

*Marta Czyżewska*

Instytut Prawa, Administracji i Ekonomii  
Uniwersytet Pedagogiczny im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie

## **Platformy Startowe w finansowaniu rozwoju start-upów w Polsce Wschodniej z perspektywy organizatora i uczestników Platformy TechnoparkBiznesHub**

---

### **Streszczenie**

Platformy Startowe jako nowy program na rzecz rozwoju innowacyjnych start-upów poprzez inkubację i wsparcie finansowe w formie dotacji dla młodych innowacyjnych start-upów jest jednym z kluczowych instrumentów wsparcia dla Polski Wschodniej w perspektywie finansowania UE na lata 2014–2020. Jego efektywna realizacja ma szansę znacząco przyczynić się do przyspieszenia rozwoju zapóźnionych województw tzw. ściany wschodniej kraju. Zakończony etap pilotażu skłania do podsumowania oraz sformułowania wniosków i rekomendacji przed realizacją właściwego etapu Programu Operacyjnego Polska Wschodnia Działanie 1.1. Platformy Startowe dla nowych pomysłów. W artykule przedstawiono perspektywę zarówno uczestników programu, w tym analizę wywiadu z zarządem Spółki REVAS Sp. z o.o. jako przykładowego beneficjenta programu, jak i perspektywę partnera Platformy Startowej: TechnoparkBiznesHub – Rzeszowskiej Agencji Rozwoju Regionalnego S.A.

**Słowa kluczowe:** akceleracja biznesu, inkubacja start-upów, Platformy Startowe, wspieranie przedsiębiorczości

**Kod klasyfikacji JEL:** M13

---

## 1. Wprowadzenie

Celem artykułu jest analiza skuteczności systemu wspierania start-upów, stworzonego jako program akceleracyjny pod nazwą Platformy Startowe, adresowany do pomysłodawców innowacyjnych przedsięwzięć biznesowych, którzy chcą rozwijać swój biznes w makroregionie Polski Wschodniej. Zakończenie etapu pilotażu pozwala dokonać wstępnej oceny tego systemu wsparcia, które zrealizowano w latach 2015–2017, a także doskonalić jego funkcjonowanie w celu maksymalizacji korzyści z wdrażania. Do stworzenia programu doprowadziły wcześniejsze próby podejmowane w poprzednich perspektywach finansowania z funduszy Unii Europejskiej, w ramach których od 2007 r. podejmowano inicjatywy ukierunkowane na rozwój młodych, innowacyjnych firm.

W niniejszym artykule dokonano oceny programu pilotażowego Platform Startowych w Polsce Wschodniej. Zaprezentowano rezultaty badań ewaluacyjnych przeprowadzonych wśród uczestników programu, reprezentowanych przez 16 respondentów – inicjatorów innowacyjnych start-upów, którzy otrzymali wsparcie inkubacyjne. Świadczyła je Rzeszowska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. – Partner Platformy Startowej: TechnoparkBiznesHub, jednej z trzech Platform Startowych uruchomionych na etapie pilotażu programu. Respondenci otrzymali następnie dotację w wysokości 800 tys. zł z Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. Przedstawiono analizę przypadku start-upu REVAS Sp. z o.o. jako beneficjenta wsparcia doradczego i finansowego z Programu Platform Startowych. Artykuł jako ilustracja procesów wsparcia start-upów w ramach Platform Startowych może stanowić pomoc dla inicjatorów innowacyjnych przedsięwzięć biznesowych, planujących aplikować do tego programu już na etapie właściwej jego realizacji. Program oceniono także z perspektywy Partnera Platformy TechnoparkBiznesHub – Rzeszowskiej Agencji Rozwoju Regionalnego S.A., która świadczyła usługi inkubacji dla start-upów, na podstawie wywiadu z Agnieszką Godawską, opiekunem przedsiębiorstw typu start-up w RARR S.A.

Analiza programu z perspektywy zarówno partnera, jak i uczestników zawiera wnioski i rekomendacje, które – zdaniem autorki – są ważne dla dalszej realizacji działania 1.1. Programu Operacyjnego Polska Wschodnia (POPW). Program ten jako jeden z flagowych instrumentów publicznego wsparcia start-upów ma szansę przyczynić się do wypracowania programów inkubacyjno-akceleracyjnych w zbudowanych ekosystemach po zakończeniu wsparcia.

## 2. Platformy Startowe jako program akceleracji start-upów w makroregionie Polska Wschodnia

Program Platformy Startowe wdraża Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości jako Instytucja Pośrednicząca w ramach działania 1.1 Platformy startowe dla nowych pomysłów, poddziałania 1.1.1 Platformy startowe dla nowych pomysłów oraz poddziałania 1.1.2

Rozwój start-upów w Polsce Wschodniej w ramach osi priorytetowej I: Przedsiębiorcza Polska Wschodnia Programu Operacyjnego Polska Wschodnia 2014–2020 [Dz.U. 2016, poz. 217; Dz.U. 2015, poz. 1007]. Etap pilotażu uruchomiono w 2015 r., wyłaniając w drodze konkursu trzech tzw. Animatorów Platform Startowych spośród aplikacji zgłoszonych przez ośrodki innowacji (czyli parki naukowo-technologiczne, parki naukowe, parki technologiczne oraz inkubatory technologiczne). Animatorzy zbudowali partnerstwa włączające ważnych aktorów działających na rzecz innowacyjnej przedsiębiorczości, tworząc tzw. ekosystemy start-upowe lub ekosystemy przedsiębiorczości [Sońta-Drączkowska 2017; Kałowski, Góral 2017; *Global Start-up Ecosystem Report*], zwane Platformami Startowymi. Do realizacji fazy pilotażowej poddziałania 1.1.1 utworzono następujące Platformy Startowe: Hub of Talents, koordynowaną przez Białostocki Park Naukowo-Technologiczny; TechnoparkBiznesHub, której liderem był Kielecki Park Technologiczny oraz Connect, prowadzoną przez Lubelski Park Naukowo-Technologiczny [<http://platformystartowe.gov.pl>]. Wymienione Platformy współtworzyli jako partnerzy m.in.: jednostki samorządu terytorialnego, uczelnie, przedsiębiorstwa, fundusze venture capital i inne jednostki z sektora instytucji otoczenia biznesu. Inkubację prowadzili zarówno liderzy, jak i wybrani partnerzy w miejscach wskazanych na mapie (rysunek 1).

Rysunek 1. Miejsca inkubacji start-upów w Programie Platformy Startowe w fazie pilotażu



Źródło: [Założ start-up].

Rolą koordynatora było zapewnienie profesjonalnego wsparcia procesów inkubacji, czyli pomocy dla osób zgłaszających innowacyjne pomysły w zakresie tzw. usług podstawowych, czyli zaplecza organizacyjnego i infrastrukturalnego (np. udostępnienia pomieszczeń biurowych z wyposażeniem do prowadzenia prac nad rozwojem pomysłów, zapewnienia obsługi księgowej i pomocy prawnej) oraz usług specjalistycznych dla przedsiębiorstw (np. wsparcia w obszarze technologicznym, wzorniczym, technicznym, inżynierskim, informatycznym,

marketingowym, biznesowym oraz projektowania graficznego) [Podręcznik dla animatorów, s. 16]. Kluczowym zadaniem koordynatora Platformy było stworzenie takiej struktury partnerstwa z wymienionymi aktorami ekosystemu wspierania przedsiębiorczości, aby zapewnić efektywną pomoc oraz sprawnie i skutecznie doprowadzić inicjatorów start-upów do zakończenia procesu inkubacji, czyli do stworzenia wstępnego prototypu rozwiązania – produktu o minimalnej koniecznej funkcjonalności (ang. *Minimum Viable Product*, MVP), nadającego się do zaoferowania klientom. Proces wsparcia start-upów, które z sukcesem sfinalizowały proces inkubacji w ramach poddziałania POPW 1.1.1 kończyły rekomendacje przesyłane do Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości przez organizatorów Platform odnośnie do przyznania dofinansowania dla wybranych start-upów, które z sukcesem zakończyły proces inkubacji.

Proces rekrutacji start-upów do Platform odbywał się poprzez stronę platformystartowe.gov.pl, utworzoną przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, za pośrednictwem której aplikujący dokonywali zgłoszenia do jednej spośród trzech Platform. Na poziomie każdej z Platform funkcjonowała Komisja Rekrutacyjna dokonująca oceny:

- formalnej (m.in. czy dany pomysł nie jest już przedmiotem obecnie prowadzonej działalności gospodarczej przez zgłaszającego, czy nie jest wyłączony z możliwości przyznania pomocy *de minimis*, czy jest własnością zgłaszającego, czy nie jest oceniany przez inną z Platform),

a następnie

- merytorycznej (obejmującej m.in. ocenę stopnia innowacyjności, ocenę przewag konkurencyjnych, potencjału biznesowego, kompetencji zespołu, zgodności z regionalnymi inteligentnymi specjalizacjami co najmniej dwóch regionów Polski Wschodniej).

Nabory mogły być zatem profilowane pod kątem konkretnych sektorów i branż. Oczekiwano także rozwiązań dających się zastosować w życiu codziennym człowieka lub praktyce gospodarczej albo wykorzystujących rozwiązania technologii informacyjno-komunikacyjnych. Inicjatorzy pomysłów najlepiej ocenionych przez ekspertów Platformy rejestrowali swoje przedsięwzięcia w formie spółek kapitałowych na obszarze Polski Wschodniej. Większościowe udziały w spółce obejmowały osoby, których wiek nie przekraczał 35 lat. Następnie po opracowaniu planu inkubacji i podpisaniu umowy inkubacyjnej rozpoczynały się prace nad przygotowaniem produktu o minimalnej koniecznej funkcjonalności. Okres ten mógł trwać maksymalnie 10 miesięcy. Po stworzeniu MVP i uzyskaniu pozytywnej rekomendacji Animatora (czyli Lidera Platformy) lub Partnera Platformy (nazywanych w artykule organizatorami) świadczącego usługi inkubacji, przedsiębiorstwo typu start-up ubiegało się o wsparcie finansowe w formie bezzwrotnej dotacji w wysokości do 800 tys. zł. Dotacji udzielała Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości w ramach poddziałania 1.1.2 Rozwój start-upów w Polsce Wschodniej w ramach comiesięcznych rund naboru realizowanych od czerwca 2016 r. do lipca 2017 r. Podstawowe kryterium oceny stosowane przez PARP to innowacyjność, czyli stopień nowości przyszłego produktu tworzonoego na podstawie zgłoszonego pomysłu. Innowacje zgłaszane w konkursie powinny być co najmniej na skalę kraju. Stopień nowości produktu rozpatrywany mógł być w kategoriach [Kotler 1999; Podręcznik dla

animatorów, s. 29]: produktu nowego na świecie, tworzącego zupełnie nowy rynek; nowego produktu (nowej linii produktu), pozwalającego na wejście po raz pierwszy na istniejący już rynek; produktu dodatkowego, uzupełniającego dotychczasowe produkty; ulepszenia dotychczasowego produktu, o udoskonalonym działaniu lub postrzeganej większej wartości, wchodzącego na miejsce istniejących produktów; produktu redukującego koszty, spełniającego dotychczasowe funkcje przy niższych kosztach. Warunkiem przyjęcia przedsięwzięcia do Platform była wykonalność rozwiązania oraz jego niezbędność i opłacalność dla klienta.

Ukończenie realizacji Platformy Startowej: TechnoparkBiznesHub w fazie pilotażu pozwoliło wskazać obszary, w których możliwa jest poprawa w celu wzrostu efektywności, w rozumieniu skuteczności działań, jak też czasu inkubacji przedsięwzięć. RARR, przygotowując się do udziału w konkursie do właściwego etapu realizacji programu Platform Startowych, przeanalizowała dogłębnie poszczególne etapy realizacji całego procesu wsparcia, dokonała ewaluacji działań wśród beneficjentów, wykorzystując formularz ankiety opracowany przez autorkę, który rozesłano drogą elektroniczną, jak też przeprowadzono wywiady bezpośrednie z wybranymi uczestnikami.

### **3. Ocena Programu Platform Startowych przez uczestników Platformy Startowej: TechnoparkBiznesHub oraz rekomendacje zmian**

Spośród 22 uczestników Platformy Startowej, którzy skorzystali z usług inkubacji realizowanych przez RARR, w badaniu ewaluacyjnym wzięło udział 16 osób, wyłącznie mężczyzn. Jedenastu badanych zamieszkiwało w miastach powyżej 100 tys. mieszkańców, czterech na wsi i jeden w mieście do 20 tys. mieszkańców. Jedenastu badanych na stałe zamieszkuje w województwie podkarpackim, trzy osoby – w małopolskim i po jednej osobie w województwach: mazowieckim i świętokrzyskim. Ośmiu badanych to przedsiębiorcy prowadzący działalność związaną z pomysłem rozwijanym w Platformie Startowej, zaś pozostali zadeklarowali prowadzenie innej działalności lub wykonywanie pracy dorywczej (na umowę o dzieło, zlecenia). Trzech badanych jest zatrudnionych w prywatnych przedsiębiorstwach i trzech w administracji publicznej. Pięć osób posiadało status studenta. Swoją sytuację materialną dziewięciu badanych oceniło jako przeciętny, pięciu jako dobry, zaś dwóch jako niezadowolający.

W rozwijaniu planowanych przedsięwzięć najważniejsze bariery wskazane przez badanych to: biurokracja (8 wskazań), brak kapitału (7 wskazań), brak wiedzy nt. zakładania i prowadzenia firmy oraz obawa przed porażką (po 3 odpowiedzi), a także brak dokończonego prototypu produktu, brak kontaktów biznesowych (po 2 odpowiedzi) oraz konieczność pracy na etacie w okresie inkubacji z uwagi na brak możliwości pozyskiwania kapitału z innych źródeł na rozwój przedsięwzięcia w okresie inkubacji.

Najbardziej znaczące do podejmowania wysiłków w kierunku realizacji swojego przedsięwzięcia biznesowego dla badanych okazały się: możliwość realizowania swoich pasji, nowych

wyzwań oraz chęć osiągnięcia sukcesu w roli przedsiębiorcy (po 13 wskazań), możliwość uzyskania znaczących dochodów oraz niezależność i samodzielność (po 10 odpowiedzi), ale także brak atrakcyjnych ofert na rynku pracy (1 odpowiedź).

Rodzaj wsparcia, jakiego oczekiwali badani w realizacji swojego przedsięwzięcia biznesowego, to przede wszystkim: fundusze UE (14 osób), dostęp do infrastruktury parku technologicznego (12 osób), kapitał z funduszu załączkowego lub venture capital (10 osób), usługi inkubatora, finansowanie od aniołów biznesu (po 7 wskazań) oraz finansowanie z funduszu pożyczkowego (3 badanych).

Badani ocenili także jakość wsparcia merytorycznego uzyskanego w ramach Platformy Startowej: TechnoparkBiznesHub. Najwyżej oceniono jakość współpracy z opiekunem, konsultacje z zakresu wystąpień publicznych, obsługi prawnej, usług specjalistycznych związanych ze stworzeniem MVP, szkolenie „Szkola Start-upów” oraz jakość udostępnianej powierzchni biurowej, zaś nieco słabiej oceniono wsparcie marketingowe z zakresu opracowania elementów identyfikacji korporacyjnej świadczonej w formie brandingowej oraz doradztwo podatkowe i obsługę księgową.

Rekomendacje dotyczące możliwych usprawnień dotyczyły:

- odbiurokratyzowania procesu korzystania z usług specjalistycznych („przeprowadzanie pełnego przetargu na te usługi powoduje, że czasowo procedura jest tak wydłużona, że bardzo utrudnia efektywne korzystanie z nich w czasie kilkumiesięcznej inkubacji”),
- skrócenia okresu inkubacji,
- propozycji zorganizowania szkoleń „Szkola start-upów” dla wszystkich planujących aplikację do Platform Startowych,
- wprowadzenia w zamówieniach publicznych przewagi znaczenia jakości nad ceną przy przetargach na usługi specjalistyczne, lub nawet rezygnacji z zamówień publicznych w przypadku tych usług, bądź umożliwienia autorom projektów dokonywania samodzielnego wyboru specjalisty lub podmiotu do realizacji konkretnej usługi bez konieczności stosowania prawa zamówień publicznych,
- zwiększenia zakresu mentoringu w obszarach związanych z różnymi technologiami,
- wprowadzenia szkoleń m.in. z zakresu księgowości, marketingu oraz budowania strategii firmy.

#### **4. Platformy Startowe z perspektywy założycieli REVAS Sp. z o.o. – beneficjenta Programu**

Jednym z uczestników programu Platformy Startowe, korzystającym z usług inkubacji świadczonych przez Rzeszowską Agencję Rozwoju Regionalnego, byli założyciele spółki REVAS Sp. z o.o. – Wojciech Pitura (Prezes Zarządu) oraz Elżbieta Szczepaniak i Paweł Cudek (Członkowie Zarządu).



## 4.1. Innowacyjność oferty start-upu

Ofertę spółki REVAS stanowią branżowe symulacje biznesowe adresowane do szkół, uczelni i przedsiębiorstw. Są to innowacyjne narzędzia edukacyjne, umożliwiające holistyczne spojrzenie na biznes i eksperymentowanie związane z wdrażaniem różnych strategii biznesowych w wirtualnym środowisku, udostępnianym uczestnikom za pośrednictwem przeglądarki internetowej. Pozwalają kształtować umiejętności niezbędne w biznesie, jak: rozwiązywanie problemów, analityczne myślenie, kreatywność, podejmowanie decyzji w zmieniających się warunkach rynkowych kształtowanych przez różne strategie działania konkurencji oraz czynniki losowe. Uczestnicy podejmują decyzje podobne do tych, jakie realizowane są w działalności funkcjonujących na rynku przedsiębiorstw, dotyczące: kształtowania oferty świadczonych usług, inwestycji w stanowiska pracy i wyposażenie w sprzęt, zatrudniania, wynagradzania i szkolenia pracowników, zaopatrzenia oraz finansowania działalności.

Symulacje biznesowe udostępniane są za pośrednictwem przeglądarki internetowej, w której uczestnicy – gracze w zespołach kilkuosobowych wcielają się w role zarządzających firmami konkurującymi ze sobą na wirtualnym rynku. W symulacjach zaimplementowano 12 rund decyzyjnych odwzorowujących pełny rok działalności wirtualnych przedsiębiorstw, w których zakres decyzji zwiększa się z rundy na rundę, pozwalając graczom w roli zarządów firm stopniowo oswajać się z prowadzeniem biznesu. Podejmowane przez zespoły decyzje są przetwarzane na serwerze aplikacji dzięki zaimplementowanym algorytmom symulującym funkcjonowanie rynku, odzwierciedlającym funkcje popytu – podaży, satysfakcji pracowników, klientów oraz ukazującym ich przełożenie na rozwój firm. Po każdej rundzie decyzyjnej uczestnicy otrzymują informację zwrotną, pokazującą skutki podjętych decyzji w formie karty wyników obrazującej aktualny ranking wirtualnych firm ustalany na podstawie wyników finansowych firm, poziomu satysfakcji klientów i pracowników oraz wskaźnika opisującego rozwój firmy. Analiza uzyskanych wyników pozwala korygować popełniane błędy w kolejnych rundach decyzyjnych i reagować na działania konkurencji.

Trener ma możliwość zarządzania szkoleniami dzięki dedykowanemu panelowi, poprzez który może zamawiać symulacje dla wybranej grupy uczestników oraz przenosić gry do kolejnych rund (uruchamianie algorytmów liczących).

Symulacje mogą być wykorzystywane do prowadzenia zajęć w szkole w ramach przedmiotów, takich jak: przedsiębiorczość i prowadzenie działalności gospodarczej, biznesplan, zarządzanie w biznesie itp. Gry są dostosowane do różnych kierunków kształcenia. W ofercie znajdują się: „Biuro podróży”, „Serwis IT”, „Firma transportowa”, „Warsztat samochodowy”, „Salon fryzjerski”, „Salon kosmetyczny”. Spółka oferuje także tworzenie gier dedykowanych dla firm działających w dowolnej branży [[www.revas.pl](http://www.revas.pl)].

## 4.2. Udział REVAS Sp. z o.o. w Platformie Startowej: TechnoparkBiznesHub

REVAS Sp. z o.o. jest jednym z ponad 200 start-upów, które zostały zakwalifikowane i uzyskały wsparcie inkubacyjne w ramach programu Platformy Startowe. Aplikując przez stronę PARP dedykowaną programowi Platform Startowych [www.platformystartowe.gov.pl](http://www.platformystartowe.gov.pl), założyciele REVAS złożyli aplikację do jednej z trzech Platform Startowych, tj. do TechnoparkBiznesHub koordynowanej przez Kielecki Park Technologiczny. Z uwagi na lokalizację trafili pod opiekę jednego z Partnerów Platformy – Rzeszowskiej Agencji Rozwoju Regionalnego S.A. Opiekunem start-upu została Agnieszka Godawska. Za pośrednictwem opiekuna, który koordynował proces wsparcia dla start-upów znajdujących się pod jego opieką, inicjatorzy przedsięwzięcia uzyskali wiele form wsparcia. Przede wszystkim były to: usługi marketingowe i graficzne (przygotowanie logotypu, księgi znaku, grafik do symulacji), usługi prawne (przygotowanie regulaminów, umowy spółki, innych umów, dokumentów dla współników), pomoc w założeniu spółki, a także szkolenia. Współpracę z opiekunem twórcy REVAS oceniają bardzo dobrze – opiekunka wzorcowo organizowała cały proces wsparcia dla start-upu. Jedynym wskazanym mankamentem była konieczność stosowania procedur przetargowych, co wydłużało procesy inkubacji.

Współpracę z Platformą TechnoparkBiznesHub wspomina Wojciech Pitura, Prezes REVAS następująco:

„Nasza historia z Platformami zaczęła się jeszcze w marcu 2016 r., kiedy to złożyliśmy wniosek przez stronę internetową [www.platformystartowe.gov.pl](http://www.platformystartowe.gov.pl) i następnie, bodajże w lipcu 2016 r. zostaliśmy zaproszeni na prezentację do Kielc. Było tam dość dużo zespołów, które prezentowały ciekawe projekty, rozwiązania, w tym i my nasze branżowe symulacje biznesowe. Wyniki o zakwalifikowaniu się do Platformy pojawiły się we wrześniu 2016 r. Nasze rozwiązanie tworzyliśmy od października 2015 r., tak więc prezentując rozwiązanie w Kielcach, mieliśmy MVP, który w ramach działania w Platformie został doprowadzony do wersji Alfa produktu. Później przez ponad pół roku tworzyliśmy po godzinach nasze rozwiązania i testowaliśmy je na użytkownikach, tj. uczniach i nauczycielach. Jednocześnie przygotowaliśmy się do ostatniej prezentacji w trakcie trwania projektu, abyśmy mogli otrzymać rekomendację i przejść do II etapu, czyli poddziałania 1.1.2. Otrzymaliśmy ją, następnie prezentowaliśmy projekt w PARP i po tej prezentacji otrzymaliśmy informację o uzyskaniu dofinansowania.

To co było fajne, to fakt, że wszyscy z PARR chcieli, aby się nam wszystkim udało, było to widać, że zależało im, aby jak najwięcej projektów otrzymało rekomendację i później dotację. Współpracę tę oceniam bardzo dobrze”.

Rekomendacje usprawnień, jakie przekazał lider REVAS, dotyczyły wzmocnienia opieki nad start-upami ze strony mentorów, którzy, bazując na własnym doświadczeniu, mogliby skuteczniej wspierać start-upy w tworzeniu modelu biznesowego, modelu sprzedażowego i kształtowaniu polityki cenowej.



Pomoc, jaka by się przydała start-upom wg opinii W. Pitury, to szczegółowy plan działań marketingowych i sprzedażowych, aby możliwie najbardziej efektywnie zarządzać funduszami otrzymanymi z dotacji: „czyli mam produkt i co dalej: gdzie iść, gdzie sprzedawać, za ile, komu, na jakich zasadach? Co zrobić w Internecie? Na co przeznaczyć środki? Wydaje mi się, że jeżeli po te środki mieliby sięgnąć studenci lub osoby młode mało doświadczone, to takie dokumenty, analizy byłyby dla nich na pewno pomocne”. Na koniec wywiadu lider REVAS sformułował następujące refleksje i rekomendacje dla planujących biznes oraz dla twórców Programu:

„Własny biznes to bardzo ciężka praca, po kilkanaście godzin dziennie: konferencje, wyjazdy, spotkania sprzedażowe itp. Przynajmniej w początkowym etapie to ciągła zmiana: zmiana produktu, zmiana sprzedaży, zmiana cen itp. Ciągłe dostosowywanie się do nowej sytuacji rynkowej.

Biznes to ciągłe ryzyko i niepewność. Jeśli sprzedałeś produkt za 100 tys. w danym kwartale, to jaką masz pewność, że kolejny kwartał będzie podobny? Ale to także satysfakcja ze zrealizowanej sprzedaży, gdy słyszysz od użytkowników, że super ten produkt wymyśliście, gdy podpisujesz kolejne umowy dystrybucyjne, sprzedażowe itp.

Z kolei warto pamiętać, że dotacja to nie tylko pieniądze, ale także konieczność prowadzenia dokumentacji projektowej, trzymania się procedur, przepisów itp. – tutaj najlepiej zatrudnić osobę, która będzie wspierała młodego przedsiębiorcę przy rozliczaniu dotacji.

Jeśli chodzi o wysokość oraz poziom dofinansowania w Programie Platform Startowych, to uważam, że są właściwe, tzn. start-up wkłada MVP oraz 15% wkładu własnego, otrzymując dotację w wysokości 800 tys. zł. I tak powinno być, że obok stworzonego prototypu rozwiązania, młody człowiek lub zespół wnosi także własną gotówkę. Oczywiście środki te są proporcjonalnie mniejsze, niemniej jednak znaczące dla pomysłodawcy/zespołu. Jedyne mankament, jaki tutaj zauważam, to fakt, że dofinansowanie to kierowane jest teoretycznie dla młodych przedsiębiorców, a jest obciążone takimi samymi procedurami, jak inne dotacje adresowane do dojrzałych przedsiębiorstw. Niestety powoduje to, że trzeba bardzo dużo czasu poświęcić na przygotowywanie dokumentacji, procedur zakupowych, rozliczeń itp., co ogranicza możliwości zaangażowania zespołu w realizację sprzedaży. Czas, jaki poświęcamy obecnie na obsługę projektu, to około 50–75% zaangażowania jednej osoby. Uważam, że w przypadku dotacji dla start-upów procedury te powinny być uproszczone”.

### **4.3. Platformy Startowe z perspektywy organizatora świadczącego usługi inkubacji – Rzeszowskiej Agencji Rozwoju Regionalnego S.A.**

Zadaniem Koordynatora, czyli tzw. Animatora Platformy Startowej: TechnoparkBiznesHub, było właściwe zarządzanie partnerstwem, czyli całym ekosystemem złożonym z wielu podmiotów, ich angażowanie, stosownie do posiadanych kompetencji, specjalizacji oraz potrzeb inkubowanych start-upów. Animator Platformy – Kielecki Park Technologiczny pełnił funkcję

koordynatora, a ponadto zapewniał organizację procesów wsparcia dla start-upów, współpracując z partnerami świadczącymi usługi inkubacji (podstawowe i specjalistyczne), czyli: z Rzeszowską Agencją Rozwoju Regionalnego S.A. Centrum Podkarpacki Park Naukowo-Technologiczny „Aeropolis” oraz Inkubatorem Technologicznym Sp. z o.o. ze Stalowej Woli.

Przeprowadzone rozmowy zarówno z pracownikami Rzeszowskiej Agencji Rozwoju Regionalnego, jak i uczestnikami Programu pozwoliły zauważyć, iż znaczące wyzwanie stanowiło zapewnienie sprawnej realizacji szerokiego wachlarza usług dopasowanych do indywidualnych potrzeb start-upów z uwagi na procedury i terminy wynikające z prawa zamówień publicznych. Realizacja wysoce zaawansowanych usług w trybie zamówień publicznych jest utrudniona z uwagi na znaczący udział ceny jako kryterium wyboru wykonawców usług. Efektywność współpracy pomysłodawcy z organizatorem uwarunkowana jest także kompetencjami oraz poziomem zaangażowania osób aplikujących do Programu. Dość często osoby te zaangażowane były w pracę etatową i dopiero w dalszych etapach realizacji przedsięwzięć decydowały się na odejście z pracy. Ograniczenia w dyspozycyjności, jak też wąskie specjalizacje pomysłodawców, pogarszały możliwości i efektywność współpracy, a także wpływały na jakość opracowań (np. biznesplanu, prezentacji biznesu).

W celu zilustrowania przebiegu procesów inkubacji przeprowadzono wywiad z Agnieszką Godawską, przedstawicielką organizatora Platformy TechnoparkBiznesHub – Rzeszowskiej Agencji Rozwoju Regionalnego S.A., która pełniła funkcję opiekuna start-upów. Jedna osoba mogła opiekować się maksymalnie 5 start-upami w czasie trwania kilkumiesięcznego okresu inkubacji. Zadaniem osoby, której powierzono opiekę nad start-upami, było przede wszystkim utrzymywanie stałego kontaktu ze start-upem, ustalanie zakresu usług specjalistycznych niezbędnych do przygotowania MVP, opracowywanie przedmiotu zamówień na te usługi, weryfikowanie postępów start-upu odnośnie do przygotowywania danych do opracowania modelu biznesowego, rozwiązywanie problemów start-upów w zakresie usług podstawowych, pośredniczenie pomiędzy start-upem a mentorem itp.

Jednym z podopiecznych start-upów A. Godawskiej był REVAS. Dla spółki zostały zakupione usługi specjalistyczne polegające na stworzeniu grafiki do jednej z gier. Oprócz tego firma korzystała z usług księgowych i w dużym zakresie z usług prawnych – kancelaria pomogła start-upowi m.in. przygotować gry w taki sposób, aby spełniały wymogi odnośnie do ochrony danych osobowych.

Wyzwaniem dla opiekuna, podkreśliła A. Godawska, „był zakup dedykowanych konkretnemu start-upowi usług specjalistycznych zgodnie z zamówieniami publicznymi, co znacznie wydłużało procedurę zakupów oraz niejednokrotnie doprowadzało do tego, że w rezultacie został wybrany wykonawca, co do którego istniała obawa, że tego zadania nie zrealizuje. Dużą barierą był również czas inkubacji, który ze względu na skomplikowane procedury wyboru pomysłów był znacznie krótszy niż planowano pierwotnie. Barierą, z którą należało się liczyć, było również to, że ze względu na pilotaż bardzo wiele kwestii i rozbieżności w dokumentacji było konsultowanych z PARP, co wymagało czasu, a co również wydłużało okres inkubacji.

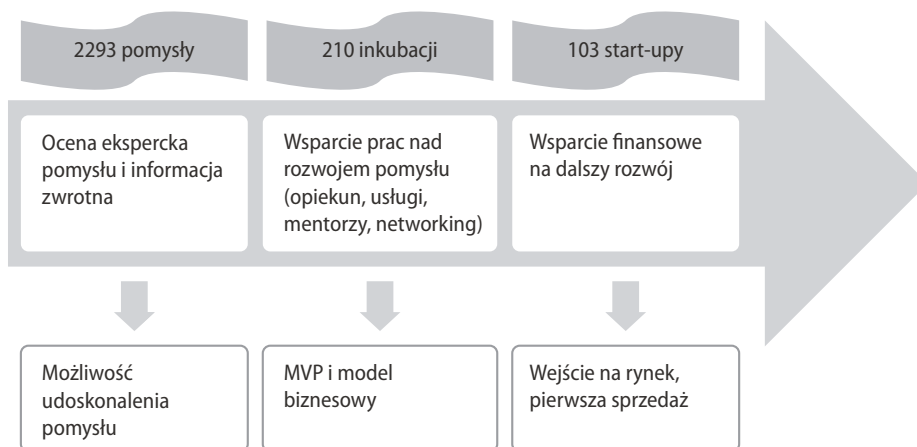
Spółka REVAS dość szybko była gotowa na wyjście z inkubacji, stąd po uzgodnieniu z Liderem w Kielcach, zrealizowaliśmy wcześniej Demo Day w Jasionce, a następnie zarekomendowaliśmy PARP dofinansowanie spółki dotacją w ramach poddziałania 1.1.2”.

Opiekunka start-upów przekazała jedno ważne przesłanie dla start-upów aplikujących do Platform Startowych we właściwej już fazie realizacji Programu: „Zrozum, że Platforma nie to jest po to, by wszystko za Ciebie zrobić, gdyż jest to tylko narzędzie, za pomocą którego (przy wielkim zaangażowaniu i Twojej determinacji) uda Ci się stworzyć MVP. Jeżeli start-up nie będzie się angażował w pracę nad własnym pomysłem w 100%, to na pewno nie osiągnie sukcesu. Dobrym przykładem jest firma REVAS, która naprawdę cały swój wolny czas, łącznie z tym prywatnym, przeznaczająca na realizację swojego pomysłu”.

Z kolei wskazówki dla twórców Programu, czyli PARP, A. Godawska sformułowała następująco: „po pierwsze, procedura zakupu usług powinna być znacznie prostsza, tak by naprawdę usługi specjalistyczne były dopasowane do start-upu. Po drugie, okres inkubacji powinien być bardziej elastyczny tak, by gotowe pomysły były szybko wypuszczane na rynek, a te wymagające więcej czasu, mogły się dłużej inkubować. Po trzecie, zasady działania Platformy powinny być ustalone od samego początku, co ograniczy zakres konsultacji z instytucją ogłaszającą projekt”.

Podsumowując, można zauważyć, że system wspierania start-upów przez Platformy Startowe był znaczącym wyzwaniem, jednak dobrze ocenianym przez beneficjentów wsparcia. Na rysunku 2 przedstawiono zestawienie kluczowych wskaźników Programu, czyli 2293 pomysłów łącznie zgłoszonych do wszystkich Platform, spośród których 210 ukończyło fazę inkubacji, czyli wypracowało produkt o minimalnej koniecznej funkcjonalności, oraz 103 start-upy, które uzyskały wsparcie finansowe na dalszy rozwój.

Rysunek 2. Rezultaty i korzyści dla start-upów w ramach działania 1.1 POPW



Źródło: [180 mln euro].

## 4.4. Podsumowanie

Zrealizowane badania pozwalają stwierdzić, iż Program Platformy Startowe, pomimo pewnych, zarówno systemowych, jak i organizacyjnych uchybień, stanowi niezwykle ważny instrument finansowania publicznego dla przyspieszania rozwoju innowacyjnych start-upów w Polsce. Faza właściwej realizacji Programu, jak wskazuje dokumentacja konkursowa, pozwala rokować, iż część problemów, jakie pojawiały się na etapie pilotażu, zostanie wyeliminowana. Program Platform Startowych powinien odegrać kluczową rolę w wyrównywaniu różnic w poziomie rozwoju między Polską Wschodnią a pozostałą częścią kraju oraz w budowaniu prężnego ekosystemu, sprzyjającego start-upom i przyciągającego inwestorów prywatnych do regionu Polski Wschodniej.

## Bibliografia

1. *180 mln euro na start-upy w Polsce Wschodniej – jest oficjalna zgoda Komisji Europejskiej*, <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/wiadomosci/nowe-otwarcie-dla-startupow-w-polsce-wschodniej/>, 1.12.2017, dostęp 18.09.2018.
2. *Global Start-up Ecosystem Report. Succeeding in the New Era of Technology*, Start-up Genome, <https://startupgenome.com/reports/2018/GSER-2018-v1.1.pdf>, dostęp 18.09.2018.
3. <http://platformystartowe.gov.pl/program-inkubacji/jak-wybrac-platforme>, dostęp 18.09.2018.
4. Kałowski A., Góral J. [2017], *Tendencje rozwojowe polskiego rynku start-upów*, w: *Start-up a uwarunkowania sukcesu. Wymiar teoretyczno-praktyczny*, red. A. Kałowski, J. Wysocki, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
5. Kotler P. [1999], *Marketing*, Felberg, Warszawa.
6. *Podręcznik dla animatorów platform startowych w zakresie przygotowania i realizacji Platform Startowych*, Program Operacyjny Polska Wschodnia, 2014–2020, oś priorytetowa I. Przedsiębiorcza Polska Wschodnia, Działanie 1.1 Platformy Startowe dla nowych pomysłów, 30 września 2015, [https://popw.parp.gov.pl/attachments/article/36807/PODR%C4%98CZNIK\\_Platformy%20startowe\\_30092015.pdf](https://popw.parp.gov.pl/attachments/article/36807/PODR%C4%98CZNIK_Platformy%20startowe_30092015.pdf), dostęp 18.09.2018.
7. Rozporządzenie Ministra Infrastruktury i Rozwoju z dnia 13 lipca 2015 r. w sprawie udzielania przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pomocy finansowej w ramach osi I. Przedsiębiorcza Polska Wschodnia Programu Operacyjnego Polska Wschodnia 2014–2020, Dz.U. z 2015 r., poz. 1007.
8. Sońta-Drączkowska E. [2017], *Ekosystemy przedsiębiorczości w Niemczech i w Polsce. Stan obecny i perspektywy rozwoju*, w: *Nowe tendencje w polsko-niemieckich stosunkach gospodarczych. Wybrane zagadnienia*, red. J. Olszyński, E. Sońta-Drączkowska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

9. Ustawa z dnia 11 lipca 2014 r. o zasadach realizacji programów w zakresie polityki spójności finansowanych w perspektywie finansowej 2014–2020 (Dz.U. z 2016 r., poz. 217).
10. [www.revas.pl](http://www.revas.pl), dostęp 18.09.2018.
11. *Założ start-up w Polsce Wschodniej*, <https://www.polskawschodnia.gov.pl/strony/wiadomosci/zaloz-startup-w-polsce-wschodniej/>, dostęp 18.09.2018.

---

## Start-up Investing Platforms in Eastern Poland: TechnoparkBiznesHub Platform Organiser and Participants Perspective

---

### Summary

As a new development scheme for innovative start-ups offering incubation and financial grants to young innovative start-ups, Start-up Platforms are one of the key instruments designed to support Eastern Poland in the EU financial perspective 2014–2020. Successful implementation of the scheme may significantly accelerate the growth of lagging behind regions of eastern part of the country. The just completed pilot stage is an opportunity to sum up, draw conclusions and make recommendations before the proper stage of the Operational Programme Eastern Poland Measure 1.1 Start-up Platforms for new ideas is put in place. The paper gives the perspective of programme participants, including the analysis of an interview with the Board of REVAS Co. Ltd., as an example of a beneficiary of the programme as well as the perspective of the Rzeszow Regional Development Agency S.A., Partner to the TechnoparkBiznesHub Start-up Platform.

**Keywords:** business acceleration, incubation of start-ups, Start-up Platforms, support to entrepreneurship

---