania i czy to dobry moment na jego pozyskanie?".

W pierwszej kolejności w start-up inwestujesz środki własne lub pozyskane od rodziny, przyjaciół, aniołów biznesu (inwestorzy indywidualni). VC jest dobrym źródłem finansowania w momencie, kiedy potrzebujesz znacznego kapitału na start, którego nie jesteś w stanie pozyskać z innych źródeł lub jesteś na etapie skalowania biznesu i chcesz szybciej się rozwijać.

Przygotuj się.

Przed przystąpieniem do rozmów z VC przygotuj przemyślany i poparty rzetelnymi analizami biznesplan. Pamiętaj, żeby poza „kartką papieru" pokazywać już także tzw. pierwszą trakcję (klienci / listy intencyjne / partnerzy). W pierwszej wiadomości do VC zazwyczaj przesyłasz tzw. pitch deck (ogólna prezentacja projektu – patrz Rodział 1.III). Równocześnie powinieneś także opracować szczegółową prezentację strategii biznesowej do przedstawienia na spotkaniu oraz budżet/projekcje finansowe w Excelu, obrazujące, na co zamierzasz wydatkować pozyskane finansowanie i jakie kamienie milowe pozwoli Ci ono osiągnąć (np. zbudować produkt, osiągnąć przychody – patrz Rozdział 1.II).

Zrób swój research.

Każdy fundusz ma określoną specjalizację, jeżeli chodzi o branżę czy etap rozwoju projektu – aby fundusz rozważył spotkanie z Tobą, musisz wpisywać się w jego kryteria. Zacznij od zbudowania ogólnego profilu idealnego funduszu, aby zdefiniować, jakiego typu podmiotów będziesz szukał. Czy będą to tylko fundusze VC, czy może również CVC (corporate venture capital)? Czy powinien to być fundusz o profilu software czy hardware? Czy powinien móc inwestować tylko małe kwoty czy dysponować większym kapitałem aby wesprzeć Cię także w kolejnych rundach? Pomoże Ci w tym Profil funduszu – przykład:

Typ podmiotu	fundusz VC
Region inwestycyjny	**Polska**
Profil inwestycyjny	**cleantech**
Etap	**seed (zalążkowy)**
Tickety (ile inwestuje)	**do 1 mln zł**
Dodatkowa wartość	**szukaj tzw. smart money, tzn. poza kapitałem oczekuj od inwestora np. wsparcia strategicznego, międzynarodowej sieci kontaktów, dostępu do klientów.**

W kolejnym kroku wyszukaj już konkretne fundusze, które spełniają Twoje kryteria, i zgromadź kluczowe informacje o nich.

Lp.	Podmiot	Strona www	Siedziba/ Obszar inwestycyjny	Branże	Etap	Ticket	Przykładowe spółki portfelowe	Osoba kontaktowa	Komentarz
1.	VC A	www.vca.pl	Polska/CEE	cleantech	seed	0,2-1 mln zł	Start-up A	Jan Nowak (LinkedIn)	np. kto może zrobić intro
2.	VC B	www.vcb.pl	Czechy/CEE	cleantech, energetyka	pre-seed, seed	0,5-2,5 mln zł	Start-up B, Start-up C	Anna Kowalska	...

Fundusze działające w Polsce możesz znaleźć np. tutaj lub poprzez research internetowy i wykorzystanie baz, takich jak Dealroom/Crunchbase.

Sprawdź mapę ekosystemu.

Uporządkuj fundusze od tych, które chciałbyś pozyskać najbardziej, do tych, na których nieco mniej Ci zależy. Spotkania warto zacząć umawiać od inwestorów, na których zależy Ci najmniej. Każda taka rozmowa to swoisty trening, po którym w oparciu o feedback powinieneś ulepszyć pitch i być lepiej przygotowany do rozmowy z VC, z którymi chciałbyś pracować.

Skontaktuj się z wybranymi inwestorami.

Największą szansę na doprowadzenie do rozmowy z funduszem masz w przypadku, kiedy znasz już osobę w nim pracującą lub zostaniesz przez kogoś jej przedstawiony (tzw. warm intro). Zacznij zatem jak najwcześniej budować relacje w branży start-upów/innowacji (network), aby wiedzieć, do kogo zwrócić się z prośbą o przedstawienie.

Inna drogą jest znalezienie prezesa (CEO) jednej ze spółek portfelowych funduszu, zainteresowanie go swoim pomysłem i poproszenie o intro do VC.

Jeżeli nie posiadasz relacji w branży, możesz po prostu znaleźć daną osobę na LinkedIn i wysłać do niej wiadomości (cold message). Ostateczną opcją jest napisanie na adres mailowy funduszu/ wypełnienie aplikacji.

Zwrócić też uwagę na inkubatory/akceleratory oraz kancelarie prawne obsługujące VC. Wszystkie te podmioty mają rozbudowane sieci relacji z inwestorami i mogą Cię im przedstawić.

Wyciągaj wnioski i ucz się.

Zazwyczaj będziesz musiał odbyć rozmowy z kilkunastoma/kilkudziesięcioma VC, aby znaleźć idealnego inwestora. Cały proces fundraisingu trwa zwykle między 3 a 9 miesiącami i pochłonie większość Twojego czasu w tym okresie. Pamiętaj o tym, budując swój budżet i planując działania. Bądź cierpliwy i uporządkowany w trakcie tego procesu. Nie zniechęcaj się, jeżeli dany fundusz nie zdecyduje się Ciebie wesprzeć. Jeżeli otrzymasz feedback, że Twój projekt jest dla inwestora zbyt wczesny, dobrą praktyką jest wysyłać funduszowi co 3-6 miesięcy maila informującego o postępach – jest szansa, że zdecyduje się zainwestować w przyszłości. Jeżeli pierwsze spotkania będą pomyślne, wejdziesz w proces due diligence (dokładnej analizy start-upu), a na koniec zostanie przedstawiona Ci propozycja struktury inwestycji (term sheet).

Czego oczekujemy?

Departament Rozwoju Innowacji PFR stworzył Szkołę Pionierów PFR po raz pierwszy w 2018 roku celem budowania kompetencji przyszłości, wskazanych przez raport Future of Jobs, u najzdolniejszych młodych Polaków, którzy chcieli współtworzyć technologiczną przyszłość Polski.

Future of Jobs (World Economic Forum 2018)

Kompetencje 2018	**Kompetencje** 2022
1. Analityczne myślenie i innowacyjność	**1. Analityczne myślenie i innowacyjność**
2. Kompleksowe rozwiązywanie problemów	**2. Aktywne uczenie się**
3. Krytyczne myślenie	**3. Kreatywność**
4. Aktywne uczenie się	**4. Tworzenie technologii i programowanie**
5. Kreatywność	**5. Krytyczne myślenie**
6. Dbałość o szczegóły	**6. Kompleksowe rozwiązywanie problemów**
7. Inteligencja emocjonalna	**7. Przywództwo i wpływ społeczny**
8. Przywództwo i wpływ społeczny	**8. Inteligencja emocjonalna**
9. Koordynacja i zarządzanie czasem	**9. Analiza systemowa**

Raport Future of Jobs w każdym wydaniu jasno pokazuje, które kompetencje będą zyskiwały na znaczeniu w kolejnych latach.

Komisja Europejska w swoim badaniu European Innovation Scoreboard zaznacza, że jedną z ważnych kategorii wpływających na innowacyjność państw jest właśnie poziom kompetencji cyfrowych i stałe uczenie się społeczeństwa, także po skończeniu szkoły.

Biorąc pod uwagę powyższe, wspólnie z partnerem strategicznym Allegro zaproponowaliśmy taki program Szkoły Pionierów PFR, który uwzględnia wypracowanie tych kompetencji.

W kolejnych edycjach postawiliśmy także na to, aby kompetencje były zdobywane przez uczestników podczas tworzenia potencjalnych spółek technologicznych. Naszym celem od tego czasu jest także, aby pomysły stworzone podczas warsztatów Szkoły oraz w ramach dalszej pracy zespołów mogły w przyszłości starać się o inwestycję m.in. z funduszy PFR Ventures.

PFR Ventures to spółka z grupy kapitałowej PFR, która pełni funkcję funduszu funduszy i przekazuje swoje środki do wybranych, prywatnych funduszy venture capital, które potem inwestują je w najbardziej obiecujące spółki technologiczne. Dotychczas utworzonych zostało 30 funduszy, które są skierowane do start-upów w fazie pre-seed, seed i growth. Na stronie startup.pfr.pl znajdziesz opisy wspomnianych funduszy, z informacją, w jakie branże inwestują, czego oczekują od start-upów i jak można wysłać im pitch deck.

Na dzień wydania tej publikacji absolwenci trzech edycji Szkoły Pionierów PFR zdobyli już 85 milionów złotych finansowania na swoje projekty. Środki pochodzą najczęściej z funduszy VC, grantów PARP, grantów i inwestycji NCBiR czy z funduszy unijnych.

Poza Szkołą Pionierów PFR Grupa PFR oferuje cały szereg instrumentów wsparcia dla firm i pomysłodawców. Całą ofertę znajdziesz na stronie startup.pfr.pl, do obserwowania której serdecznie Cię zachęcamy. To portal informacyjno-edukacyjny dla przedsiębiorców szukających aktualności z rynku start-upów, ale także chcących rozszerzać swoje umiejętności, korzystając z bazy wiedzy dostępnej na stronie. Zerknij też na mapę ekosystemu innowacji na portalu – nie ma tam jeszcze Twojej firmy? Koniecznie załóż jej profil i aktualizuj informacje, aby mogli dostrzec Cię inwestorzy i partnerzy biznesowi z Polski i zagranicy.

Biznes: Allegro Pay, czyli Fintech w Allegro

Czy wiesz, że Allegro rozpoczynało swoją działalność jako start-up? Dzisiaj, po upływie 21 lat, to jeden z dziesięciu największych portali e-commerce na świecie, za którym stoi bardzo silny zespół liczący ponad 3,5 tys. osób. Ponad 1000 z nich to specjaliści z różnych obszarów IT, którzy zapewniają ciągły rozwój serwisu. Nieustannie wprowadzane nowe rozwiązania mające na celu przede wszystkim ułatwienie i usprawnienie zakupów online to podstawa sukcesu Allegro. Dowód sukcesu? Ponad 13 mln aktywnych kupujących, 128 tys. sprzedawców, więcej niż 200 mln ofert i – co najważniejsze – bardzo wysoki poziom zadowolenia z zakupów (72 NPS). Aby go utrzymać, niezbędny jest ciągły wzrost innowacyjności. Stąd pomysł na uzupełnienie dotychczas dostępnych na platformie metod płatności o usługę BNPL (Buy Now, Pay Later), czyli w dokładnym tłumaczeniu „kup teraz, zapłać później", a inaczej – odroczone płatności.

Jak to się wszystko zaczęło?

W styczniu 2020 roku Allegro kupiło FinAi, czyli spółkę z sektora Fintech. Wraz z nią do zespołu technologicznego Allegro.pl dołączyło ponad 30 wykwalifikowanych pracowników dysponujących kluczowymi kompetencjami z tego obszaru. Wiedza na temat rynku, uczenia maszynowego, sztucznej inteligencji i scoringu kredytowego, a także umiejętność zarządzania ryzykiem oraz znajomość regulacji i przepisów prawa okazały się najistotniejsze w tym projekcie. Prac nad nowym produktem finansowym nie zatrzymały nawet pandemia i konieczność działania w trybie zdalnym. Dzięki ogromnej determinacji pracowników oraz połączeniu unikalnych kompetencji fintechowych i wysokich standardów Allegro udało się stworzyć Allegro Pay – produkt finansowy skrojony na miarę.

FinAi to start-up, który powstał w 2016 roku i bardzo szybko rozwinął działalność. W swoim założeniu miał w łatwy sposób przenieść ideę kredytu do świata cyfrowego. FinAi umożliwiał bankom sprzedaż pożyczek za pośrednictwem bezpiecznego, efektywnego i w 100% cyfrowego kanału dystrybucji. Łatwa integracja, Market Intelligence oraz skalowalne rozwiązania chmurowe to główne cechy proponowanego systemu. FinAi zakończył swoją działalność we wrześniu 2019 r.

Czym jest Allegro Pay?

Allegro Pay to uzupełnienie dotychczasowych metod płatności dostępnych na Allegro, a jednocześnie – odpowiedź na potrzeby klientów i zmieniającego się rynku. W ramach usługi klient ma do wykorzystania środki, którymi może płacić za zakupy w dowolnym momencie, wybierając wygodną dla siebie opcję spłaty – może zapłacić w ciągu 30 dni lub nawet w 20 miesięcznych spłatach. Co ważne, aktywacja usługi jest bezpłatna i niezmiernie szybka. W dużym skrócie jest to więc kolejna inwestycja Allegro, która sprawia, że codzienne zakupy są bardziej wygodne i przystępne, a potencjał transakcyjny dla sprzedających – znacznie większy.

Dlaczego Fintech?

Allegro na pierwszym miejscu stawia doświadczenie zakupowe swoich klientów. Oznacza to, że z jednej strony realizuje projekty, których celem jest dostarczanie maksymalnie dużej liczby produktów w najlepszej cenie. Z drugiej zaś oferuje pełną dowolność w wyborze metody płatności. Allegro Pay jest więc kolejnym rozwiązaniem, które umożliwia finansowanie dopasowane do możliwości klientów oraz ich potrzeb zakupowych.

Synergia pomiędzy Fintech a światem e-commerce jest niezwykle ważna. Na przestrzeni lat Allegro udało się rozwinąć działalność w zakresie usług finansowych z dostawcami zewnętrznymi. Dzięki temu zarówno kupujący, jak i sprzedawcy mają do wyboru szereg produktów opartych o współpracę z czołowymi podmiotami finansowymi, takimi jak: BNP Paribas, mBank, PayPo, PayU, Przelewy24 czy PZU. Rynek oraz przykłady innych platform typu marketplace wyraźnie pokazują, że rozwój usług finansowych może zwiększyć obroty od kilku do nawet kilkudziesięciu procent. Wśród tych usług szczególnie dynamicznie rozwijają się płatności odroczone. Dlatego też, choć Allegro Pay nie jest jeszcze dostępne dla wszystkich klientów platformy, produkt ten jest przygotowywany na dużą skalę działania w przyszłości.

300 mld zł

to szacunkowa wartość polskiego rynku kredytów konsumenckich i operacyjnych kredytów firmowych (źródło OC&C).

Sukces projektu

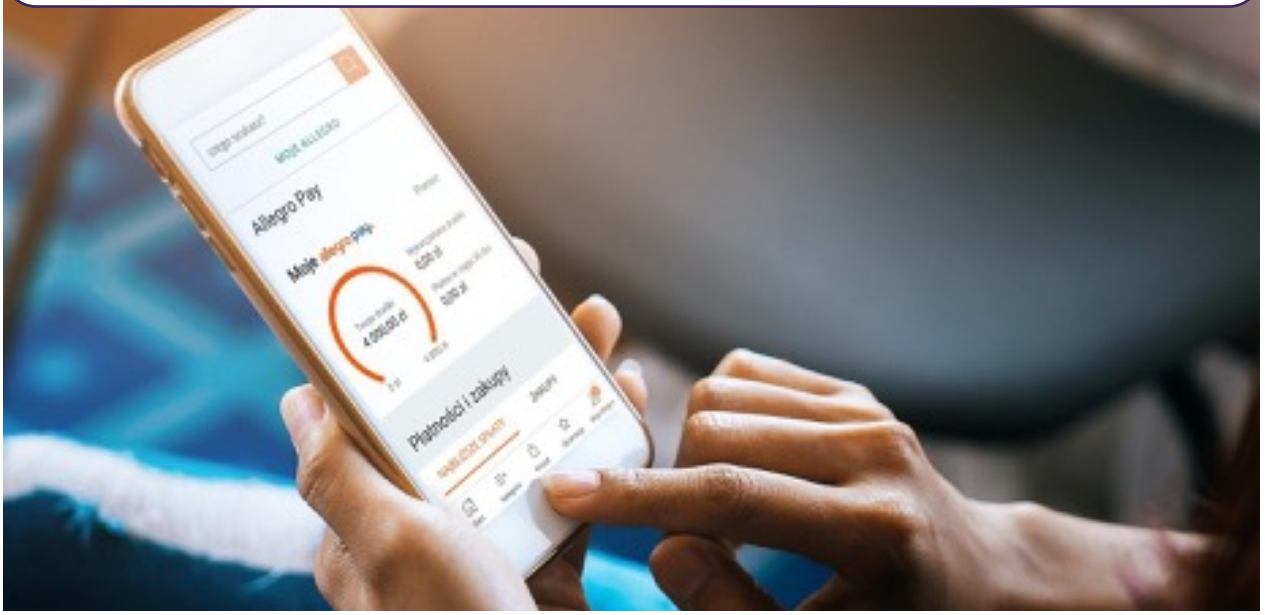
Po zakończeniu testów komercyjnych Allegro Pay osiągnęło sprzedaż pożyczek w wysokości 179 mln zł oraz saldo pożyczek konsumenckich na poziomie 132 mln zł (stan na koniec 1Q 2021). Imponująca jest także satysfakcja klienta, która – mierzona wskaźnikiem NPS – osiągnęła wynik 87,5. Aż trudno uwierzyć, że ta innowacyjna usługa została uruchomiona w czasie pandemii i w trybie pracy zdalnej. Wszystko dzięki silnym kompetencjom technologicznym oraz zdeterminowanemu, a jednocześnie wysoko wykwalifikowanemu zespołowi, dla którego nie ma rzeczy niemożliwych.

allegro pay. w liczbach

Ponad **29** obszarów w Allegro zaangażowanych w projekt

4 zespoły spoza firmy

Ponad **70** osób w core'owym zespole Allegro Pay



Nauka: Transfer Technologii na uczelniach

Andrzej Manujło
Politechnika Warszawska
Absolwent II edycji Szkoły Pionierów PFR

Jako młody naukowiec i zapalony dydaktyk uważam, że Szkoła Pionierów PFR pozwoliła mi zacząć patrzeć na prowadzone badania z zupełnie innej perspektywy. Od dawna wiedziałem, że większość prac, które prowadzi się na uczelniach, nie przekłada się na praktyczne zastosowanie i wdrożenia.

Dzięki intensywnym szkoleniom podczas Szkoły Pionierów PFR poznałem narzędzia, które pozwalają z góry określić z dość dużym prawdopodobieństwem, czy to, czym chcę się zająć, ma przełożenie na potrzeby społeczeństwa. Jest to bardziej istotne, niż mogłoby się wydawać, gdyż prowadzenie badań najczęściej jest finansowane przez nas wszystkich – w postaci podatków. Gdy z badań powstaje jedynie publikacja, to albo nikt na tym nie korzysta, albo korzystają inni naukowcy, najczęściej z krajów, gdzie finansowanie jest zdecydowanie lepsze niż w naszym kraju i przede wszystkim o wiele łatwiej o środki na komercjalizację.

Nie możemy narzekać na obszary prowadzonych badań w Polsce – są to często unikatowe projekty, jednak niewiele z nich kończy się pełnym wdrożeniem. A to oznacza, że zysk dla społeczeństwa dzięki innowacyjnej gospodarce jest mniejszy. Uważam, że dopiero połączenie innowacji z biznesem pozwala na przyniesienie wymiernych korzyści z projektów. Nasz kraj jest uważany za miejsce, gdzie kształcimy wielu zdolnych inżynierów, jednak niestety pracują oni często dla zagranicznych firm, dostarczając usługi, a nie wynalazki. Największa część zysku ze sprzedaży pozostaje więc gdzie indziej.

Bardzo wielu zdolnych inżynierów nie wykazuje zbyt dużej chęci nauki zagadnień związanych z biznesem. Widzę to u studentów, dla których prowadzę zajęcia i wplatam elementy wiedzy, które zdobyłem podczas studiów podyplomowych MBA. Cieszy mnie jednak, że w każdej grupie znajdzie się kilka osób, które zaczynają rozumieć, jak ważne dla inżynierów jest myślenie w kategoriach biznesowych. Uważam, że te osoby mają szansę tworzyć start-upy, które pozwolą przekładać zdolności inżynierskie na wielokrotnie większe zyski niż w przypadku świadczenia usług z zakresu programowania dla zagranicznych firm.

Pokazywanie, jak ważna jest perspektywa wdrożenia produktu, wykonania prototypu i myślenia pod względem zapotrzebowania na dane urządzenie lub aplikację czy usługę, powinno zaczynać się już w szkole średniej, jeśli nawet nie w podstawówce. Obecnie pracuję wraz z moimi przyjaciółmi nad projektem, który pozwala, oprócz nauki programowania, rozwijać empatię, kreatywność oraz myślenie w kategoriach design thinking przy projektowaniu. Science and Innovation Center powstało z naszej pasji i obserwacji uczniów oraz studentów podczas kursów, po wysłuchaniu ich potrzeb.

Nawet najlepszy produkt, jeśli nie jest dostosowany do potrzeb użytkownika, nie będzie się sprzedawał. My wyszliśmy od potrzeby i luki rynkowej – obecne metody nauczania nie są dostosowane do pokolenia Z. Osoby urodzone po roku 2000 nie chcą czekać długo na efekt, chcą osiągać już od samego początku sukcesy i dzielić się nimi ze swoimi znajomymi za pomocą social mediów. My dajemy tę satysfakcję, kładąc nacisk na psychologiczne aspekty w nauczeniu programowaniu i elektroniki. Już na pierwszych lub drugich zajęciach uczestnik uruchamia robota i może nim sterować. Potem, dzięki zastosowaniu otwartych platform, w tym, jak rozbuduje swój projekt, ograniczają go tylko wyobraźnia i zainteresowania. Dzięki umiejętności przekuwania swoich idei w działający prototyp młode osoby są w stanie realizować swoje pasje i przy okazji przeistaczać je w biznes.

INNOWACYJNA NAUKA PROGRAMOWANIA

Nauka przez własne projekt: rozwijanie kreatywności

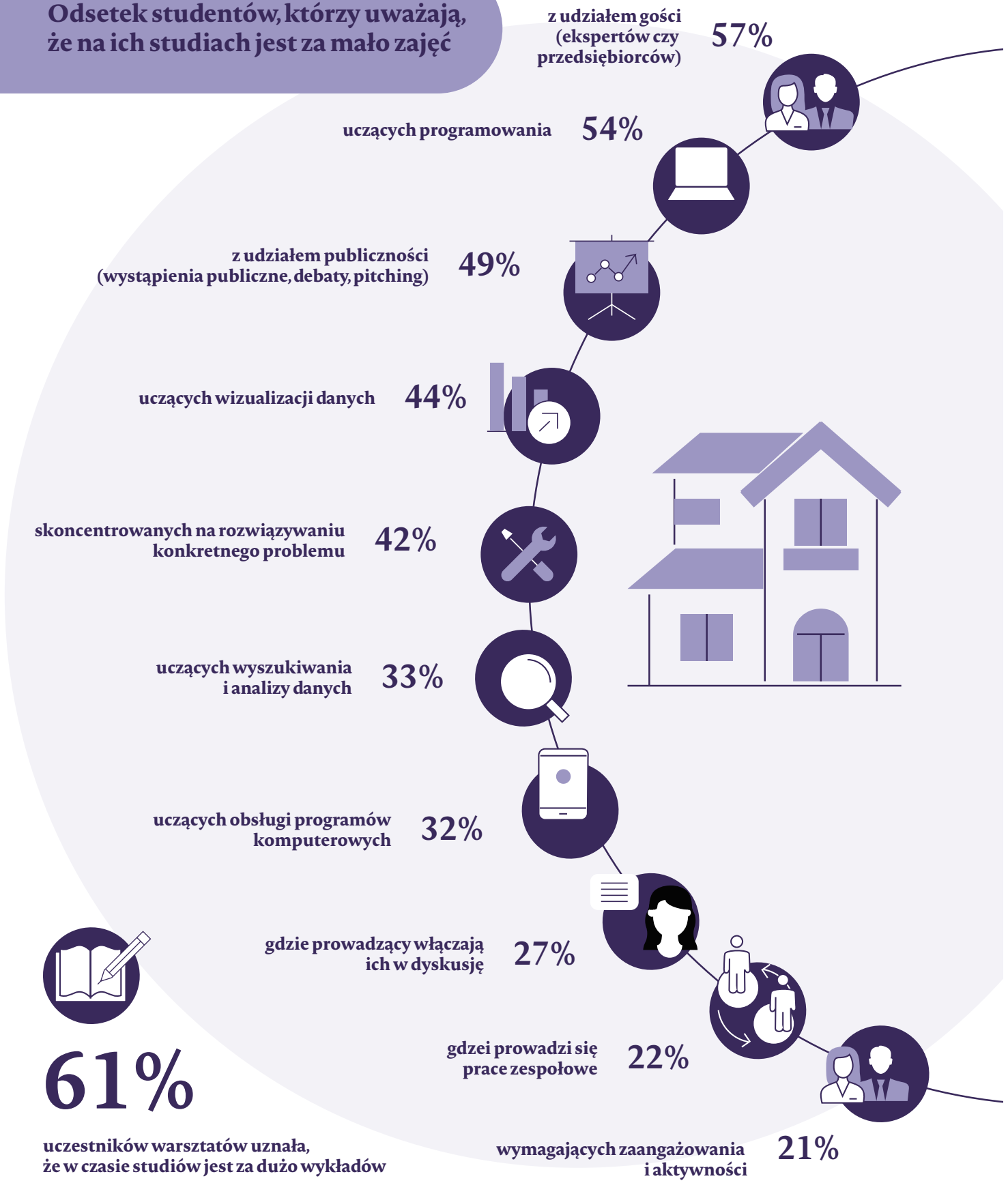
Grywalizacja, wyścigi robotów, konkursy na projekty

Płytka do budowy robota: gotowy robot już na pierwszych zajęciach

B-learning, połączenie zjęć ztacjonarnych i nauczania zdalnego

wysoka motywacja do nauki programowania

Odsetek studentów, którzy uważają, że na ich studiach jest za mało zajęć



*Źródło: Kompetencje Przyszłości, dr. hab. Renata Włoch, dr. hab. Katarzyna Śledziewska, str. 31

Sektor publiczny: Praca w Govtech

Biznes: Allegro Pay, czyli Fintech w Allegro

Wojciech Janek
GovTech Polska
Absolwent II edycji Szkoły Pionierów PFR

Sektor publiczny to często zapomniane miejsce w krajobrazie start-upowym. Wielu z was myśli raczej o sprzedaży skierowanej do klientów indywidualnych i biznesu. Chcę Was przekonać, że niesłusznie.

W GovTech zajmujemy się tym, jak zmienić polską administrację i sprawić, by często była ona pierwszym klientem nowej firmy. Jestem pewien, że urzędnik może być dla Ciebie bardzo pomocny. W kilku krokach pokażę, jak to zrobić, by się udało.

1 Zgłaszaj się.

Administracja bardzo często organizuje dyskusje o jakimś temacie. Nazywamy to dialogiem technicznym lub konsultacjami, w zależności od organizacji. Czym jest takie spotkanie? W uproszczeniu to forma dyskusji o tym, jak powinien wyglądać przetarg czy zapytanie ofertowe.

Udział w takim wydarzeniu nie pomoże Ci wygrać przetargu, ale pomoże Ci go lepiej zrozumieć i lepiej dopasować swoją ofertę. Bardzo często będziesz mógł wskazać, co powinno być oceniane, i porozmawiać o technicznych aspektach.

Na przykład Govtech Polska prowadzi obecnie konsultacje w kilku aspektach, od tematów paszportyzacji żywności po rozpoznawanie zwierząt po zdjęciach.

Porada:

Zgłaszaj się do konsultacji i dialogów technicznych.

2 Pytaj precyzyjnie.

Wielu urzędników chętnie pomoże ci skontaktować się z osobą, której potrzebujesz. Ale nie ma nic gorszego niż dostać zapytanie i prośbę o kontakt do „kogoś z Ministerstwa Zdrowia". Chcesz pomocy? Dostaniesz ją, ale bądź precyzyjny. Musisz wiedzieć, z kim chcesz rozmawiać.

Dużo chętniej spotkamy się w konkretnym temacie z konkretną agendą.

Porada:

Bądź precyzyjny i zrób research wcześniej.

3 Bierz udział.

Bierz udział w naszych konkursach, hackathonach, przetargach. Serio. Mamy dużo ofert i dużo potrzeb. Do tego wygranie nawet małego zlecenia pozwoli Ci zdobyć wartościowe doświadczenie i kontakty. Hackathony organizowane są praktycznie co dwa miesiące. Śledź media społecznościowe takich organizacji, jak Govtech Polska, żeby dowiedzieć się więcej.

Porada:

Bierz udział w konkursach, przetargach i hackathonach.

4 Przychodź z gotowym pomysłem, który rozwiązuje jakiś problem.

Często start-upy koncentrują się na problemie w skali makro, a nie mikro. Na przykład „obniżymy koszty działania systemu ochrony zdrowia o xxx", zamiast „ułatwimy pracę twojego szpitala i obniżymy twoje koszty o yyy". Dużo łatwiej zrobić konkretny projekt z praktycznym przykładem. Pamiętaj, że administracja działa w oparciu o budżety. Zdobycie finansowania jest dużo łatwiejsze, jeśli pokażesz konkretny zysk dla jednostki budżetowej. Dużo prościej jest wdrożyć coś u siebie niż od razu rozciągać to na cały system.

Zastanów się też nad pilotażem. Czy możesz zrobić coś za darmo w ograniczonym zakresie? Czy zademonstrujesz, że Twój projekt działa?

Porada:

Szukaj sposobu, by zacząć i potem skalować.

Rada końcowa:

Polska administracja publiczna to aktywne i szybko rozwijające się środowisko. Jest tu dużo miejsca dla start-upów i nowych rozwiązań. Czasem może nawet być łatwiej zdobyć swoich pierwszych klientów właśnie wśród nas. Ale pomóż nam pomóc sobie. Gdy idziesz do VC, idziesz z konkretnym przesłaniem, z konkretnym celem i z konkretnym opisem. My działamy tak samo.

A jeśli kiedyś nie będziesz wiedział, co robić, to zawsze możesz skontaktować się z Govtech Polska.

Zostań Pionierem!

Jeśli chcesz skorzystać z powyższych praktyk, dołącz do IV edycji programu. PFR i Allegro po raz czwarty poszukują najlepszych z najlepszych – Pionierów, którzy rozwiną kompetencje przyszłości i umiejętności biznesowe, niezbędne do budowania nowych projektów technologicznych.

Zgłoś się do programu, zyskaj wiedzę, jak szybko reagować na zmieniające się potrzeby, i kreuj innowacyjne rozwiązania. Nabór do trzeciej edycji właśnie wystartował i potrwa do 27 czerwca.

Jak zostać Pionierem?

1 **Wypełnij krótki formularz zgłoszeniowy.**

2 **Stwórz Personalny Plan Rozwoju.**

3 **Dołącz CV.**

50 uczestników zaprosimy na 3-tygodniowe warsztaty z udziałem czołowych praktyków biznesu i ekspertów z Polski i zagranicy. Podczas intensywnych zajęć uczestnicy wezmą udział w warsztatach dotyczących m.in. budowania zespołu i współpracy w jego obrębie, tworzenia modeli biznesowych, prototypowania czy sprzedaży i marketingu. To tylko ułamek zajęć, które będą dostępne dla uczestników.

PFR Szkoła Pionierów

PFR
Polski Fundusz Rozwoju

allegro