

*Albert Tomaszewski*

Kolegium Zarządzania i Finansów  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

## Startupy jako wybór strategiczny przedsiębiorstw

---

### Streszczenie

Głównym celem niniejszego artykułu jest przedstawienie znaczenia startupów i startupowych praktyk zarządczych dla strategii współczesnych przedsiębiorstw. W badaniach posłużono się studiami literatury oraz analizą przypadków polskich przedsiębiorstw, angażujących się w interakcje ze startupami w celach strategicznych. W wyniku przeprowadzonej analizy wskazano pola korzyści strategicznych, które osiągają przedsiębiorstwa w interakcjach ze startupami. Zaprezentowano również spójność podejścia startupowego z nowymi i klasycznymi ujęciami zarządzania strategicznego oraz wskazano dalsze kierunki badań w tym obszarze.

**Słowa kluczowe:** startupy, zarządzanie strategiczne, model biznesu, *lean startup*

**Kod klasyfikacji JEL:** M13

---

### 1. Wprowadzenie

Tematyka startupów (alternatywna, często spotyka pisownia w języku polskim „start-up”) spotyka się z rosnącym zainteresowaniem praktyków oraz badaczy w Polsce. Zazwyczaj jest ona kojarzona z kwestią przedsiębiorczości i postaw przedsiębiorczych (np. [Adamczyk,

2018; Cieślik, 2014], jednak można dostrzec również przykłady działań, które wykraczają poza te ramy. Przykładem myślenia klasycznych przedsiębiorstw (o cechach dalekich od startupu) o startupach jako polu wyborów strategicznych mogą być m.in. powoływanie funduszy typu CVC [Chesbrough, 2002], inkubatorów biznesu, spółek celowych i tworzenie jednostek organizacyjnych, które angażują się w interakcję ze startupami oraz współpraca z tzw. *venture builders* [Diallo, 2015]. Analiza misji wybranych jednostek tego typu prowadzi do wniosku, że działania te mają wyraźny kontekst strategiczny.

To rodzi pytanie o miejsce startupu i startupowych praktyk zarządczych w strategiach współczesnych przedsiębiorstw. Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie tego zagadnienia jako istotnego problemu badawczego i jednocześnie próba wpisania koncepcji startupu w problematykę wyborów strategicznych w kontekście turbulentnego otoczenia. W badaniach posłużono się studiami literatury oraz analizą przypadków polskich przedsiębiorstw, angażujących się w interakcje ze startupami w celach strategicznych.

## 2. Koncepcja wyborów strategicznych – klasyczne i nowe ujęcia zarządzania strategicznego

Panuje powszechna zgoda, że współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują pod presją turbulentności otoczenia. Kompleksowy przegląd literatury, który potwierdza tę tezę, prezentuje E. Urbanowska-Sojkin [2014].

Turbulentność otoczenia, a w szczególności trudność w prognozowaniu zmian, wprowadza potrzebę zmian założeń zarządzania strategicznego [Krupski, 2010]. Metody prognozytyczne, w których główną rolę odgrywa badanie bieżących stanów otoczenia i budowanie z ich wykorzystaniem scenariuszy przyszłości, nie pozwalają bowiem na przewidzenie zjawisk przełomowych [Krupski, 2011].

Kategoria wyborów strategicznych wydaje się być odpowiedzią na to przesilenie. Z językowego punktu widzenia pojęcie „wyborów” otwiera proces zarządzania strategicznego na decyzje emergentne i doraźne. Jak pisze E. Urbanowska-Sojkin [2017], „Wobec zmienności otoczenia wybory strategiczne podlegają modyfikacji mającej na celu pierwotnie dokonane rozstrzygnięcia dostosować do przyszłych warunków działania”. Tym samym nurt wyborów strategicznych luzuje rygory charakterystyczne dla ujęcia planistycznego i pozycyjnego, w którym decyzje strategiczne są ukierunkowane przez nadrzędny plan (*master plan*). Efektem tego jest otwartość na propozycje nowych, mniej i bardziej ugruntowanych kierunków myślenia o strategii. Można dostrzec kilka wiodących ujęć, w których te propozycje są rozwijane. Ich założenia zaprezentowano w tabeli 1. W dalszych częściach zostaną one wykorzystane do określenia kontekstu strategicznego koncepcji startupu w dobie turbulentności otoczenia.

Powyższe kierunki akcentują różne istotne zjawiska i sposoby radzenia sobie z turbulentnością, ale nie są ze sobą sprzeczne co do głównych założeń. Wpisują się też w ujęcie wyborów strategicznych jako zbioru decyzji dotyczących ścieżek rozwoju przedsiębiorstwa.

Z perspektywy wyborów strategicznych nowe ujęcia stanowią uzupełnienie klasycznych planistycznych i pozycyjnych obszarów analizy. Podsumowanie tego wątku zaprezentowano w tabeli 2.

**Tabela 1. Założenia nowych kierunków zarządzania strategicznego**

| Nowe kierunki zarządzania strategicznego | Założenia  |
|--|--|
| Ujęcie zasobowe                          | Brak możliwości prognozowania zmian w otoczeniu oznacza konieczność skoncentrowania się na okazjach [Krupski, 2010]. Zdolność do szybkiego i sprawnego wykorzystywania okazji wymaga z kolei rozwoju odpowiednich zasobów. Dlatego strategię należy definiować przez pryzmat zasobów (w szczególności niematerialnych), a nie pozycji rynkowych  |
| Ujęcie relacyjno-sieciowe                | Remedium na turbulentność otoczenia są liczne i/lub silne więzi z odpowiednimi partnerami. Szanse rynkowe nie są dostępne dla wszystkich w tym samym stopniu [Czakon, 2012]. Istotne informacje nie są publiczne, a przepływają przez sieć powiązań. Nie wszyscy więc dowiadują się o zmianach w tym samym czasie i w tym samym zakresie. Sieć może zmniejszać zwrotność strategiczną [Håkansson i in., 2009] – przedsiębiorstwo nie jest w stanie wykorzystywać szans pojawiających się w otoczeniu bez poparcia swojej sieci. Musi albo podążać w kierunku, który sieć dyktuje, albo mieć zdolność kształtowania tego kierunku, co wymaga silnej pozycji w rozumieniu sieciowym. Pojęcie pozycji w sieci nie musi być równoznaczne z pozycją w rozumieniu porterowskim [Sopińska, Tomaszewski, 2015] |
| Ujęcie budowy i przechwytywania wartości | Najważniejszym narzędziem strategicznym jest budowa długofalowej relacji z klientem [Hax, 2010]. Należy mierzyć nie tylko bieżące przychody, lecz także wartość klienta w całym cyklu życia. Dostarczana i otrzymywana wartość powinna być podstawowym kryterium segmentacji [Doligalski, 2013]. Głównym celem strategii nie jest zdobycie silnej pozycji w sektorze, a scementowanie relacji z klientem (ang. <i>lock-in</i> ), czyli doprowadzenie do sytuacji, gdy nie może zrezygnować z usług przedsiębiorstwa lub nie będzie to opłacalne. Pozycja rynkowa jest tylko symptomem dobrze zrealizowanej strategii budowania wartości dla klienta  |
| Ujęcie cyfrowo-transformacyjne           | Megatrend kształtujący otoczenie, choć w szczegółach jest nieprzewidywalny, to ma jasny ogólny kierunek: przedsiębiorstwa podążają w stronę digitalizacji procesów organizacyjnych [Kane i in., 2015; Matt, Hess, Benlian, 2015; Westerman, Bonnet, McAfee, 2014]. W przyszłości udział automatycznych i inteligentnych narzędzi w tworzeniu wartości dla klienta oraz w funkcjonowaniu przedsiębiorstw będzie znacznie większy. Nie ma dla przedsiębiorstw ucieczki przed przejściem do świata cyfrowego  |

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 2. Obszary wyborów strategicznych klasycznych i nowych ujęć zarządzania strategicznego**

| Ujęcie                                   | Obszary wyborów strategicznych  |
|--|---|
| Ujęcie planistyczne                      | Produkty, rynki, dywersyfikacja   |
| Ujęcie pozycyjne                         | Kompozycja łańcucha wartości, uplasowanie w sektorze, portfel produktowy, generyczne strategie konkurowania (przywództwo kosztowe, zróżnicowanie, koncentracja) |
| Ujęcie zasobowe                          | Rozwijane zasoby i kompetencje  |
| Ujęcie relacyjno-sieciowe                | Partnerzy, charakter relacji  |
| Ujęcie budowy i przechwytywania wartości | Segmenty, propozycje wartości   |
| Ujęcie cyfrowo-transformacyjne           | Obszary cyfryzacji, głębokość cyfryzacji  |

Źródło: opracowanie własne.

### 3. Definicja kategorii startupu

Kategoria startupu jest przedmiotem żywej dyskusji na gruncie polskim nie tylko w środowisku akademickim, lecz także w kręgu praktyków. Podstawowym źródłem nieporozumień wydaje się być to, że w literaturze anglosaskiej można wyróżnić szeroką (tradycyjną) i wąską definicję startupu. Amerykański słownik języka angielskiego [Słownik Merriam-Webster, 2019] definiuje startup po prostu jako nowe przedsięwzięcie i tak jest to pojęcie wykorzystywane w języku potocznym w USA.

Tymczasem w Europie kontynentalnej oraz literaturze specjalistycznej (także amerykańskiej i brytyjskiej) o startupach mówi się najczęściej w kontekście organizacji z sektora wysokich technologii [Blank, Dorf, 2013; Kollmann i in., 2016; Ries, 2017; Startup Commons, 2019].

A. Skala [2017] przeprowadziła systematyczny przegląd zróżnicowanych ujęć tematu oraz skonfrontowała go z doświadczeniami praktycznymi, wyniesionymi ze współpracy przy 150 projektach typu startup. Efektem tej pracy jest definicja, której ramy składają się z trzech kryteriów:

- 1) startupy mierzą się z problemem niepewnego popytu,
- 2) startupy posiadają ograniczone zasoby wewnętrzne,
- 3) startupy poszukują innowacyjnego modelu biznesu.

Spełnienie tych kryteriów jest zgodne z powszechnie stosowanymi na świecie definicjami charakterystycznymi dla nurtu *lean startup*:

- startup to tymczasowa organizacja poszukująca skalowalnego, powtarzalnego i rentownego modelu biznesu [Blank, Dorf, 2013];
- startup to organizacja, której głównym celem jest zdobycie wiedzy o rynku, potrzebach klientów i najlepszym sposobie komercjalizacji pomysłu w warunkach skrajnej niepewności otoczenia [Ries, 2017].

To oznacza, że startupy są klasą organizacji, które rządzą się innymi prawami niż reszta przedsiębiorstw (na potrzeby niniejszego artykułu określanymi mianem „klasycznych”). Z punktu widzenia finansowego np. rozwój startupu opisywany jest często jako ścieżka przez „dolinę śmierci” [Osawa, Miyazaki, 2006]. Skrajna niepewność rynkowa prowadzi do trudnego okresu, w którym generowane są negatywne przepływy pieniężne. Startup, pracując nad poszukiwaniem właściwego modelu biznesu, z założenia przechodzi przez okres, w którym nie ma przychodów, a ponosi koszty prac technologicznych i dotarcia do klientów. Bardzo mały odsetek dociera do punktu rentowności. Sukces przedsięwzięcia zależy więc nie tylko od potencjału innowacji i możliwości jej komercjalizacji, lecz także od strategii jej wprowadzania na rynek.

## 4. Startupy w strategiach klasycznych przedsiębiorstw – przykłady z Polski

Pojęcie startupu w literaturze zarządzania strategicznego ma znaczenie marginalne. Kategoria ta rzadko jest uwzględniana w podręcznikach tej dyscypliny. Jeśli termin się pojawia, to raczej w znaczeniu pierwotnym (przedsiębiorstwo na etapie uruchamiania). Trudno znaleźć przykłady traktujące koncepcję startupu jako element wyborów strategii przedsiębiorstw.

Tymczasem praktyka gospodarcza dostarcza coraz więcej przykładów działań klasycznych przedsiębiorstw (niebędących startupami), które chcą wykorzystać potencjał tkwiący w startupach do realizacji własnych celów strategicznych. Fenomen ten jest stosunkowo nowy, więc brak na tym gruncie szerokich badań. Zestawienie podsumowane w tabeli 3 jest wstępną próbą zilustrowania zjawiska, a także autorską propozycją sklasyfikowania sposobów, w jaki klasyczne przedsiębiorstwa włączają startupy w realizację celów strategicznych.

Tabela 3. Przykłady realizacji założeń strategicznych z wykorzystaniem startupów przez klasyczne przedsiębiorstwa w Polsce

| Przedsiębiorstwo       | Forma działania   | Cele podmiotu/jednostki  | Źródło pochodzenia projektów   |
|------------------------|---|--|--|
| USP Zdrowie sp. z o.o. | Własne laboratorium startupów – Spark and Mortar sp. z o.o.                 | „Nasza praca polega na eksplorowaniu nowych możliwości, jakie przed branżą zdrowia otwierają cyfrowe technologie oraz najnowsze osiągnięcia nauki. Działamy zwinniej, szybciej i zawsze z konsumentem w centrum naszej uwagi” <sup>a</sup>   | Wewnętrzne – zespół Spark and Mortar sp. z o.o. realizuje własne projekty                  |
| BGŻ BNP Paribas        | Jednostka organizacyjna – platforma w ramach Zespołu Transformacji Cyfrowej | „Startupy są dla nas partnerem w budowaniu najnowszych rozwiązań technologicznych dla Banku i naszych klientów” <sup>b</sup>   | Zewnętrzne – BGŻ BNP Paribas szuka startupów – partnerów, z którymi będzie wdrażał nowości |
| Grupa PGE              | Corporate Venture Capital – PGE Ventures                                    | „PGE Ventures to powołany w ramach Grupy Kapitałowej PGE fundusz Corporate Venture Capital, którego celem jest inwestowanie w start-upy. Fundusz wykorzystuje dźwignię finansową w postaci zewnętrznych programów, m.in. PFR Ventures, ale dysponuje również własnymi środkami dedykowanymi dla projektów, które posiadają strategiczne znaczenie dla Grupy i wpisują się w jej łańcuch wartości” <sup>c</sup> | Zewnętrzne – PGE Ventures szuka startupów, w które może zainwestować                       |
| Grupa PGNiG            | Inkubator – InnVento  | „InnVento to miejsce, w którym PGNiG chce rozwijać współpracę ze startupami i poszukiwać technologicznych rozwiązań dla najpilniejszych wyzwań stojących przed branżą energetyczną. (...) W jednym miejscu ma połączyć ustabilizowaną międzynarodową korporację oraz młodych przedsiębiorców pełnych nowych pomysłów” <sup>d</sup>   | Zewnętrzne – InnVento wspiera rozwój zewnętrznych startupów                                |

cd. tabeli 3.

| Przedsiębiorstwo  | Forma działania                                 | Cele podmiotu/jednostki  | Źródło pochodzenia projektów   |
|---|---|--|--|
| Carrefour Polska  | Inkubator – C4 Retail Lab                       | „Dostrzegamy olbrzymi potencjał intelektualny wśród małych, prężnych firm i uczelni działających nad Wisłą. (...) Mamy ambicję być nie tylko jednym z głównych graczy w obszarze handlu detalicznego, ale dzięki inwestycji w polskie start-upy zbudować znaczącą przewagę konkurencyjną i stać się synonimem firmy innowacyjnej” <sup>e</sup> | Zewnętrzne<br>– C4 Retail Lab wspiera rozwój zewnętrznych startupów  |
| m.in. Ghelamco, Carrefour Polska, JLL, Samsung, Microsoft | Współpraca z <i>company builder</i> – The Heart | „The Heart to centrum współpracy, którego celem jest wspieranie relacji biznesowych między korporacjami a gotowymi do skalowania startupami w Europie i Izraelu” <sup>f</sup>  | Zewnętrzne<br>– The Heart łączy startupy z partnerami korporacyjnymi |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <sup>a</sup> <http://sparkmortar.com/o-nas/>; <sup>b</sup> <https://www.bgzbnpparibas.pl/startupy/>; <sup>c</sup> <https://pgeventures.pl/O-nas/>; <sup>d</sup> <http://pgnig.pl/inkubator-invento/>; <sup>e</sup> <https://www.carrefour.pl/c4retaillab/>; <sup>f</sup> <https://theheart.tech/about/>

Przykładów takich działań jest w Polsce więcej. Autorski dobór zróżnicowanych przypadków ma służyć ilustracji szerokiego kontekstu zjawiska. Jak widać, startup jako narzędzie realizacji strategii jest wykorzystywany w Polsce przez przedsiębiorstwa o bardzo zróżnicowanych cechach. Różnice dotyczą podstawowych branż funkcjonowania (farmacja, handel, energetyka, bankowość i inne), a także struktury i rodowodu własności (kapitał polski vs kapitał zagraniczny, spółki giełdowe vs spółki pozagiełdowe, dominacja skarbu państwa vs kapitał prywatny). Niezależnie od tych różnic oraz różnic w formie współpracy ze startupami, przedsiębiorstwa komunikują zgodnie, że podejmowane działania są próbami wykorzystania koncepcji startupu do realizacji celów strategicznych. To dowodzi, że koncepcja startupu zawiera w sobie nieodkryty przez literaturę przedmiotu potencjał do poszerzenia pola wyborów strategicznych. Aby lepiej zrozumieć ten potencjał, należy przyjrzeć się startupowemu podejściu do strategii i zidentyfikować różnice oraz podobieństwa do ujęć głównego nurtu.

## 5. Startupowe podejście do strategii

Specyfika zarządzania rozwojem startupu wynika z niepewnego otoczenia i deficytu zasobów. Zasadnicza różnica dotyczy horyzontu planistycznego, który w startupach jest wyraźnie skrócony. Skrajny poziom niepewności w połączeniu z deficytem zasobów sprawiają, że tradycyjne instrumenty menedżerskie, jak np. budżetowanie i biznesplan, są odrzucane jako za mało elastyczne i zbyt kosztowne. W ich miejsce wprowadza się bardziej elastyczne narzędzia planowania działań i weryfikacji założeń strategicznych.

Podstawowym instrumentem, którego popularność wykracza już poza środowisko startupowe, są kanwy modelu biznesu (ang. *business model canvas*, BMC) [Osterwalder, Pigneur, 2012]. W literaturze dotyczącej dobrych praktyk startupowych jest ono wskazywane jako swego rodzaju substytut planu strategicznego.

Centralnymi kategoriami BMC są propozycja wartości dla klienta i segmenty klienta. Zgodnie z praktyką startupową stanowią one obszary, które powinny być szczegółowo scharakteryzowane przed podejmowaniem dalszych działań. Narzędziem, które to ułatwia, są kanwy propozycji wartości [Strategyzer, 2019]. Określenie propozycji wartości i segmentów docelowych jest o tyle istotne, że pozostałe elementy modelu biznesu (kanały, relacje, kluczowe działania, kluczowe zasoby, kluczowi partnerzy, przychody i koszty) muszą być z nimi spójne. Jednocześnie na wstępie zakłada się, że zdefiniowany model biznesu będzie podlegał częstym i znacznym modyfikacjom.

Kontekst strategiczny uwidacznia się także w mocno rozpowszechnionej koncepcji *lean startup* [Tomaszewski, 2018], wypracowanej przez S.G. Blank [Blank, Dorf, 2013] i E. Riesa [2017]. Jej podstawowym założeniem jest praca w małych cyklach iteracyjnych i koncentracja na zdobyciu wiedzy. Mimo podobnych implikacji, przesłanki są inne niż w modelu BMC. *Lean startup* koncentruje się na unikaniu marnotrawstwa, którego źródłem w warunkach skrajnej niepewności jest wg Riesa wytwarzanie produktów, których nikt nie potrzebuje. Stąd główny nacisk kładziony jest na proces możliwie szybkiej weryfikacji założeń biznesu z klientem.

Blank [2013], zwraca uwagę na istotne różnice w tradycyjnym podejściu do nowych przedsięwzięć. Uważa, że w startupach zasadna jest rezygnacja z opracowywania biznesplanu na rzecz modelowania biznesu, czym bezpośrednio nawiązuje do koncepcji BMC. Należy jednak proces modelowania wzbogacić o testowanie konkretnych hipotez i skrócić cykl opracowywania produktu, a także zwiększyć liczbę jego iteracji. Całość procesu ma odbywać się w bliskim kontakcie z klientem i być opomiarowana nowymi metrykami, które nie wynikają z rachunku wyników, bilansu i rachunku przepływów pieniężnych. Podsumowanie wszystkich różnic zaprezentowano w tabeli 4.

Tabela 4. Różnice w podejściu do nowych przedsięwzięć między podejściem tradycyjnym a *lean startup*

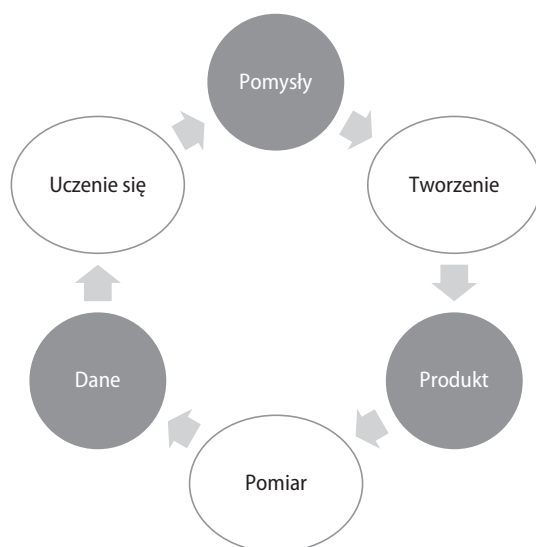
| Kwestie różnicujące               | Tradycyjne   | <i>Lean startup</i>   |
|-----------------------------------|--|---|
| Elastyczność strategiczna         | Opracowanie i wdrożenie założeń (biznesplan)   | Weryfikacja hipotez (model biznesu)   |
| Proces tworzenia nowych produktów | Zarządzanie produktem<br>Przygotowanie oferty dla rynku z gotowym planem działań krok-po-kroku | <i>Customer development</i><br>„Wyjście z biura” i testowanie hipotez                 |
| Projektowanie                     | Przeważnie tradycyjne metodyki projektowe – pełne określenie produktu przed jego budową        | Metodyki zwinne – budowa produktu w iteracjach, inkrementalne zmiany                  |
| Organizacja                       | Działy funkcjonalne  | Zespoły zadaniowe   |
| Raporty finansowe                 | Rachunek wyników, bilans, rachunek przepływów pieniężnych                                      | Koszty pozyskania klienta, wartość klienta w cyklu życia, odpływ klientów, wirusowość |
| Porażka                           | Wyjątek od reguły<br>Reakcja na porażkę – zwolnienie odpowiedzialnych osób                     | Antycypowana<br>Reakcja na porażkę – zmiana produktu lub pomysłu na produkt           |
| Otoczenie                         | Opomiarowane<br>Działanie na pełnych informacjach  | Dynamiczne<br>Działanie na wystarczająco dobrych informacjach                         |

Źródło: [Blank, 2013].



Rozwijając to podejście E. Ries [2017] podkreśla znaczenie zdobywania wiedzy jako podstawowego celu startupu. Proces jej pozyskiwania składa się z działań tworzących pętlę: tworzenie–pomiar–uczenie się (rysunek 1). Wiedza ma być oparta na twardych danych, które zbiera się (zależnie od stanu zaawansowania startupu) przy okazji prowadzenia dobrze zaprojektowanych eksperymentów lub sprzedaży produktu o podstawowej funkcjonalności (ang. *minimum viable product*). Ze względu na dynamiczny charakter otoczenia pętla powinna być realizowana w krótkich cyklach. To z kolei jest często powiązane z wykorzystaniem zwinnych (ang. *agile*) metodyk zarządzania projektami, w których założenia wpisany jest iteracyjny sposób rozwoju produktów.

Rysunek 1. Pętla tworzenie-pomiar-uczenie się *lean startup*



Źródło: [Ries, 2017, s. 57].

## 6. Podsumowanie

Konfrontacja przedstawionych powyżej przykładów gospodarczych oraz założeń teoretycznych z obszaru wyborów strategicznych oraz praktyk startupowych prowokuje do postawienia interesujących wniosków i pytań badawczych.

Na płaszczyźnie teoretycznej widać wyraźne powiązania między koncepcjami zarządzania w startupie a nowymi ujęciami i klasycznymi ujęciami zarządzania strategicznego. Rozwój startupu może być traktowany jako specyficzny przykład ujęcia planistycznego (klasyczna analiza macierzy produkty-rynki Ansoffa [1985], a w szczególności jego rozwinięcia w postaci koncepcji błękitnego oceanu [Kim, Mauborgne, 2018]). *Lean startup* silnie nawiązuje do podejścia zasobowego (rozwoj startupu odbywa się poprzez proces uczenia się). Koncepcja kanw modelu biznesowego stanowi rozwinięcie nurtu budowy i przechwytywania wartości



(centralny element to budowa wartości dla klienta), a także w mniejszym stopniu nawiązuje do ujęcia relacyjno-sieciowego (obecność pól „relacje” i „partnerzy” w modelu). Z kolei technologiczny charakter startupów i powszechne wykorzystanie danych cyfrowych należy uznać za element wyścigu związanego z transformacją cyfrową biznesu. Startupy w zdecydowanej większości powstają i rozwijają się z wykorzystaniem środowiska i narzędzi cyfrowych. Ponadto dla startupów zmiany w otoczeniu technologicznym są stanem naturalnym, antycypowanym i bardzo często pożądanym.

Z punktu widzenia koncepcji wyborów strategicznych startup wydaje się zatem nowym narzędziem, po które mogą sięgać klasyczne przedsiębiorstwa, aby:

- wypracować nowe i innowacyjne produkty,
- tworzyć nowe rynki,
- znajdować okazje i szybciej je wykorzystywać,
- rozwijać zasoby niematerialne (głównie wiedzę),
- rozbudowywać sieci kontaktów,
- lepiej definiować propozycje wartości dla klientów,
- wdrażać założenia związane z transformacją cyfrową,
- lepiej wykorzystywać potencjał związany ze zmianami technologicznymi.

Osobny problem stanowi sposób, w jaki tradycyjne przedsiębiorstwa korzystają z tego narzędzia. W zaprezentowanych przykładach startupy są traktowane jako źródło powyższej zdefiniowanych korzyści. W większości przypadków ich źródła mają być zewnętrzne. Przedsiębiorstwa szukają startupów, które rozwijają swoje pomysły, aby nawiązać z nimi współpracę lub je przejąć. Znamienne, że w jedynym przypadku własnego laboratorium startupów (Spark and Mortar) przedsiębiorstwo nadrzędne zdecydowało się na wydzielenie osobnej spółki. To oznacza, że we wszystkich przykładach przedsiębiorstwa izolują organizacyjnie praktyki startupowe od standardowych praktyk zarządczych.

Przyczyn takiego podejścia może być wiele. Na tym etapie można sformułować kilka przypuszczeń, które wymagałyby osobnych, pogłębionych badań:

- **elastyczność** – formuła startupu wymaga większej elastyczności, swobody decyzyjnej i braku barier dla eksperymentowania; rzadko praktyki, które to umożliwiają, są do pogodzenia z rutynami organizacyjnym spółek matek, które mają ustabilizowany, rentowny model biznesu i w konsekwencji zupełnie inne cele zarządcze: sprawność działania i doskonalenie znanych procesów;
- **ryzyko** – startup w przeciwieństwie do tradycyjnych przedsiębiorstw nie ma nic do stracenia, co oczywiście jest źródłem ogromnego ryzyka; być może dla klasycznych przedsiębiorstw formuła współpracy i inwestowania w zewnętrzne startupy oraz wydzielenia spółki celowej jest sposobem na radzenie sobie z tym problemem;
- **dostęp do informacji** – postawienie na pracę wyłącznie z wewnętrznymi projektami ogranicza potencjalne pola innowacji; otwarcie się na współpracę ze startupami i zdolność do ich przejmowania otwiera nowe kierunki rozwoju;

- **wpływ zasobów na przedsiębiorczość** – inne decyzje podejmuje się w warunkach deficytu zasobów (startup), inne w środowisku negocjowanych budżetów (klasyczne przedsiębiorstwo); być może bardzo ograniczone środki finansowe z punktu widzenia przedsiębiorczości i kreatywności są dla startupu zaletą.

Całość powyższych rozważań skłania do uznania startupów jako pomijanego, acz potencjalnie bardzo atrakcyjnego, pola badań nad wyborami strategicznymi klasycznych przedsiębiorstw.

## Bibliografia

1. Adamczyk J. [2018], *Start-upy jako forma przedsiębiorczości dla młodego pokolenia*. „Horyzonty Wychowania”, 43, s. 39–48, <https://doi.org/10.17399/HW.2018.174303>
2. Ansoff H.I. [1985], *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa.
3. Blank S. [2013], *Why the Lean Start-up Changes Everything*, „Harvard Business Review”, 5, s. 63–72.
4. Blank S.G., Dorf B. [2013], *Podręcznik startupu: budowa wielkiej firmy krok po kroku*, Helion, Gliwice.
5. Chesbrough H.W. [2002], *Making Sense of Corporate Venture Capital*, „Harvard Business Review”, 10.
6. Cieślak J. [2014], *Iluzje innowacyjnej przedsiębiorczości*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, 3, s. 4–16.
7. Czakon W. [2012], *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
8. Diallo A. [2015], *How ‘Venture Builders’ Are Changing The Startup Model*, VentureBeat, URL, <https://venturebeat.com/2015/01/18/how-venture-builders-are-changing-the-startup-model/>, dostęp 28.02.2019.
9. Doligalski T. [2013], *Internet w zarządzaniu wartością klienta*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa.
10. Hax A.C. [2010], *The Delta Model: Reinventing Your Business Strategy*, Springer, New York.
11. Kane G.C., Palmer D., Phillips A.N., Kiron D., Buckley N. [2015], *Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation*, „MIT Sloan Management Review, Deloitte University Press”, 14, s. 1–25.
12. Kim W.C., Mauborgne R. [2018], *Strategia błękitnego oceanu: początek*, MT Biznes, Warszawa.
13. Kollmann T., Stockmann C., Hensellek S., Kensbock J. [2016], *European Startup Monitor*, [http://europeanstartupmonitor.com/fileadmin/esm\\_2016/report/ESM\\_2016.pdf](http://europeanstartupmonitor.com/fileadmin/esm_2016/report/ESM_2016.pdf)
14. Krupski R. [2010], *Kontekst chaosu w planowaniu strategicznym*, „Przegląd Organizacji”, 3, s. 6–8.
15. Krupski R. [2011], *Zmiany w planowaniu strategicznym*, „Zeszyty Naukowe, Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, 169, s. 147–156.
16. Matt C., Hess T., Benlian A. [2015], *Digital Transformation Strategies*, „Business & Information Systems Engineering”, 57, s. 339–343, <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>

17. Osawa Y., Miyazaki K., [2006], *An Empirical Analysis of the Valley of Death: Large-scale R&D Project Performance in a Japanese Diversified Company*, „Asian Journal of Technology Innovation”, 14, s. 93–116, <https://doi.org/10.1080/19761597.2006.9668620>
18. Osterwalder A., Pigneur Y. [2012], *Tworzenie modeli biznesowych: podręcznik wizjonera*, Helion, Gliwice.
19. Ries E. [2017], *Metoda Lean Startup*, Helion, Gliwice.
20. Skala A. [2017], *Spiralna definicja startupu*, „Przegląd Organizacji”, 9, s. 33–39.
21. Słownik Merriam-Webster [2019].
22. Sopińska A., Tomaszewski A. [2015], *Współpraca w sieciach poziomych w świetle badań największych polskich przedsiębiorstw*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, 32, s. 377–393.
23. Startup Commons [2019], *What Is a Startup*, <https://www.startupcommons.org/what-is-a-startup.html>, dostęp 15.04.2019.
24. Strategyzer [2019], *Value Proposition Canvas*, <https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>
25. Tomaszewski A. [2018], *Koncepcja lean startup jako odpowiedź na wyzwania twórczej strategii*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, 170, s. 29–40.
26. Urbanowska-Sojkin E. [2017], *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwa z perspektywy teorii strukturacji*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, 5, s. 157–173.
27. Urbanowska-Sojkin E. [2014], *Skutki wyzwań otoczenia dla zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, 2, s. 169–194.
28. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. [2014], *The Nine Elements of Digital Transformation*, „MIT Sloan Management Review”, 55, s. 1–6.

### **Materiały internetowe**

1. <http://pgnig.pl/inkubator-innvento>, dostęp 15.02.2019.
2. <http://sparkmortar.com/o-nas/>, dostęp 15.02.2019.
3. <https://pgeventures.pl/O-nas>, dostęp 15.02.2019.
4. <https://theheart.tech/about/>, dostęp 15.02.2019.
5. <https://www.bgzbnpparibas.pl/startupy>, dostęp 15.02.2019.
6. <https://www.carrefour.pl/c4retailab>, dostęp 15.02.2019.

---

## Start-ups as a Strategic Choice of Enterprises

---

### Summary

The principal goal of this paper is to discuss the importance of start-ups and their managerial practices for strategies pursued by modern enterprises. The analysis was based on desk research and case studies of Polish enterprises engaged in interactions with start-ups for strategic reasons. As a result, we listed the areas of strategic advantages achieved by enterprises from interactions with start-ups. The paper highlights the coherence of start-up approach with new as well as classical strategic management theories and delineates further directions of research in this area.

**Keywords:** startups, strategic management, business model, lean startup

---