

STARTUP
POLAND



JEŚLI NIE CVC, TO CO?
**WSPÓŁPRACA STARTUPÓW
Z KORPORACJAMI**

STARTUP POLAND

JEŚLI NIE CVC, TO CO? WSPÓLPRACA STARTUPÓW Z KORPORACJAMI

Startup Poland, Warszawa 2023

© Copyright

Fundacja Startup Poland, Warszawa 2023

ISBN: 978-83-968029-1-0

Autor

Iga Kołacz

Projekt

Mariola Figura

DTP

Dariusz Matuszewski

Wydawca

Startup Poland

kontakt@startuppoland.org

Publikacja bezpłatna dostępna na stronie:

www.startuppoland.org

Partnerzy



PLUGANDPLAY



SPIS TREŚCI

Wstęp	4
1. Korzyści wynikające ze współpracy korporacji ze startupami	7
1.1. Jak korporacje wykorzystują współpracę ze startupami?	8
1.2. Co zyskują startupy współpracując z korporacjami?	12
1.3. Jakich startupów szukają korporacje?	16
2. Modele współpracy korporacji ze startupami	19
2.1. Fundusze kapitałowe	20
2.1.1. Na czym polega finansowanie startupów w modelu CVC?	20
2.1.2. Korzyści wynikające ze współpracy z CVC	30
2.2. Venture building	34
2.3. Scouting	35
2.4. Akceleracja	37
2.4.1. Programy akceleracyjne szansą dla młodych, innowacyjnych spółek	37
2.4.2. Korporacje pomagają i zyskują	38
2.5. Podmioty łączące korporacje ze startupami	47
2.6. Wydarzenia branżowe	52
3. Czynniki decydujące o dobrych relacjach	55
Podsumowanie	65

Wstęp

Niniejszy raport jest spojrzeniem na polską scenę startupową pod kątem dbania o relacje pomiędzy startupami a korporacjami. Publikacja przedstawia korzyści wynikające ze współpracy pomiędzy tymi podmiotami oraz pokazuje metody, dzięki którym można je osiągnąć. Jest to też próba odpowiedzi na pytanie, kto komu jest bardziej potrzebny: korporacje startupom czy startupy korporacjom?

W raporcie „Jeśli nie CVC, to co? Współpraca startupów z korporacjami” podkreślamy wagę innowacji i otwartości biznesu na nowe rozwiązania. Idea open innovation, której poświęcamy trochę miejsca, służy rozwojowi całej gospodarki. Nawet najdoskonalsze zespoły ekspertów od IT czy działów zajmujących się w korporacjach badaniami i rozwojem wychodzą poza swoją „bańkę” i testują rozwiązania zewnętrznych podmiotów. Korporacje doskonale zdają sobie bowiem sprawę, że – nawet jeśli mają stabilną pozycję bądź są wręcz liderem rynku – sytuacja ta może się diametralnie zmienić, gdy tylko zlekceważą postęp technologiczny. Ten zaś mocno przyspieszył za sprawą pandemii Covid-19, ze skutkami której świat mierzy się od 2020 roku. Już po pierwszym roku pandemii mówiło się o przeskoku technologicznym o 10 lat. 2023 rok, wraz z pojawieniem się chociażby ChatGPT, przyniósł kolejne wyzwania. Nie trzeba być fanem aplikacji stworzonej przez OpenAI, by dostrzec, że szybko postępujący rozwój sztucznej inteligencji dotarł do konsumentów końcowych i to na masową skalę. Klienci – przyzwyczajeni do coraz wygodniejszych rozwiązań – wymagają więcej. Chcąc być konkurencyjnymi, korporacje muszą nie tylko podążać

za trendami, ale również kreować własne. Kłopot w tym, że dla firm dostosowanie się do zmieniającego rynku stanowi ogromne wyzwanie, głównie finansowe. I tutaj z pomocą przychodzą startupy, których innowacyjne rozwiązania stają się remedium na bolączki wielu dużych podmiotów.

„Korporacje zgodnie twierdzą, że zacieśnione relacje z młodymi, innowacyjnymi podmiotami rozwijają ich biznesy oraz przekładają się na pozyskiwanie nowych klientów.”



Poza przykładami wdrożeń innowacyjnych rozwiązań w korporacjach, znajdziecie tu modele współpracy stosowane w relacjach ze startupami. Analizę rozpoczynamy od korporacyjnych funduszy kapitałowych, które pozwalają korporacjom bezpośrednio inwestować w innowacyjne spółki. Jak już tytuł raportu wskazuje, nie jest to jedyny sposób współpracy. Choć nabycie udziałów niesie ze sobą wiele korzyści, nie jest to konieczne, aby efektywnie czerpać z technologii opracowanej przez startup. W raporcie przybliżamy, czym jest startup scouting, venture building, akceleracja, jak działają podmioty pomagające szukać startupów czy strategicznych klientów korporacyjnych, a także podkreślamy znaczenie wydarzeń branżowych.

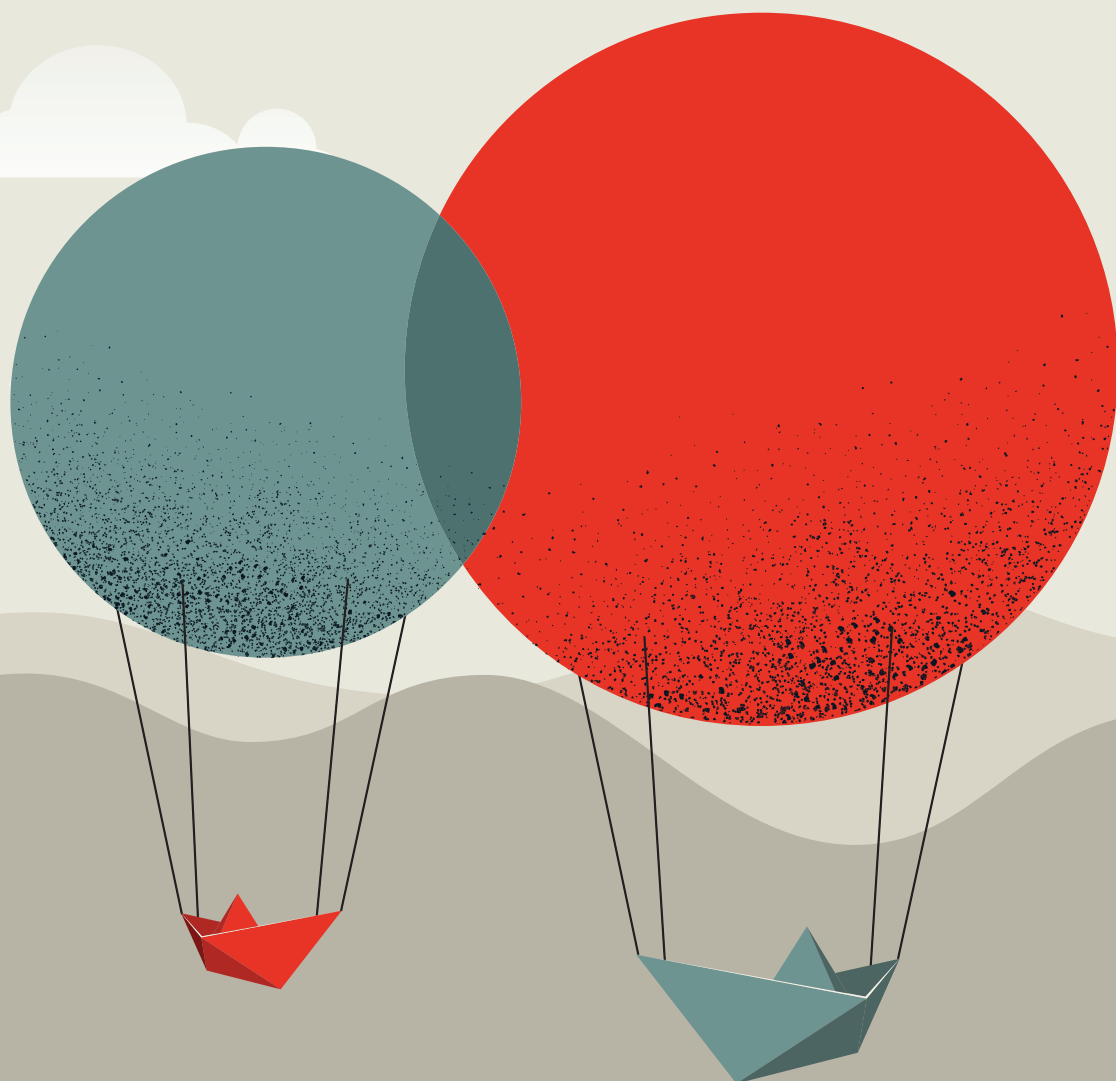
Jednym z głównych wniosków, jaki wybrzmiewa w raporcie, jest dawanie i przyjmowanie feedbacku oraz czerpanie z niego pełnymi garściami. Bez otwartości na zmianę nawet najlepsza strategia rozwoju nie przyniesie oczekiwanych rezultatów.





#01

Korzyści wynikające ze współpracy korporacji ze startupami



#01

Korzyści wynikające ze współpracy korporacji ze startupami

1.1. Jak korporacje wykorzystują współpracę ze startupami?

Sytuacja makroekonomiczna, w tym wysoka inflacja, z którą wciąż mierzy się Europa, spowodowała obkurczenie budżetów wydawanych na innowacje. I choć inwestorzy utrzymują, że na pomysły, zaawansowane technologicznie rozwiązania zawsze znajdą się pieniądze, nie zmienia to faktu, że w ogólnym rozrachunku kieszenie są płytsze. Nie jest to czas, kiedy firmy mogą pozwolić sobie na testowanie rozwiązań, z których być może nie będą miały korzyści. Istotą są więc celowe działania, nastawione na wdrożenie innowacyjnych rozwiązań, a w efekcie – na maksymalizację zysków. Takie podejście do sprawy powoduje wzrost konkurencyjności wśród startupów, dla których partnerstwo biznesowe z korporacją oznacza czasem „być albo nie być”. Korporacje z kolei zyskują na partnerstwie ze startupami praktyczne narzędzia, nie tracąc przy tym milionów złotych.

Zacieśniona współpraca pomiędzy korporacjami a startupami w celu podnoszenia innowacyjności tych pierwszych i skalowania biznesu drugich doczekała się własnej nazwy – open innovation. Koncepcja ta zakłada, że przedsiębiorstwa powinny rozwijać innowacje poprzez współpracę z zewnętrznymi podmiotami, nie zaś polegać wyłącznie na wynikach własnych prac B&R. Stosowanie tej idei szczególnie zauważalne było w czasie wspomnianej pandemii koronawirusa, kiedy to przedsiębiorstwa musiały przejść przyspieszoną modernizację i znaleźć nowe formy dotarcia do klientów. Pozytywny wpływ na wdrażanie open innovation przyniosła popularyzacja pracy zdalnej. Wtedy też polskie spółki w jeszcze większym zakresie otworzyły się na pracę w międzynarodowych zespołach, przekonując się, że fizyczny kontakt pracowników nie jest konieczny do sprawnego wdrażania innowacyjnych projektów.

Jak wynika z raportu „The Open Innovation Report 2023” zrealizowanego przez Sopra Steria i INSEAD, 72 proc. korporacji jest otwartych na innowacyjne projekty (w ankietach zawartych w raporcie wzięło udział 1,6 tys. startupów i korporacji z Wielkiej Brytanii, Niemiec, Francji, Hiszpanii, Włoch, Szwecji, Norwegii, Belgii, Holandii i Luksemburga). W ocenie korporacji, startupy są sposobem na odkrywanie nieznanymi możliwości biznesowych, budowanie nowych rozwiązań oraz polepszenie wewnętrznych praktyk biznesowych. Co więcej, korporacje deklarują, że będą wdrażać innowacje przy udziale młodych spółek – 69 proc. przedstawicieli korporacji zadeklarowało, że planuje podjąć współpracę ze startupami w najbliższych 18 miesiącach, a kolejne 14 proc. – nie wyklucza takiej możliwości. Entuzjazm dla otwartych innowacji różni się w zależności od kraju. Największą otwartość na innowacje zaobserwowano we Włoszech i w krajach Beneluksu (80 proc.). Ciekawostką jest, że najmniejszą otwartość w tym zestawieniu wykazały Niemcy (57 proc.), choć Berlin uznawany jest za europejską stolicę startupów.

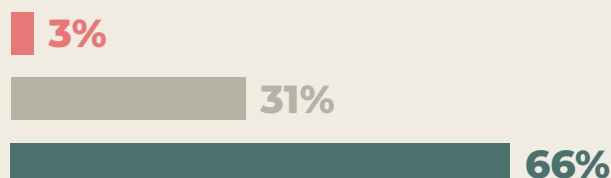
Według raportu, aż 50 proc. współpracy pomiędzy startupami a korporacjami nawiązało się od czasu Covid-19, a 89 proc. spółek, które zarządzały taką współpracą za pomocą przeznaczonej do tego jednostki, zawsze osiągało swoje cele. Warto nadmienić, że zarządzając projektami z zakresu otwartych innowacji, 55 proc. przedsiębiorstw korzystało z zewnętrznych pośredników. Do największych zaś wyzwań, jakie stoją przed korporacjami poszukującymi startupów, należą: prawidłowa ocena możliwości i rozwiązań oferowanych przez startup (wskazało tak 44 proc. badanych), znalezienie właściwego startupu (40 proc.), eksperymentowanie ze startupami (38 proc.) oraz skalowanie rozwiązania (17 proc.).

Jak ważna jest dla korporacji współpraca ze startupami?

Wielka Brytania



Niemcy



Hiszpania



Francja



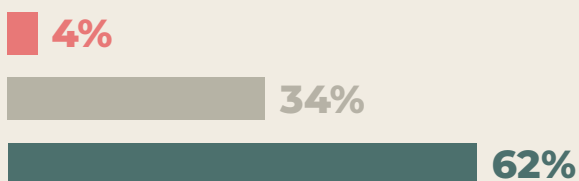
Włochy



Benelux



Norwegia



Szwecja



■ Nieistotna + mało znacząca

■ Ważna + krytyczna

■ Nie wiem

Znaczenie współpracy ze startupami dla korporacji w podziale na kraje;
Źródło: Open Innovation Report 2023, Sopra Steria, INSEAD

Duże zainteresowanie startupami nie dziwi ekspertów rynku. Już rok temu dyrektorzy z Mety (Taha Masood i Andy Ouderkirk) oraz z Harvard Law School (Paola Cecchi-Dimeglio) na łamach „Harvard Business Review” wskazywali, że zdecydowana większość dyrektorów z branży technologicznej (94 proc.) postrzega partnerstwa innowacyjne jako wręcz „niezbędną strategię”. Do zalet, jakie z tego wynikają, zaliczają: obniżenie kosztów, które należałoby przeznaczyć na badania i rozwój, pozyskanie wiedzy, elastyczność, pomoc w tworzeniu nowych rynków oraz przyspieszenie działań związanych ze stworzeniem innowacji i ich komercjalizacji.

Najwięksi międzynarodowi gracze dostrzegli potencjał drzemiący w startupach. Współpracują z nimi tacy giganci jak Unilever, Microsoft, Google, Meta, BMW, Diageo, Dell czy Accenture. Globalne trendy dotarły do Polski. Na współpracę ze startupami już kilka lat temu postawiła Giełda Papierów Wartościowych, a od roku aktywnie promuje ona ideę open innovation. Obecnie giełda szykuje się do uruchomienia platformy GPW Venture Network, łączącej duże spółki ze startupami. Nazwa nawiązuje do należącego do giełdy funduszu funduszy GPW Ventures (grupa inwestycyjna działająca na rynku venture capital oraz initial public offering). Tworząc platformę warszawska giełda chce odpowiedzieć na potrzebę rynkową.– Od dłuższego czasu zastanawialiśmy się, w jaki sposób pomóc startupom dotrzeć do korporacji. Zaczęliśmy od zapraszania ich do siebie, co spotkało się z bardzo pozytywnym feedbackiem. Founderzy dziękowali nam za to, że poświęciliśmy im czas, wskazując jednocześnie, że do innych dużych podmiotów było im trudno dotrzeć. Oni często nawet nie zdawali sobie sprawy z tego, że korporacje mają oferty skierowane do startupów – mówi Ignacy Bobruk, wicedyrektor działu komunikacji i marketingu, szef GPW Venture Network, Giełda Papierów Wartościowych.

Zadaniem platformy będzie dotarcie do przedsiębiorstw na każdym etapie rozwoju, co oznacza, że poza startupami, skupi takie podmioty jak fundusze VC, anioły biznesu czy akceleratorzy. Giełda podkreśla, że głównym założeniem tego programu będzie „wsparcie projektów startupowych w realizowaniu celów finansowych oraz zapewnienie jego uczestnikom dostępu do networkingu oraz stworzenie miejsca wymiany doświadczeń i platformy kreacji nowych kierunków rozwoju polskiego ekosystemu”. Założyciele platformy liczą, że w ten sposób przyczynią się do wzrostu podaży jednorozców (startupów, których wycena przekroczyła miliard dolarów) na polskim rynku kapitałowym. Na współpracy inwestorów czy korporacji ze startupami zyska też sama giełda. Rozwój startupów powoduje nie tylko przyrost kapitału na rodzimym rynku, ale również zwiększa szansę wejścia tych spółek na new connect. Długofalowym celem Giełdy Papierów Wartościowych jest bowiem wejście startupów na giełdę, aby stały się ich emitentami. Jak wiadomo, bariera wejścia na giełdę jest wysoka, jednak dzięki zaangażowaniu GPW w rozwój polskiej sceny startupowej, proces ten może przyspieszyć. Skorzystają na tym wszyscy.

Wystarczy przesłać ofertę największych spółek działających w Polsce, aby zdać sobie sprawę z tego, jak poważnie podchodzą do tematu współpracy ze startupami. Korporacje, z którymi rozmawialiśmy na potrzeby tego raportu, zgodnie twierdzą,

że zacieśnione relacje z młodymi, innowacyjnymi podmiotami rozwijają ich biznesy oraz przekładają się na pozyskiwanie nowych klientów. Jakie są największe zalety tej symbiozy? Przede wszystkim rozwijane przez nie technologie usprawniają procesy wewnątrz korporacji. Rozwiązania porządkujące dokumenty czy przyspieszające komunikację w organizacji powodują szybsze wdrażanie nowych produktów i usług. I tak na przykład w ostatnich latach grupa PZU, dzięki współpracy z partnerem zewnętrznym, wdrożyła semantyczny OCR, czyli technologię pozwalającą na konwertowanie papierowych dokumentów na dokumenty cyfrowe. Jak zaznacza ubezpieczyciel, pilotaż tego rozwiązania został przeprowadzony w ramach grupy, natomiast po jego wdrożeniu „technologia jest wykorzystywana w wielu obszarach biznesowych i umożliwia przyspieszenie obsługi zgłoszenia oraz szybszą wypłatę świadczenia na konto klienta”.

Tymczasem dla PKO Banku Polskiego startup Nu Delta stworzył między innymi technologię skanowania danych z faktury i automatycznego przygotowania przelewu w aplikacji IKO. Z kolei startup Telemedico, w który ostatecznie zainwestował fundusz PKO VC, pomógł PKO BP wdrożyć telemedycynę jako nową usługę w serwisie internetowym iPKO. Tym sposobem klienci banku zyskali możliwość umówienia się na konsultację z lekarzem i odbycia jej przy użyciu czatu, połączenia wideo lub telefonicznego. Konrad Ozdowy, ekspert ds. innowacji w PKO Banku Polskim, zwraca uwagę, że inwestowanie w rozwiązania, które z pozoru nie są przeznaczone dla bankowości, wpisuje się w trend beyond banking, czyli oferowania klientom banku produktów i usług innych niż finansowe. – Odchodzi się już od posiadania miliona aplikacji w telefonie, chociaż wciąż chcemy mieć tyle samo usług. Klient nie potrzebuje więc już banku, aby mieć dostęp do konta rachunkowego. Standardowa aplikacja bankowa to już trochę za mało, dlatego oferujemy więcej usług – mówi Ozdowy. Poza usługami telemedycznymi, w aplikacji PKO można kupić bilety na komunikację miejską, opłacić parking czy skorzystać z usług księgowych.

1.2. Co zyskują startupy, współpracując z korporacjami?

Dobre relacje leżą w interesie obu stron – startupy dysponują technologiami, których korporacje poszukują, zaś korporacje posiadają zasoby, które mogą zostać efektywnie wykorzystane przez startupy. Powszechnie wiadomo, że startupy mierzą się z wieloma problemami, które bywają dla nich wręcz nie do pokonania. Statystyki są bezlitosne – średnio 9 na 10 startupów upada. Jak wynika z ubiegłorocznego raportu „Luki w ekosystemie startupowym”, przygotowanego przez Startup Poland, największą barierą rozwoju startupów w Polsce jest pozyskanie finansowania (twierdzi tak 77 proc. ankietowanych). Jako kolejny powód wskazano brak dostępu do współpracy z rozwiniętymi firmami – odpowiedziało tak 38 proc. osób (można było wybrać więcej niż jedną odpowiedź). Do barier zaliczono również brak sieci networkingowych (20 proc.) i niedostateczne możliwości współpracy z ekspertami (19 proc.). Pojedyncze głosy wskazywały też na zbyt długi proces decyzyjny u każdego z partnerów oraz na brak otwartości na innowacje.

Wbrew pozorom, finansowanie nie jest najwyższą wartością, jaką startup może otrzymać od korporacji. Co w takim razie powoduje, że startupy wiążą się z koncernami, nawet jeśli nie mogą liczyć na pozyskanie w ten sposób inwestora? Otóż dla startupów ważny jest przede wszystkim dostęp do klientów korporacji, możliwość poznania od środka procesów zachodzących w spółce oraz problemów, z którymi korporacja boryka się na co dzień. Dodatkowym atutem jest prestiż – startup, który z sukcesem wdrożył rozwiązanie w firmie cieszącej się uznaniem na rynku, zwiększa szansę na pozyskanie kolejnych klientów. Wzbudza to zaufanie i skraca drogę do pozyskania nowych zleceń bądź finansowania w kolejnych rundach.

Dla startupów takie partnerstwo oznacza również możliwość przeprowadzenia pierwszego wdrożenia. Startup, pracując nad rozwiązaniem skrojonym pod konkretną spółkę, testuje „na żywym organizmie”, co się sprawdza, a co nie. Co więcej może zweryfikować, jakie są potrzeby zespołów pracujących w danej organizacji. W końcu założyciele startupu fintechowego niekoniecznie mają doświadczenie w pracy w bankowości. Zderzenie tych dwóch światów podczas codziennej pracy nie tylko sprawi, że tworzona technologia będzie lepiej dopasowana do korporacji, ale też pozwoli founderowi wyciągnąć wnioski, do których być może nie doszedłby samodzielnie.

“*Dobre relacje leżą w interesie obu stron – startupy dysponują technologiami, których korporacje poszukują, zaś korporacje posiadają zasoby, które mogą zostać efektywnie wykorzystane przez startupy.*”



Zachodzi wysokie prawdopodobieństwo, że po bliższym poznaniu korporacji startup zdecyduje się na zmianę kierunku działania. W podobnej sytuacji znalazła się Nu Delta, która początkowo zamierzała kierować swoje usługi dla księgowości. Kiedy jednak zaczęli rozmowy z potencjalnymi inwestorami (startup ten uczestniczył w programie akceleracyjnym MIT Enterprise Forum CEE), okazało się, że oferowane przez nich rozwiązanie będzie lepiej odpowiadało na potrzeby banków. – Celowaliśmy w rynek księgowy, ale jest on bardzo trudny, wymagający dużych nakładów finansowych na pozyskanie klienta w porównaniu z tym, co ten klient później nam przynosi – opowiada Jagoda Pieścicka, CEO & founder Nu Delta. Zmiana kierunku pozwoliła im rozwinąć skrzydła. Dzięki temu dostarczane przez nich rozwiązania wdrażane są już w kilku bankach, a docelowo Nu Delta liczy, że będzie współpracować ze wszystkimi największymi bankami w Polsce.

CASE STUDY – Envirly

Jak to się zaczęło?

Współpraca Envirly z Bankiem BNP zainicjowana została poprzez udział w tzw. „office hours”, czyli specjalnych spotkaniach dedykowanych procesom zakupowym nowych technologii od startupów. Niemniej jednak nasze wzajemne relacje kształtowały się od pewnego czasu. Mieliśmy okazję spotkać zespół innowacji Banku na różnego rodzaju konferencjach oraz wydarzeniach networkingowych.

Jak przebiega i na czym polega współpraca?

Współpraca z Bankiem BNP Paribas Polska skupia się na wsparciu jego klientów w kwestiach związanych z obliczaniem śladu węglowego, ich organizacji i skutecznym zarządzaniem nim. Wspomagamy klientów banku przez narzędzie SaaS do zarządzania śladem węglowym w trzech zakresach GHG Protocol (Greenhouse Gas Protocol – Protokół Gazów Cieplarnianych – standard do obliczania śladu węglowego organizacji), zarówno w przypadku wewnętrznych struktur organizacji, jak i w kontekście łańcucha dostaw. Jest to ważne i potrzebne, ponieważ dzięki temu firmy mogą zaraportować do kontrahentów, jak również spełnić nadchodzące (w 2024 roku) regulacje dla firm odnośnie do raportowania zrównoważonego rozwoju.



Współcześnie zagadnienia związane ze zrównoważonym rozwojem są bardzo ważne. Pojawiają się nowe przepisy i wytyczne ze strony Unii Europejskiej związane z raportowaniem ESG (Environmental, Social, Governance – Środowisko, Społeczeństwo, Ład korporacyjny), jednak równie istotne są oczekiwania kontrahentów, partnerów biznesowych, a także klientów i pracowników. W szczególności pokolenie „Z” kładzie nacisk na odpowiedzialny rozwój firm. Jest to nie tylko kwestia przestrzegania norm społecznych, ale także kluczowy aspekt budowania długoterminowej reputacji oraz utrzymania konkurencyjności na rynku.

Co zyskujecie?

Działania prowadzone pod okiem BNP Paribas pozwalają nam między innymi lepiej przygotować się na nowych klientów.

Po pierwsze, rozumiemy potrzeby i oczekiwania tego sektora, zarówno z perspektywy formalno-prawnej, jak i codziennej współpracy. Rozumiejąc specyfikę sektora bankowego, jesteśmy w stanie dostosować nasze usługi w sposób precyzyjny i zgodny z wymaganiami branżowymi.

Po drugie, nasza współpraca z BNP Paribas umożliwia nam nie tylko nawiązanie relacji partnerskich, ale także prezentację naszych usług biznesowym klientom banku. Ta możliwość przekłada się na znaczny wzrost liczby użytkowników, co daje nam okazję do ciągłego udoskonalania i dostosowywania naszego narzędzia. To doświadczenie we współpracy z dużymi grupami klientów pozwala nam zaspokajać ich potrzeby na różnych poziomach oraz dostarczać rozwiązania, które są nie tylko skuteczne, ale również dostosowane do ich wymagań. Dzięki temu, co najważniejsze, możemy na najwyższym poziomie wspierać klientów w zakresie zarządzania zrównoważonym rozwojem i raportowania ESG.

Mateusz Masiak

CEO
Envirly

Weronika Czaplewska

Vice President, co-founder
Envirly



W relacji start-upy-korporacje ci pierwsi doceniają możliwość wykorzystania siatki dystrybucji, jaką posiadają korporacje. Ponadto widzą wartość, jaką może przynieść im doświadczenie korporacji w zakresie wprowadzania na rynek produktów czy usług. Umiejętności te są na wagę złota dla start-upu, który dopiero nabywa wiedzę w tym zakresie oraz ma ograniczone zasoby ludzkie i finansowe, aby odpowiednio wypróbować swoje rozwiązanie. Niektórzy też widzą korzyść w dostępie do specjalistycznego sprzętu (ma to znaczenie m.in. dla start-upów medtechowych, którym korporacje są w stanie udostępnić swoje laboratoria). Potwierdza to chociażby badanie zrealizowane przez Sopra Steria i INSEAD. Według raportu „The Open Innovation Report 2023” start-upom współpracującym z korporacjami zależy przede wszystkim na: dostępie do rynku (klientów i partnerów) – 50 proc., dostępie do kapitału finansowego (finansowania i inwestorów) – 44 proc. oraz na dostępie do kapitału ludzkiego (mentorów, ekspertów, pracowników) – 33 proc.

1.3. Jakich start-upów szukają korporacje?

Gdybyśmy spojrzeli na start-upy z perspektywy funduszy inwestycyjnych, zauważymy, że najchętniej dofinansowują firmy technologiczne (inwestorzy szczególnie zainteresowani są projektami SaaS, marketplace, cloud computing czy e-commerce, co podyktowane jest względną łatwością tworzenia tego rodzaju projektów i szybkim zyskiem z inwestycji). Tymczasem korporacje mają zupełnie inne cele. Nawijając współpracę ze start-upami, kierują się przede wszystkim branżą, w jakiej działają oraz tym, czy start-up będzie potrafił rozwiązać ich problem. Nie jest więc zaskoczeniem, że spółki energetyczne będą zainteresowane głównie współpracą ze start-upami, które skupiają się na efektywności energetycznej i monitorowaniu jej infrastruktury czy na technologiach związanych z przemysłowym internetem rzeczy. Bazując na konkretnym przykładzie: PGNiG wielokrotnie podkreślało, że poszukuje start-upów, które mogą zrewolucjonizować sektor energetyczny, ze szczególnym uwzględnieniem spółek dostarczających rozwiązania cleantechowe. Jest to dość ogólna odpowiedź na pytanie, jakich start-upów poszukuje ta grupa. Trudno jednak być precyzyjnym w tej kwestii, gdyż potrzeby korporacji zmieniają się w zależności od sytuacji na rynku.

Gdy zgłębimy temat, okazuje się, że intensywność, z jaką współpracują korporacje ze start-upami, różni się w zależności od branży. Jak wskazują autorzy „The Open Innovation Report 2023” (dane dotyczą wybranych rynków europejskich), współpraca pomiędzy korporacjami a start-upami ma znaczenie strategiczne dla usług prawnych – aż 85 proc. badanych z tego sektora wskazało, że jest to dla nich „ważne i/lub kluczowe” (pozostałe 15 proc. oceniło, że jest to mało ważne lub nieważne). Niewiele mniejsze znaczenie do tej współpracy przywiązuje branża usług finansowych (82 proc. respondentów wskazało, że jest to dla nich bardzo istotne). Ważne jest to również dla zdecydowanej większości przedstawicieli branży telekomunikacyjnej (78 proc.), medialno-rozrywkowej (71 proc.), retailowej (71 proc.), zdrowotnej (67 proc.), sektora publicznego i rządu (65 proc.), obronności i bezpieczeństwa wewnętrznego (64 proc.). Mniejsze zainteresowanie wykazują branże: lotnicza (59 proc.), transportowa (57 proc.), ubezpieczeniowa (56 proc.) i energetyczna (51 proc.).



Nawiązując współpracę ze startupami korporacje kierują się przede wszystkim branżą, w jakiej działają oraz tym, czy startup będzie potrafił rozwiązać ich problem.



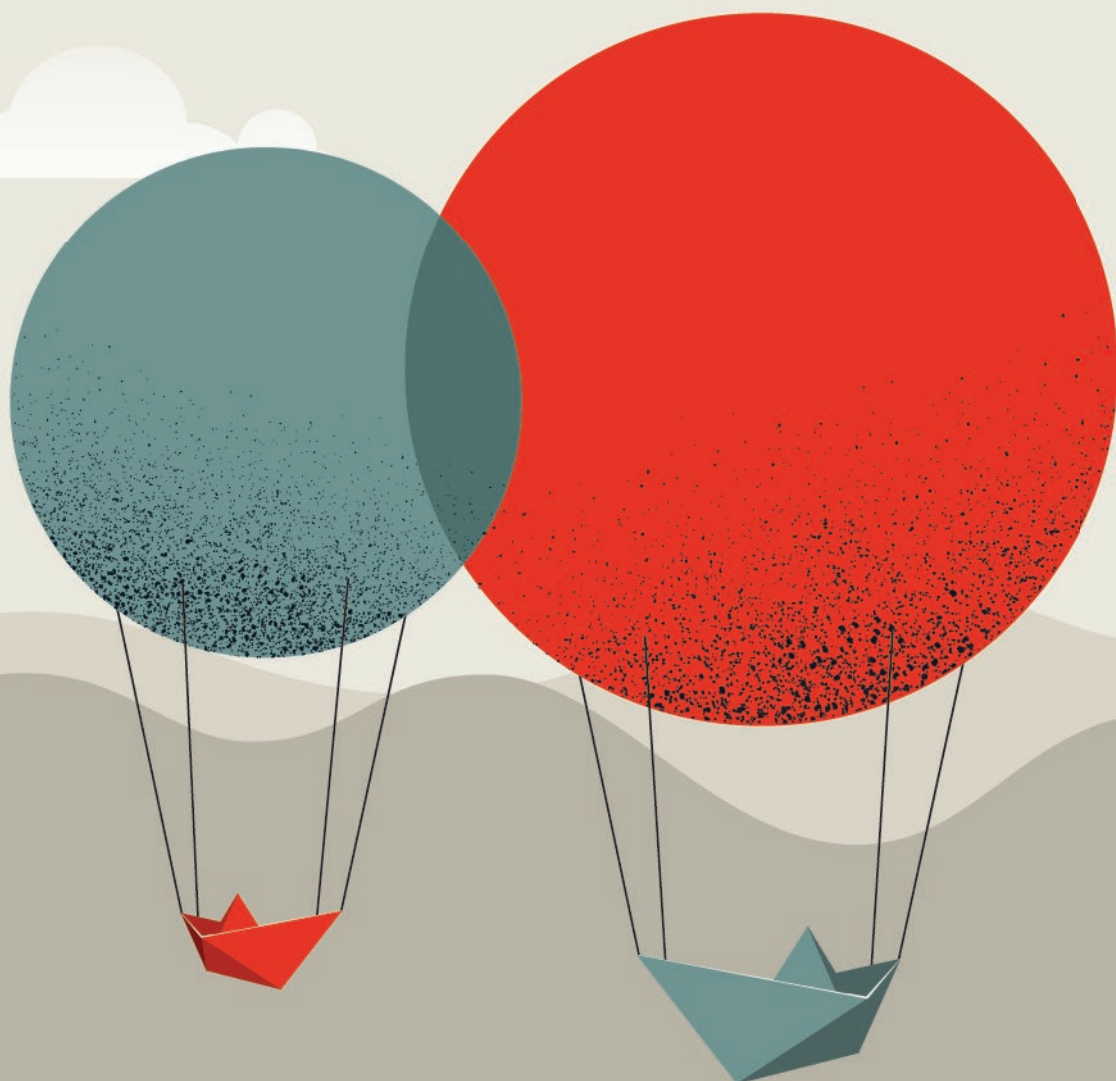
To, co wyłania się podczas rozmów z korporacjami, to poziom zaawansowania startupów, z którymi korporacje podejmują współpracę. Duże podmioty skupiają się na współpracy ze spółkami, które mogą pochwalić się już pierwszymi klientami i wdrożeniami, co zazwyczaj oznacza, że mają za sobą rundy pre-seed i seed. Nie oznacza to, że korporacje nie prowadzą rozmów z początkującymi founderami, lecz do takich celów służą im po prostu programy akceleracyjne. Korporacje, które deklarują, otwartość na współpracę z początkującymi startupami cenią sobie fakt, że mają wpływ na MVP startupu, gdyż dzięki temu technologia tworzona jest pod ich konkretne potrzeby. – Kiedy startup nie ma jeszcze MVP, trudno mu zaangażować korporację jako odbiorcę technologii, ponieważ wiązałoby się to z dużym wysiłkiem – trzeba wejść w startup i sprawdzić, na co go stać. Nie jest to rolą potencjalnych odbiorców technologii, a bardziej akceleratorów czy inkubatorów. Dopiero jak pojawi się pilotażowe rozwiązanie, jest to już dobry moment na współpracę – ocenia Ignacy Bobruk z GPW.





#02

Modele współpracy korporacji ze startupami



#02

Modele współpracy korporacji ze startupami

2.1. Fundusze kapitałowe

2.1.1. Na czym polega finansowanie startupów w modelu CVC?

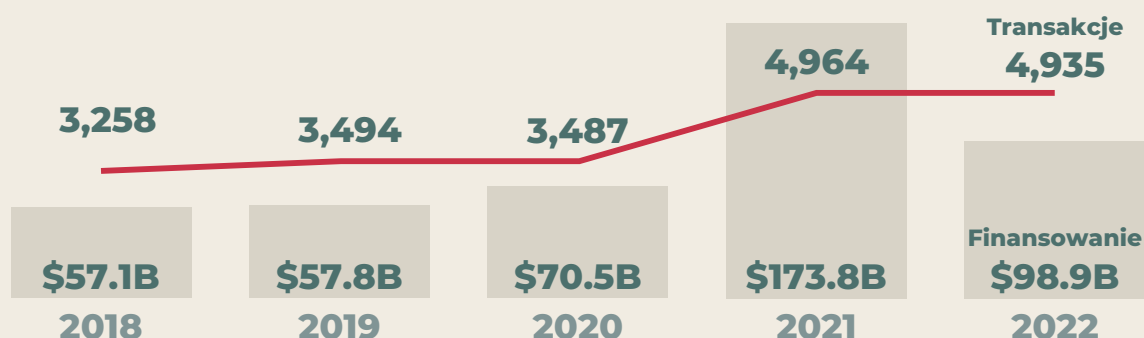
W przybliżeniu, już 80 proc. przypadków współpracy pomiędzy korporacjami a startupami, w których pośredniczy międzynarodowa platforma Plug and Play, opiera się na relacji biznesowej bez nabywania udziałów – informuje nas firma (obecnie spółka przygotowuje się do wejścia do Polski). Korporacje po prostu płacą za wdrażanie w ich organizacjach innowacyjnych rozwiązań, nie planując inwestowania w te startupy. – Większość korporacji jest na etapie, kiedy dopiero odkrywa technologie i zastanawia się, jak je wdrażać. Natomiast inwestowanie w startupy to już jest kolejny krok, na który decyduje się zdecydowana mniejszość naszych klientów. Niemniej jest to również obszar, w którym ich wspieramy (CVC as a Service) – mówi Anna Kaźmierczak, investment team, Plug and Play. Proporcje te zdają się odzwierciedlać sytuację rynkową w Polsce. Wciąż nie jest powszechny w naszym kraju model, kiedy korporacja inwestuje w startup, z którym współpracuje (wiąże się to z dużymi nakładami finansowymi, a efekty są długoterminowe), co nie oznacza, że nie jest praktykowane. Ci, którzy się na to zdecydują, mogą stać się jednym z inwestorów poprzez fundusz venture capital, ale mogą też inwestować samodzielnie, uruchamiając fundusz corporate venture capital (CVC).

Korporacyjne fundusze kapitałowe tworzone są przy korporacjach, a ich głównym zadaniem jest nie tylko realizacja celów finansowych spółki, lecz również strategicznych. Poprzez fundusze CVC korporacje inwestują bezpośrednio w startupy, wchodząc tym

samym w posiadanie udziałów czy akcji. W relacji CVC smart money ma kluczowe znaczenie, gdyż wtedy inwestor korporacyjny angażuje się w działalność operacyjną finansowanej spółki. W przypadku CVC sukces startupu przekłada się na sukces korporacji w jeszcze większym zakresie niż tradycyjne VC. Startup finansowany przez CVC rozwija się w symbiozie z korporacją – młoda spółka w taki sposób rozwija swoją technologię, aby realizować cele strategiczne korporacji. Dla startupu oznacza to wymierne korzyści: poza pozyskaniem finansowania prac rozwojowych, spółka otrzymuje know-how dotyczące prowadzenia biznesu w danym sektorze, a także mierzy się z rzeczywistymi problemami odbiorców swojej usługi. Naturalnym wręcz jest, iż wspierane przez korporacje startupy oferują rozwiązania z tej samej branży, w której działa inwestor. Startupami zaś, które wzbudzają największe zainteresowanie korporacji, są spółki technologiczne, a w szczególności podmioty zajmujące się sztuczną inteligencją, zrównoważonym rozwojem i cyberbezpieczeństwem.

W 2022 roku globalne finansowanie wspierane przez fundusze CVC wyniosło 98,9 mld dolarów – wynika z raportu „State of CVC”, przygotowanego przez CB Insights. W porównaniu do roku wcześniej jest to spadek aż o 43 proc., przy czym należy pamiętać, że 2021 rok był wyjątkowy – fundusze CVC zainwestowały wówczas 173,8 mld dolarów (dla porównania w 2020 roku było to 70,5 mld dol.). Reasumując: 2022 rok był drugim najlepszym w historii rokiem pod względem finansowania wspieranego przez CVC. Inwestorzy chętniej dokonywali mniejszych transakcji – w 2022 roku udział transakcji CVC na wczesnym etapie wzrósł o 7 p.p., do 62 proc. (jest to najwyższy poziom od pięciu lat). Mocno spadła natomiast wartość megarund z udziałem CVC – ze 108,7 mld dol. w 2021 roku do 43,3 mld dol. w 2022 roku. W samej Europie liczba transakcji wspieranych CVC wzrosła w 2022 roku o 24 proc., przy jednoczesnym spadku finansowania o 28 proc. (względem 2021 roku).

Globalne finansowanie wspierane przez fundusze CVC spadło o 43 proc. (r/r)



Globalne finansowanie wspierane przez fundusze CVC pod względem liczby transakcji i ich wartości;
Źródło: State of CVC, CB Insights

Choć w Polsce model CVC nie jest czymś nowym, wciąż nie jest popularny. Niemniej z roku na rok przybywa podmiotów, które doceniają jego zalety. Na rodzimym rynku na pracę w modelu CVC zdecydowały się już między innymi PKO Bank Polski, Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo, Narodowe Centrum Badań i Rozwoju czy Alior Bank. Trzy lata temu własny fundusz CVC utworzył także Totalizator Sportowy wraz z polsko-amerykańskim zespołem funduszu ff Venture Capital, przy wsparciu PFR Ventures oraz Narodowego Centrum Badań i Rozwoju. Celem funduszu ffVC Tech & Gaming jest wsparcie startupów działających w obszarze AI, gamingu, cyberbezpieczeństwa, robotyki, regtech, fintech czy enterprise software (łączna wartość finansowania wynosi 100 mld zł). Fundusz zainteresowany jest inwestycjami w startupy, które mają potencjał międzynarodowy (pojedyncza spółka może liczyć nawet na 8 mln zł finansowania). Olgierd Cieślik, prezes Totalizatora Sportowego, podkreślał wówczas, iż powołanie tego funduszu może przynieść ogromne korzyści i umożliwi im dalszy rozwój. „Kontynuacja transformacji technologicznej Totalizatora Sportowego wymaga od nas już nie tylko współpracy ze światowymi gigantami rynku gamingowego, lecz także otwarcia na wdrażanie produktów i usług dostarczanych przez młode innowacyjne firmy, w tym polskie startupy” – mówił Cieślik. I zapowiedział, że do końca 2023 roku zespół zarządzający funduszem zainwestuje w 15-20 spółek.






**Startupy
to potężny
zastrzyk
inspiracji**

Startupy na stałe wpisały się w krajobraz biznesowy Europy Środkowej, która jest pod tym względem wyjątkowym regionem świata. To tutaj rodzą się innowacje na skalę światową i to tutaj młodzi ludzie prezentują swój imponujący potencjał w budowaniu nowoczesnej gospodarki. Nic zatem dziwnego, że w Totalizatorze Sportowym czuliśmy rosnącą potrzebę nawiązania współpracy z tym środowiskiem. Startupy to potężny zastrzyk inspiracji – również dla nas, firmy o ugruntowanej pozycji, działającej na polskim rynku nieprzerwanie od ponad 67 lat.

Gdy w 2017 roku rozpoczęliśmy największą w historii Totalizatora Sportowego transformację technologiczną, mieliśmy świadomość, że współpraca z młodymi zespołami nastawionymi na innowację musi być jej częścią. To z tego względu umieściliśmy stworzenie funduszu CVC w naszej strategii na lata 2017-2021 i na tej podstawie powołaliśmy ffVC Tech & Gaming powered by Totalizator Sportowy – w ramach wspólnej inicjatywy z ffVC oraz przy wsparciu PFR Ventures i Narodowego Centrum Badań i Rozwoju. Rozpoczęliśmy inwestycje w branży z zakresu AI, gamingu, cyberbezpieczeństwa, robotyki, enterprise software, RegTech czy FinTech, bo to te obszary najlepiej rezonowały z wizją firmy, jaką w przyszłości chce być Totalizator Sportowy.

Dziś mamy wymierne efekty tej współpracy. W ciągu ostatnich trzech lat udało się nam wesprzeć szereg startupów nie tylko finansowo, lecz także merytorycznie. Młode firmy mają dostęp do kontaktów z naszymi partnerami biznesowymi i branżowymi. Co więcej, aktualnie sami pracujemy nad wdrożeniem w Totalizatorze Sportowym usług jednej ze spółek portfelowych. Stale monitorujemy też rozwiązania pozostałych startupów, zwłaszcza tych z obszarów gamingu, FinTech i Big Data, bo to one w pierwszej kolejności mogłyby nam pomóc w ekspansji naszego biznesu. Totalizator Sportowy jest otwarty na innowacje i wierzę, że tym śladem podąża także cała polska gospodarka.



Olgierd Cieślik
Prezes Zarządu
Totalizator Sportowy Sp. z o.o.





**Razem
łatwiej
rozwiązać
prawdziwe
problemy
w biznesie**

Chcemy wesprzeć rozwój innowacyjnych i przełomowych polskich spółek poprzez wykorzystanie relacji ffVC z partnerami strategicznymi, takimi jak Totalizator Sportowy.

Współpraca Totalizatora Sportowego z ffVC Tech & Gaming przyniosła korzyści zarówno polskim startupom, jak i samemu Totalizatorowi Sportowemu. ffVC blisko współpracuje z Totalizatorem Sportowym w poszukiwaniu spółek, które rozwiązują prawdziwe problemy w biznesie. Totalizator Sportowy chętnie testuje innowacyjne spółki i pomaga w ocenie konkretnych rozwiązań technologicznych podczas naszego due diligence.

W budowaniu funduszy CVC (Corporate Venture Capital) tkwi ogromna wartość dla rozwoju polskich startupów. Rzadko zdarza się, że rynek venture ściśle współpracuje z dużymi korporacjami, dlatego inicjatywy takie jak nasza, we współpracy z Totalizatorem Sportowym, mają ogromne znaczenie dla całego ekosystemu.

Wraz z naszym partnerem strategicznym, Totalizatorem Sportowym, dążymy do budowania silnej współpracy pomiędzy startupami a dużymi korporacjami. Daje im to szansę na dostęp do wiedzy, doświadczenia i zasobów dużych korporacji, które mogą pomóc w rozwoju i skalowaniu biznesu. To również umożliwia startupom testowanie swoich rozwiązań w realnych warunkach, a także otrzymywanie wsparcia i mentoringu od doświadczonych profesjonalistów.

Mariusz Adamski
Partner
ff Venture Capital



CASE STUDY – GGPredict

Jak to się zaczęło?

GGPredict to warszawski startup oferujący platformę analityczno-treningową do osiągnięcia lepszych wyników w CS:GO. Zespół przekonuje graczy, że e-sport nie polega tylko na strzelaniu. Chodzi o taktykę, ruch, ekonomię i wiele innych szczegółów, które pozostają niezauważone — to właśnie one mają kluczowe znaczenie dla wygranej. Misją GGPredict jest edukowanie graczy, pomagając im w poprawie każdego aspektu rozgrywki. W porównaniu do tradycyjnego sportu, analiza w esporcie jest bardzo ograniczona. GGPredict to zmienia.

GGPredict jest jednym ze startupów, w które zainwestował fundusz ffVC Tech & Gaming powered by Totalizator Sportowy. Intensywna współpraca rozpoczęła się w zasadzie od razu po inwestycji, którą otrzymaliśmy w ramach funduszu ffVC Tech & Gaming. Już od pierwszego spotkania z zespołem Totalizatora Sportowego byliśmy zainteresowani współpracą i planowaliśmy, w jaki moglibyśmy wspierać nas w dalszym rozwoju.

Jak przebiega i na czym polega współpraca?

Nasz kontakt z przedstawicielami Totalizatora Sportowego jest bardzo regularny: omawiamy możliwości współpracy i szukamy obszarów, w których Totalizator Sportowy może nam pomóc w rozwoju. Szczególnie skupiamy się na zagadnieniach związanych z bezpieczeństwem w grach, ponieważ dla obu naszych firm jest to kluczowy element działalności. Dzięki współpracy z Totalizatorem Sportowy mamy również możliwość prezentacji naszej firmy na różnych eventach biznesowych, takich jak konferencja ImpactCEE w Poznaniu.

Co zyskujecie?

Dzięki naszej współpracy zyskaliśmy przede wszystkim dużą wiedzę branżową z dziedziny gamingu oraz niezwykle cenne kontakty. Zespół Totalizatora Sportowego chętnie dzieli się swoim doświadczeniem i otwiera nam drzwi do różnych przedstawicieli z naszej branży, dzięki czemu łatwiej jest nam poruszać się w ekosystemie. W przyszłości planujemy realizować wspólne projekty, w których Totalizator Sportowy będzie mógł wykorzystać naszą technologię oraz pozyskane dane.

Przemysław Siemaszko

Co-Founder and CEO
GGPredict



2.1.2. Korzyści wynikające ze współpracy z CVC

Korporacje posiadające fundusze CVC aktywnie poszukują startupów, w które mogą zainwestować. Przede wszystkim śledzą rynek i gdy zobaczą innowacyjny zespół z potencjałem dużego wzrostu, kontaktują się z nim bezpośrednio. Bywa też, że korporacje inwestują w spółki, z którymi wcześniej współpracowały – czy to w ramach programu akceleracyjnego czy będąc klientem startupu (w obu przypadkach działa siła rekomendacji). Jedna kwestia pozostaje niezmienna: branża. Co do zasady, fundusze CVC inwestują w startupy, które działają w sektorach reprezentowanych przez te korporacje, co nie musi być regułą w przypadku funduszy VC. – VC ma mniejsze wymagania, jeśli chodzi o branżę. O ile fundusz venture capital może inwestować w każde rozwiązanie, o tyle fundusz CVC, który inwestuje na etapie late seed czy serii A, finansuje już startup z myślą o jego ekspansji – wskazuje Konrad Ozdowy z PKO Banku Polskiego.

Zdaniem naszego rozmówcy posiadanie korporacyjnego funduszu kapitałowego niesie ze sobą dwie główne korzyści. – Po pierwsze, jeśli współpracujemy ze startupem będącym na wczesnym etapie działania i widzimy w oferowanych przez niego rozwiązaniach potencjał, możemy stosunkowo łatwo to zabezpieczyć – po prostu inwestując w spółkę. Oczywiście korporacja zawsze może kupić udziały w spółce, jednak poprzez CVC procedury inwestycyjne są łatwiejsze do przeprowadzenia. Dzięki zaś temu, że startup staje się częścią grupy, łatwiej można scalić pewne procesy – mówi Ozdowy. Kolejną kwestią, na którą zwraca uwagę ekspert jest dywersyfikacja źródeł przychodów. – Dla nas jest to kolejny element układanki finansowej, który podnosi wartość grupy – dodaje.

Z perspektywy korporacji inwestycje w startupy muszą nie tylko przynosić zysk, ale mieć też znaczenie strategiczne. Ważne jest więc, aby biznes dostrzegł pozytywny wpływ prac badawczo-rozwojowych na wyniki finansowe korporacji. Im ta współpraca jest bardziej zacieśniona, tym łatwiej obu stronom zrozumieć swoje racje, a następnie przekuć ten potencjał w konkretne działania. Korporacje, które utworzyły w swoich strukturach fundusze CVC, jako zaletę wskazują na dostęp startupów do korporacyjnego know-how i klientów. – W mojej ocenie zespół CVC powinien być mocno związany z korporacją, rozumieć ją, mieć dobre relacje z obszarem rozwoju biznesu oraz obszarem M&A tej korporacji. Tylko wtedy jest szansa zrealizować ideę smart money – mówi Bartłomiej Mazurkiewicz, członek zarządu i deputy CEO, PGNiG Ventures, która to grupa kapitałowa w 2019 roku uruchomiła fundusz PGNiG Ventures.

Michał Wolszlegier, prezes Automade (Extreme Robotics), startupu zajmującego się automatyzacją procesów biznesowych w modelu SaaS, przyznaje, że współpraca z funduszami korporacyjnymi jest dla niego ciekawą alternatywą, choć jego startup nie miał jeszcze takiej okazji. – Współpraca z CVC kusi, mocno dopinguję temu rynkowi. Pozyskanie finansowania z funduszu korporacyjnego działającego w konkretnej branży bardzo uwiarygadnia startup na rynku, daje mocne referencje – uważa Wolszlegier.

Warto zaznaczyć, że model CVC nie jest rozwiązaniem dla każdego startupu. Niektórzy founderzy wolą traktować korporację jako zwykłego klienta, bez możliwości angażowania się z ich strony w działalność operacyjną spółki. – CVC? Do tej pory wybieraliśmy inwestorów wyłącznie finansowych. Takich, którzy sami nie realizują celów strategicznych na rynku zdrowia – mówi Piotr Orzechowski, founder & CEO Infermedica. I dodaje: – Przykładowo, jeżeli duża firma medyczna byłaby naszym inwestorem, konkurencyjne firmy medyczne – i z tym się spotkaliśmy – mogłyby nie chcieć od nas kupować usług, ponieważ czułyby, że pośrednio sponsorują konkurencję – wyjaśnia Orzechowski.



CASE STUDY – Infermedica



Jak to się zaczęło?

Nasza współpraca z Plug and Play rozpoczęła się w 2018 roku, kiedy to Infermedica dołączyła do programu Startup Creasphere, inicjatywy Plug and Play we współpracy z Roche Diagnostics. To był dla nas ważny krok, który otworzył przed nami drzwi do cennych kontaktów. W 2020 roku wzięliśmy udział w programie Plug and Play Insurtech w Monachium, co wzbogaciło naszą wiedzę o różnorodnych rynkach. Mieliśmy też okazję uczestniczyć w wydarzeniu Plug and Play w Abu Zabi oraz w ClevelandClinic, które dalej poszerzały naszą globalną perspektywę.

Jak przebiega i na czym polega współpraca?

Plug and Play jest znany z niesamowitej sieci kontaktów oraz świetnie zorganizowanych programów, zlokalizowanych w różnych częściach świata. Pomogło nam to nie tylko na początkowym etapie rozwoju, kiedy szukaliśmy pierwszych partnerów biznesowych, ale również na późniejszym, kiedy wprowadzaliśmy nasze produkty na nowe dla nas rynki. Dzięki Plug and Play nawiązaliśmy kontakty z potencjalnymi klientami i partnerami biznesowymi. Nabraliśmy też ogromnej wiedzy o rynku, szczególnie w obszarze DACH i Bliskiego Wschodu oraz otrzymaliśmy doskonały feedback, pozwalający oferować coraz lepiej dopasowane rozwiązania. Dodatkową wartość stanowić może sieć alumni. Program realizowany z Roche Diagnostics umożliwił nam również rozpoczęcie współpracy dotyczącej pilotażu naszej technologii.

Co zyskujecie?

Programy tego rodzaju stwarzają świetne okazje dla korporacji oraz startupów. Korporacjom łatwiej jest wejść do świata rozwijających się, znacznie mniejszych projektów, a startupom poznać arkana pracy dużych i dojrzałych organizacji. Plug and Play tworzy forum, na którym takie firmy mogą się spotkać i wzajemnie poznać. Nasza podróż z Plug and Play okazała się sukcesem i jesteśmy bardzo zadowoleni z projektów, w których braliśmy udział. Dzięki Plug and Play udało nam się poznać i pozyskać nowych klientów np. na rynku DACH oraz na Bliskim Wschodzie, a współpraca poszerzyła nasze horyzonty, wzbogaciła sieć kontaktów i napędziła nasz rozwój. Nasze partnerstwo jest przykładem potencjału, który wyłania się, gdy startupy i korporacje łączą siły.

Piotr Orzechowski

Founder & CEO,
Infermedica



2.2. Venture building

Zamiast kupować udziały w startupie czy dokonywać akwizycji korporacja może zbudować innowacyjną spółkę. Mamy wtedy do czynienia ze zjawiskiem venture buildingu. Z kolei podmioty, które specjalizują się w venture buildingu określa się venture builderami, zaś potocznie – fabrykami startupów. Zgodnie z definicją, venture building oznacza budowanie startupu od podstaw, w oparciu o własne środki danej organizacji, w celu odsprzedaży go podmiotowi, który jest zainteresowany oferowanymi przez startup rozwiązaniami. Taką nowo utworzoną spółką venture builder może przez kilka lat współzarządzać, aby czerpać korzyści finansowe jak z każdej dobrze prosperującej działalności. W takiej sytuacji venture builder sprzedaje udziały w startupie dopiero w momencie, kiedy wartość spółki wzrośnie na tyle, aby wyjście z inwestycji mu się opłacało. Uściślając: korporacja, która chce mieć w swoich strukturach startup, nie musi samodzielnie go budować. Ma dwie opcje: może kupić nowo utworzoną spółkę od firmy venture building, bądź stworzyć ją przy udziale venture buildera. W obu przypadkach, celem nowo utworzonej jednostki jest wypracowanie rozwiązań, które będą silnym wsparciem w rozwoju korporacji.

Venture builderowi powołanie do życia innowacyjnej spółki zajmuje mniej niż rok. Kluczowe jest tu doświadczenie w budowaniu zespołów, współdzielenie technologii i modeli biznesowych oraz tak zwany nos przedsiębiorcy, czyli wyczucie trendów i rynku venture. Osoby zarządzające startupem, który powstał w tej swoistej fabryce, w rzeczywistości podlegają zarządowi venture buildera oraz zarządowi korporacji. W przeciwieństwie do typowego venture capital, gdzie inwestor nie musi być zaangażowany w działania operacyjne startupu, venture builder razem z korporacją decydują o losach spółki. Do niego należą więc takie decyzje jak licencjonowanie spółki, AML (anti-money laundering) czy KYC (know your customer). Venture builder jest przedsiębiorcą budującym innowacyjne biznesy z perspektywą szybkiego skalowania.

Dla przykładu, firma venture building The Heart buduje startupy w bliskiej współpracy z korporacjami. Rozpoczynając pracę, zawsze wychodzi od pomysłu. Jeśli zaś korporacja nie ma konkretnej wizji na startup, wtedy zespół scoutingowy The Heart analizuje najnowsze trendy, technologie oraz modele biznesowe i na tej podstawie pomaga korporacji stworzyć portfolio pomysłów na przedsięwzięcie. Wybrany pomysł na projekt przechodzi przez kolejne etapy walidacji: wstępną ocenę potencjału rynkowego projektu i ułożenia modelu biznesowego. Następnie tworzony jest proof of concept, gdzie dopracowywane są elementy technologiczne i finansowe. The Heart dostarcza korporacji stworzony przez siebie prototyp rozwiązania, potwierdza model biznesowy i buduje strategię rozwoju spółki. Ten etap otwiera rozmowy z przyszłymi interesariuszami i potencjalnymi klientami. Po tym jak venture builder otrzyma zielone światło od partnerów, przechodzi do realizacji projektu, czyli przygotowania MVP i budowania startupu, w tym kompletowania zespołu i wyboru osoby zarządzającej nim. Founder dołącza do zespołu już na początku fazy MVP, a sam projekt wydziela się ze struktury The Heart jako niezależna spółka. – Rodzi się nowy startup – wraz z launchem rozwiązania spółka rozpoczyna też swoje skalowanie. W modelu corporate venture buildingowym ma już przewagę pierwszego korporacyjnego klienta –

partnera, z którym startup zaczynał cały proces – mówi Jędrzej Iwaszkiewicz, managing partner The Heart. I dodaje: – Wraz z launchem startupu i jego rozwojem na rynku naturalnym jest, że spółka rośnie i rozbudowuje zespół. Natomiast skład osobowy na poziomie zarządu, z którym wypracowywane są strategiczne cele spółki, pozostaje zazwyczaj niezmienny. W takim układzie rzadko zdarzają się nieporozumienia, które wynikałyby z odmiennej wizji osoby prowadzącej spółkę a partnera korporacyjnego – komentuje Iwaszkiewicz. Ich firma nie buduje startupów w oderwaniu od korporacji, aby następnie próbować je sprzedać na rynku. Jak zaznacza partner zarządzający, ważny jest tutaj dialog z partnerem korporacyjnym, zaś kadra zarządzająca i founder, którzy dołączają do projektu, są tego świadomi. W ten sposób standardowe relacje pomiędzy korporacją a founderem, gdzie ten drugi realizuje jednak swoją wizję, są tutaj odwrócone. – Kiedy korporacja jest zaangażowana udziałowo w projekt, ważnym jest dla nas określenie czasu, po jakim The Heart będzie chciało wyjść ze spółki. Zajmuje to zazwyczaj od 4 do 5 lat. Jest to wystarczająco długi okres, aby startup działał sprawnie na rynku i był gotowy na branżowego inwestora lub wejście w struktury korporacji – zaznacza Jędrzej Iwaszkiewicz.

Startup, który działa w strukturach korporacji, funkcjonuje na nieco innych zasadach niż pozostała część grupy. Cechuje go większa autonomia niż w przypadku pozostałych działów w grupie, choć jest ona zdecydowanie mniejsza niż kiedy startup z zewnątrz nawiązuje współpracę z korporacją. Magdalena, która chce pozostać anonimowa, pracuje na stanowisku średniego szczebla w jednym ze startupów, który funkcjonuje w ramach niemieckiej korporacji farmaceutycznej z siedzibą w Polsce. W rozmowie z nami podkreśla, że z jej perspektywy taki układ doskonale się sprawdza. Owszem, przyznaje, że są częścią większego podmiotu i do pewnego stopnia muszą się dostosować do wymogów grupy, jednak w porównaniu z osobami pracującymi bezpośrednio w korporacji, mają dużą swobodę działania, co sobie bardzo ceni. Wartością dla niej jest również siła globalnego brandu – dzięki temu, że korporacja, do której należy startup, ma oddziały w wielu krajach, wymiana informacji pomiędzy jednostkami usprawnia pracę i przyspiesza rozwój technologii.

2.3. Scouting

Choć efekty venture buildingu mogą być imponujące, model ten oznacza już realizację dużego przedsięwzięcia. Prostszy, mniej angażującym czasowo (i bywa, że również finansowo) sposobem jest współpraca ze startupem, który wdroży w korporacji określone rozwiązania w zamian za kapitał. Korporacja stawia się wtedy w pozycji klienta a startup „wchodzi w buty” dostawcy usługi. Przy czym z punktu widzenia obu stron współpraca taka może mieć charakter strategiczny. Co więcej, korporacja może nawiązać tego rodzaju współpracę z kilkoma, niezależnie działającymi startupami, w zależności od zapotrzebowania. Kolejnym powodem, dla którego korporacje decydują się na scouting, jest chęć przejęcia innowacyjnej spółki. Zamiast więc budować zespół od zera, dokonuje akwizycji.

Proces poszukiwań potencjalnych partnerów biznesowych w postaci startupów określa się startup scoutingiem (można spotkać się też z nazwą VC scouting). Na rynku VC istnieje szereg wyspecjalizowanych w tym obszarze jednostek: są to zarówno jednostki, czyli skauci VC, jak i całe agencje scoutingowe bądź zespoły działające w ramach większego podmiotu. Szeroko rozumiani skauci szukają startupów, które mogą odpowiedzieć na potrzeby korporacji, a następnie weryfikują je pod względem biznesowym, prawnym i technologicznym. W takim układzie dobrze sprawdzają się startupy, które rozwiązują konkretne problemy – na przykład zajmują się weryfikacją tożsamości klientów czy automatyzacją danych w firmie (czyli jest problem i startup, który wdraża rozwiązanie). Bywa też, że korporacja dokładnie nie jest w stanie podać, czego potrzebuje i szuka startupu, który pomógłby namierzyć problem oraz zaproponować rozwiązanie. Wtedy współpraca wymaga większego zaangażowania po obu stronach. Startup, realizując swoje pierwsze wdrożenie, będzie dostosowywał produkt pod specyficzne wymagania danej korporacji, z korzyścią dla niej (nie od dziś wiadomo, że pionierzy rozwiązań technologicznych dyktują warunki rynkowe).

Startup scoutingiem zajmuje się między innymi Fundacja Startup Poland. Poza promowaniem dobrych standardów VC i wspieraniem nowatorskich rozwiązań, zainteresowanym uczestnikom rynku pomaga szukać startupów do współpracy. Jest to możliwe dzięki bliskim relacjom ze startupami i bardzo dobremu rozeznaniu na polskim rynku venture capital. Z doświadczeń fundacji wynika, że korporacje, które się do nich zgłaszają, nie zamierzają w sposób agresywny przejmować startupów, co jest istotne w rozmowach z founderami. Taki scouting obejmuje następujące procesy: research rynku w obrębie konkretnej branży, ułożenie listy najbardziej dopasowanych do założeń korporacji startupów, kontakt z wybranymi startupami w celu zaproszenia ich na prezentacje, ponowna selekcja startupów do współpracy. W interesie skauta jest dopilnować, by wszystkie te etapy przebiegły sprawnie. Wiąże się to z opieką nad startupami biorącymi udział w tym procesie, czyli z dbaniem o to, aby founderzy dotarli na spotkanie, ustalenie agendy, w tym, kto po kim będzie prezentował działania spółki i ile ma na to czasu oraz wyjaśnienie, jakich informacji będą od nich oczekiwały korporacje. Proces poszukiwań startupów trwa co najmniej kilka miesięcy. Następnie korporacja prowadzi z wybranym startupem negocjacje dotyczące zakresu współpracy, w których to skauci już nie uczestniczą. Ich rola kończy się wraz z wyłonieniem startupu, który będzie najbardziej odpowiedni do wykonania zadania.

Korporacje mają jasno określone wymagania, które muszą zostać spełnione przez startup nawiązujący z nimi relację biznesową. W tym celu zleceniodawcy dostarczają już na początku procesu scoutingu formularze zapotrzebowania. W praktyce oznacza to, że zespoły z różnych działów zgłaszają, z jakimi problemami się mierzą i co mogłoby je rozwiązać. Zazwyczaj korporacje dobrze wiedzą, w jaki sposób poprawić skuteczność działania swoich zespołów (na przykład potrzebują lepszego sposobu zarządzania danymi albo chcą wejść w zupełnie nowy obszar dotarcia do klienta). Wyzwaniem natomiast jest dla nich wskazanie, kto może im w tym pomóc.

Tutaj z pomocą przychodzą profesjonaliści od startup scoutingu, którzy mają bieżący kontakt ze spółkami oferującymi najnowsze rozwiązania technologiczne i są w stanie podpowiedzieć, co może być odpowiedzią na daną potrzebę korporacji. Tymczasem wśród obaw, jakie zgłaszają skautom startupy, są agresywne przejęcia ich spółek bądź podejrzenie, że poszukujący robi wyłącznie przegląd rynku, bez rzeczywistego zainteresowania inwestycją. Tym bardziej warto korzystać ze sprawdzonych podmiotów zajmujących się scoutingiem.

2.4. Akceleracja

2.4.1. Programy akceleracyjne szansą dla młodych innowacyjnych spółek

Popularną formą współpracy korporacji ze startupami są programy akceleracyjne, podczas których wyłaniani są founderzy z najlepszymi pomysłami i realną szansą ich monetyzacji. Takie szkolenie, trwa zazwyczaj od 3 do 6 miesięcy, w czasie którego startupy uczą się od praktyków (przedsiębiorców, inwestorów, managerów, strategów) prowadzenia i skalowania biznesu. Poza bezpośrednimi spotkaniami z przedstawicielami korporacji, które są przyporządkowane do każdego z akcelerujących się startupów, biorą oni również udział w konferencjach branżowych czy w demo days (eventy, podczas których startupy prezentują swoje pomysły potencjalnym inwestorom). Dla startupów udział w akceleracji jest zarówno okazją do nabycia know-how bezpośrednio od ekspertów rynku i nawiązania relacji biznesowych, jak i pozyskania pierwszych zleceń, a także weryfikacji, czy ich produkt jest wystarczająco dobry. Generalizując, startup, który wzorowo przeszedł akcelerację, ma większą szansę na utrzymanie się na rynku niż podmioty, które się tego nie podjęły. W końcu można być doskonałym w swoim fachu, ale prowadzenie startupu jest biznesem wymagającym umiejętności zarządzania przedsiębiorstwem.

Uczestnicy programów akceleracyjnych na starcie mają ułatwione dotarcie do potencjalnych odbiorców swoich usług, gdyż startupy i akcelerujące je korporacje dobierane są zazwyczaj pod kątem branży, w której działają (oczywiście jest też rzesza spółek technologicznych oferujących rozwiązania, które potencjalnie mogą służyć każdemu sektorowi). Co istotne, startup chcący przystąpić do programu musi spełnić wymogi określone przez regulamin, zaś decyzja o udziale w akceleracji powinna być przemyślana. Dostępność czasowa to jedno z kilku kryteriów, jakie należy uwzględnić, przystępując do programu (w końcu spółka zobowiązuje się angażować swoje zasoby czasowe na wiele miesięcy). Founder powinien też ustalić, czy program, do którego przystępuje, odpowiada rodzajowi prowadzonej przez spółkę działalności. Kolejną sprawą jest liczba udziałów, jakich oczekuje akcelerator (jeśli chce zbyt wiele, wtedy startup będzie miał problem z pozyskaniem inwestorów). Warto też zwrócić uwagę na ekspertów stojących za projektem i zastanowić się, czy rzeczywiście mogą pomóc startupowi odnieść sukces.

2.4.2. Korporacje pomagają i zyskują

Dla korporacji uczestnictwo w programie akceleryjnym oznacza wielowymiarowe korzyści. Po pierwsze, korporacje mogą zakładać, że biorące udział w akceleracji startupy mają potencjał biznesowy (akcelerujące się startupy przeszły już wstępną selekcję). Po drugie, korporacji łatwiej jest porozumieć się z founderem, który przeszedł akcelerację, gdyż dowiedział się, jak prowadzić spółkę, czego oczekiwać od inwestorów czy jak zaprezentować produkt bądź usługę, aby była atrakcyjna dla partnerów biznesowych. Kolejna korzyść wynikająca z bycia partnerem takiego programu: w czasie akceleracji korporacja ma możliwość poznania startupu, jego zaplecza technologicznego, ale też zweryfikowania, czy model pracy firmy jej odpowiada. Nie bez znaczenia są tu relacje międzyludzkie oraz weryfikacja, jak founder i jego zespół realizują wyznaczone cele, czy myślą kreatywnie oraz jak znoszą feedback. Zadaniem akceleratorów jest bowiem jak najlepiej przygotować startupy, aby po zakończeniu akceleracji znalazły inwestorów. Tymczasem operatorzy akceleratorów, w zamian za pomoc founderom w pozyskaniu finansowania zewnętrznego, mogą nabyć prawo pierwokupu udziałów bądź akcji (jeśli przewiduje tak zawarta pomiędzy nimi umowa).

Korporacje takie jak Grupa Azoty, Maspex, PGNiG, Tauron, Siemens czy Budimex, chętnie uczestniczą w programach akceleryjnych. I tak na przykład wszystkie z wymienionych firm wzięły udział w programie akceleryjnym ScaleUp, który był realizowany przez Polską Agencję Rozwoju i Przedsiębiorczości, przy wsparciu środków unijnych pochodzących z Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój. Jak wyjaśnia PARP na swojej stronie internetowej, celem tego programu było „wsparcie eksperckie i finansowe dla startupów i umożliwienie nawiązania kontaktu z dużymi przedsiębiorstwami, w tym spółkami Skarbu Państwa”. W ramach ScaleUpu powstało kilkanaście programów, a każdy z nich działał w określonych branżach. Przykładowo KPT ScaleUp skupiał się na rozwiązaniach z obszaru Przemysłu 4.0., program Space3ac Intermodal Transportation poświęcony był branży kosmicznej, transportowi morskiemu i intermodalnemu, zaś Huge Thing dotyczył szeroko pojętego fintechu (m.in. AI, biometria, blockchain). Po tym jak finansowanie z POIR dobiegło końca, nastąpiło nowe rozdanie w ramach programu Fundusze Europejskie dla Nowoczesnej Gospodarki (FENG) – od maja do września br. prowadzono nabór na operatorów programów akceleryjnych Smart UP do konkursu „Startup Booster Poland – Smart UP” (maksymalne dofinansowanie wynosi 18 mln zł). Co istotne, kwota pojedynczego finansowania, jakie może otrzymać startup, wzrosła tym samym z 250 tys. zł do 400 tys. zł.

Jak wskazaliśmy powyżej, w procesach akceleracji specjalizują się zarówno podmioty prywatne, które powstały na potrzeby stworzenia programu akceleryjnego, jak i organy administracji państwowej. W większości przypadków korporacje dołączają do jednego z istniejących już programów, choć bywa też, że pokuszą się o własny program akceleryjny. Startupy stojące przed wyborem akceleratora zwracają uwagę przede wszystkim na to, jakie koszty się z tym wiążą. O ile korzystanie z prywatnych programów akceleryjnych jest płatne, programy publiczne i korporacyjne bywają często nieodpłatne. Istotą programów akceleryjnych funkcjonujących przy korporacjach, jest bowiem poszukiwanie startupów dostarczających rozwiązań,

które wzmocnią ich biznes, a nie tylko pomogą osiągnąć sukces founderowi i jego spółce. Akceleratory korporacyjne traktują beneficjentów utworzonych przez siebie programów jako realną pomoc, którą można wdrożyć w firmie bądź jako podmiot stanowiący dla nich potencjalny zysk z inwestycji.

Nie dziwi zatem, że korporacje są aktywne – nie w jednym, a w wielu programach akcelerycyjnych. Na przykład PGNiG w ramach rządowego programu ScaleUp współpracowało z rzeszowskim akceleratorem IDEA Global HugeTech czy z krakowskim KPT ScaleUP. Ponadto pod nazwą InnVento korporacja prowadzi własną aktywność związaną z akceleracją startupów. Tymczasem ubezpieczyciel PZU prowadzi program PZU Ready for Startups (za jego realizację odpowiada Laboratorium Innowacji PZU), czyli wyszukuje startupy i nawiązuje z nimi współpracę, aby tym sposobem wdrażać innowacyjne rozwiązania w grupie. W jego ramach powstały m.in. docenione w konkursach innowacje, jak aplikacja, która dzięki wykorzystaniu sztucznej inteligencji ocenia ryzyko występowania nowotworu skóry (pilotaż rozwiązania został zrealizowany ze startupem dermatologicznym SkinVision), czy aplikacja Agro Lab usprawniająca pracę rzeczoznawców obsługujących szkody rolne. Ponadto PZU zaangażował się w program akcelerycyjny RBL_START (we współpracy z Alior Bankiem) czy w program MIT Enterprise Forum CEE (ubezpieczyciel jest w nim partnerem w zakresie cyfryzacji procesów ubezpieczeniowych, medycznych czy optymalizacji mechanizmów biznesowych). Warto podkreślić, że PZU wdrożył m.in. rozwiązanie startupu cux.io, który wiosną ub.r. został zwycięzcą MIT EF CEE (opracowane przez startup narzędzie automatyzuje pracę z danymi i analizuje zachowania użytkowników stron internetowych). PZU niejednokrotnie podkreślał, że testuje wiele rozwiązań oferowanych przez startupy i choć czasem ponosi porażki bądź musi pivotować, w ogólnym rozrachunku większość projektów kończy się sukcesem. – Rocznie w ramach Laboratorium Innowacji testujemy około 10-12 projektów, z czego następnie wdrażamy około 60 procent. Należy podkreślić, że są to projekty stricte biznesowe i realizujemy je głównie ze startupami z Polski i z zagranicy. Jednym z głównych mierników, którym się kierujemy wdrażając innowacje, jest właśnie korzyść biznesowa dla naszej firmy – mówi Marcin Kurczab, dyrektor ds. innowacji, Laboratorium Innowacji PZU.

W poszukiwanie innowacji poprzez udział w programach akcelerycyjnych włączył się również PKO Bank Polski. Jego najnowsze przedsięwzięcie w tym zakresie to klimatyczny program akcelerycyjny „Poland ClimAccelerator”, realizowany we współpracy z Accelpoint (zgłosiło się do niego blisko sto startupów z kilkunastu krajów, a 12 z nich otrzymało możliwość rozwoju swoich produktów wspólnie z PKO). Angażując się w te działania, bank ten miał już wieloletnie doświadczenie w akceleracji. PKO Bank Polski w partnerstwie z MIT Enterprise Forum Poland prowadzi akcelerator dla innowacyjnych spółek fintechowych „Let’s Fintech with PKO Bank Polski!”. Współpraca z PKO w ramach programu przyczyniła się m.in. do sukcesu startupu Nu Delta, oferującego narzędzie do automatycznego rozpoznawania danych z dokumentów takich jak faktury czy dowody tożsamości.

PZU współpracuje ze startupami przy poprawie doświadczeń użytkowników

W ramach programu PZU Ready for Startups – Grupa PZU poszukuje innowacji z różnych obszarów biznesowych i dotyczących rozwiązań na różnych etapach rozwoju – od wstępnych pomysłów skierowanych do programów akceleryjnych, po wdrożenia komercyjne poprzedzone krótkim procesem dostosowywania rozwiązań do potrzeb biznesowych.

W ramach współpracy z jednym z akceleratorów – MIT Enterprise Forum CEE – PZU poszukiwało startupów działających m.in. w obszarach Big Data, digitalizacji procesów i cyfrowych ścieżek obsługi klienta oraz nowych interakcji z klientami. Finalnie firma podjęła współpracę z kilkoma perspektywicznymi startupami, w tym ze zwycięzcą jednej z edycji programu Poland Prize – cux.io.

Przy zaangażowaniu Laboratorium Innowacji, które odpowiada za koordynację programu PZU Ready for Startups, przeprowadzono pilotaż rozwiązania cux.io przy poprawie doświadczeń użytkowników interakcji z portalami PZU, które, automatyzuje pracę z danymi i pomaga w ekspresowym tempie formułować wnioski dotyczące zachowań użytkowników strony internetowej. Algorytm tłumaczy emocje na liczby, tym samym umożliwiając spojrzenie na biznes z perspektywy klienta i wykrywanie miejsc, które mogą wpływać negatywnie na liczbę konwersji. Narzędzie samodzielnie filtruje dane, umożliwiając skupienie się tylko na tych, które są istotne z punktu widzenia celu biznesowego przedsiębiorstwa.

Od momentu rozpoczęcia współpracy przebadaliśmy sekcję Kontakt i Pomoc oraz strony produktu PZU DOM. – Zbadaliśmy efektywność i popularność wybranych elementów na stronach oraz obserwowaliśmy zachowania użytkowników. Wnioski, które otrzymaliśmy po wykonaniu analizy narzędziem CUX, umożliwiły nam przebudowanie stron w taki sposób, aby klient miał możliwość wykorzystać pełen potencjał strony PZU.pl i zrealizować swoje potrzeby. Dodatkowo wzrosła liczba interakcji zarówno z formami kontaktu jak i akcjami kierującymi do sprzedaży – podsumowuje dotychczasowe prace Magdalena Cuza Paumier, kierownik Zespołu Digital Marketingu w PZU.

Cux.io jest jednym ze startupów, którego rozwiązanie wdrożyliśmy w ostatnich latach produkcyjnie w Grupie PZU – mówi Dyrektor ds. Innowacji – Marcin Kurczab – szef Laboratorium Innowacji. Co roku w PZU analizujemy tysiące pomysłów i rozwiązań, które realnie mogą pomóc naszej organizacji utrzymać pozycję lidera innowacyjności w branży. Nasz zespół nie tylko analizuje rynek i wyszukuje najciekawsze pomysły, ale także jest swoistym pośrednikiem i tłumaczem pomiędzy startupami, a dużą korporacją, jaką jesteśmy. Dzięki takiemu podejściu jesteśmy w stanie szybko i efektywnie przetestować ciekawe rozwiązania i realnie wspomóc jednostki biznesowe we wdrażaniu innowacji i rozwiązywaniu wyzwań w ich pracy.

Współpraca z takim partnerem jak PZU to dla nas wiele nauki i ogromna satysfakcja. Wspieranie zespołu w wyzwaniach, które realizują przy użyciu naszego narzędzia, pozwala nam jeszcze lepiej zrozumieć potrzeby zespołów z dużych organizacji, do których kierujemy nasze rozwiązanie. Cieszymy się każdym sukcesem i staramy się przekazać im naszą wiedzę ekspercką, aby mogli korzystać z niej w najbardziej efektywny sposób. Dzięki uwagom i sugestiom od zespołu PZU my także usprawniamy nasze rozwiązanie, więc korzyści są zdecydowanie obopólne. – podsumowuje Paulina Walkowiak, co-founderka i CEO cux.io.

Marcin Kurczab
Szef Laboratorium Innowacji
PZU



**Beyond banking,
Beyond Let's
Fintech
PKO Bank Polski**

Technologiczny żabi skok, jaki wykonał polski sektor finansowy lata temu, do dziś owocuje dużą otwartością branży na innowacyjne rozwiązania. Rodzima bankowość, która początkowo rozwijała się dzięki współpracy z fintechami, buduje obecnie autorskie rozwiązania z obszarów płatności mobilnych, zarządzania finansami osobistymi, ubezpieczeń czy kredytów. W konsekwencji posiadamy najlepszą mobilną aplikację bankową, pierwsze sektorowe rozwiązanie oparte o blockchain, wirtualną placówkę w Metaverse a nawet własną sztuczną inteligencję, która obsługuje miliony spraw naszych klientów.

Mimo dużej dojrzałości technologicznej naszej organizacji, współpraca ze środowiskiem startupowym jest wciąż istotnym elementem strategii banku. Wciąż poszukujemy nowych narzędzi – szczególnie w obszarach, które wykraczają poza usługi bankowe.

Wspólnie z Accelpoint uruchomiliśmy pierwszy polski program wspierający rozwój technologii sprzyjających ograniczeniu negatywnych skutków klimatycznych – „Poland ClimAccelerator”. Wśród firm, które zgłosiły się do programu, rozpoczęliśmy wdrożenia pilotażowe m.in. z VivaDrvive, której główną ideą jest maksymalne uproszczenie zarządzania flotą i skrócenie procesu jej transformacji na mniej emisyjną oraz TERgo, które wspiera redukcję poziomu emisji CO₂, który generowany jest przez pracowników podczas dojazdów do pracy. W międzyczasie prowadzimy równoległe testy kilku kalkulatorów śladu węglowego.

Banki stają się złożonymi platformami, które oferują produkty związane z mobilnością, administracją, ochroną zdrowia czy handlem. Podobnie jest w przypadku PKO Banku Polskiego, który integruje kolejnych innowacyjnych dostawców ze swoją autorską platformą usług dodanych. Przykładem tego mogą być Simpl.rent – polsko-brytyjski startup, którego misją jest tworzenie nowego standardu w obszarze weryfikacji najemców i ograniczania ryzyka wynajmu czy Teledi oferujące nowoczesną, intuicyjną technologię platformy telemedycznej, w którą zainwestowało PKO VC. Rocznie planujemy dodawać kilkadziesiąt takich firm.

Podsumowując: szeroka perspektywa pozwala nam dostrzegać nisze rynkowe, identyfikować nowe potrzeby klientów oraz dostarczać szybkie i skuteczne odpowiedzi na wyzwania nowej rzeczywistości. Rola startupów w cyfrowej transformacji banku jest nieoceniona, ale jej charakter uległ diametralnej zmianie.

Marek Myszka
Dyrektor Biura Innowacji
PKO Banku Polskiego



**Polski
ekosystem
innowacji
oczami GPW**

Jednym z kluczowych obszarów, do którego przywiązujemy obecnie dużą uwagę, jest polski ekosystem innowacji. Rozpoznając jego potencjał, aktywnie poszukujemy rozwiązań zwiększających naszą efektywność, jak również poszukujemy nowych obszarów działalności. Poprzez zaangażowanie w rozwijanie innowacyjnych projektów, na GPW doskonale zdajemy sobie sprawę z tego, jak ważne jest zachowanie podejścia open innovation.

Najlepszym przykładem tego zaangażowania jest opisywana wcześniej nasza aktywna współpraca ze startupami, zarówno jako odbiorca technologii, jak i inwestor. Ta współpraca to jednak tylko część obszaru, nad którym GPW intensywnie pracuje. Jako kluczowa instytucja finansowa w Polsce rozumiemy, że dostęp do kapitału jest niezwykle istotny dla przedsiębiorców na każdym etapie rozwoju. Dlatego też systematycznie uzupełniamy naszą ofertę, zapewniając przedsiębiorcom wsparcie w dostępie do kapitału i możliwość rozwoju.

GPW Tech jest istotnym elementem naszego zaangażowania w rozwój technologiczny. W ramach tego podmiotu prowadzimy własne badania i rozwijamy innowacje, które mają potencjał przekształcić rynek kapitałowy. Jednak nie ogranicza się to tylko do działalności wewnątrz GK GPW. Jesteśmy otwarci na współpracę z firmami trzecimi, co pozwala nam tworzyć rozwiązania technologiczne we współpracy z ekspertami z różnych dziedzin. Takie podejście nie tylko generuje dodatkowe przychody dla naszej Grupy, ale także przyspiesza postęp techniczny na rynku kapitałowym. Nasza działalność jest ukierunkowana na tworzenie realnych korzyści, które zmieniają oblicze rynku finansowego. W ten sposób, jako GPW, nie tylko pozostajemy liderem rynku kapitałowego w Europie Środkowo-Wschodniej, ale również włączamy się w aktywne kształtowanie przyszłości technologicznej tego sektora.

Jestem przekonany, że w najbliższym czasie interesującym podmiotem w naszej Grupie Kapitałowej stanie się GPW Private Market. Ten obszar działalności jest szczególnie godny uwagi, ponieważ ma kluczowe znaczenie w kontekście przyszłego rozwoju rynku kapitałowego w Polsce, a możliwe że również w naszym regionie. Liczymy na to, że GPW Private Market odegra znaczącą rolę w tworzeniu nowego ekosystemu finansowego dla startupów w oparciu o crowdfunding udziałowy, a następnie tokenizację instrumentów finansowych i ich obrót na nowym rynku wtórnym. Tworząc nowe ścieżki i mechanizmy inwestycyjne, otwieramy drzwi do nowych możliwości i sposobów inwestowania, co ma znaczenie zarówno dla inwestorów, jak i dla emitentów.

GPW Ventures to kolejna istotna inicjatywa, która ma stanowić pomost między rynkiem venture capital a rynkiem giełdowym. Działalność operacyjna spółki będzie prowadzona w sektorze VC, w ścisłej relacji z rynkiem giełdowym – dzięki takiemu podejściu GPW Ventures ma wpłynąć na pobudzenie wzrostu liczby IPO.

Od wielu lat GPW aktywnie wspiera rozwój przedsiębiorstw, pomagając im w pozyskiwaniu kapitału na rozwój. Jednak nasze zaangażowanie nie ogranicza się tylko do aspektu finansowego. GPW jest również miejscem, gdzie budujemy kompetencje liderów, którzy pragną przekształcić swoje firmy i przekroczyć granice ich potencjału. GPW Growth to wyjątkowy program szkoleniowy, który koncentruje się na doskonaleniu umiejętności menedżerskich i dostarczeniu uczestnikom wszechstronnej wiedzy z zakresu skutecznego zarządzania firmą. Nasza Akademia kładzie nacisk na wartość, która wywodzi się nie tylko z kapitału finansowego, ale także z potencjału osobistego lidera, kapitału ludzkiego, innowacyjności, umiejętności zarządzania zmianą oraz budowania trwałych i owocnych relacji biznesowych i interpersonalnych.

Inicjatywa GPW Venture Network to zdecydowany krok Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie w kierunku otwarcia ekosystemu GPW na zewnętrznych interesariuszy oraz budowania skutecznych relacji pomiędzy notowanymi na GPW podmiotami a startupami. Naszym celem jest podejmowanie istniejących wyzwań i bariery rozwoju w polskim ekosystemie startupowym. Dzięki inicjatywie GPW Venture Network, planujemy poszerzyć naszą ofertę, aby dotrzeć do przedsiębiorstw na każdym etapie rozwoju. Będziemy skupiać uwagę na startupach, akceleratorach, funduszach venture capital oraz aniołach biznesu. Wierzymy, że nasza inicjatywa przyniesie korzyści wszystkim stronom, umożliwiając synergiczną współpracę między startupami a liderami branżowymi. Naszym celem jest nie tylko wspieranie startupów w realizacji ich celów finansowych, ale również tworzenie przestrzeni do networkingu i wymiany doświadczeń.

W dzisiejszym dynamicznym otoczeniu biznesowym rozwijanie innowacji i tworzenie nowych rozwiązań staje się kluczowym czynnikiem sukcesu. GPW nie tylko jest tego świadoma, ale także działa aktywnie, aby wspierać ten proces w Polsce, współpracując z różnymi podmiotami na rynku startupów. Dążymy do tworzenia innowacyjnych projektów i kształtowania przyszłości rynku, a jednocześnie otwieramy drzwi dla wszystkich, którzy chcą dołączyć do naszego ekosystemu innowacji. Naszym celem jest wspólnie tworzyć przyszłość, wykorzystując potencjał otwartości na innowacje.



Ignacy Bobruk

MBA

Head of GPW Venture Network

Dwa lata temu Giełda Papierów Wartościowych poprzez swoją spółkę-córkę dokonała pierwszej koinwestycji w podmiot z programu akceleracyjnego. GPW Tech, wraz z funduszem Target Global, firmą Entree Capital i pozostałymi inwestorami, zainwestowali łącznie 5,5 mln zł w TransactionLink, platformę łączącą dostawców fintechowych rozwiązań z klientami. Startup ten otrzymał wsparcie GPW Tech w ramach programu inkubacji perspektywicznych polskich startupów, który został zainicjowany przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie. – Rozwiązanie oferowane przez TransactionLink od początku było kierowane do naszej spółki zależnej. Projekt ten został oceniony pozytywnie i podjęliśmy współpracę ze startupem w ramach akceleracji. Spółka GPW Tech na bieżąco testowała oferowane przez nich rozwiązania, a kiedy współpraca zakończyła się pozytywnie przeprowadzono analizy i podjęto decyzję o inwestycji – opowiada Ignacy Bobruk z GPW. Poza wspomnianą inwestycją, Giełda Papierów Wartościowych ma za sobą jeszcze dwa udane wdrożenia, zrealizowane w kooperacji ze startupami. Jednym z nich była współpraca ze spółką EcoTech System (w ramach Motywacyjnego Systemu Gospodarki Odpadami), która stworzyła recyklokat do segregacji odpadów. GPW zainstalowała go obok swojej siedziby przy ul. Książęcej w Warszawie.

2.5. Podmioty łączące korporacje ze startupami

Korporacje często poszukują innowacyjnych startupów poprzez partnerstwo w programach akceleracyjnych. Na tym jednak nie poprzestają, a swoje sieci zarzucają szeroko – uprawiają marketing szeptany, przeglądają branżowe media, w tym media społecznościowe, zgłaszają się do organizacji, które doskonale znają rynek venture capital bądź przeszukują platformy crowdfundingu inwestycyjnego (promują one startupy o największym potencjale biznesowym). W pogoni za spółkami, które pomogą im spełnić cele biznesowe, nie omieszkają korzystać również z usług profesjonalnych platform łączących innowacyjne firmy z korporacjami. Na polskim rynku zadania tego podejmują się często akceleratory. Wychodząc za granicę, mamy większy wybór podmiotów, których podstawą biznesu jest profesjonalne łączenie obu stron, nieograniczające się do realizacji programów akceleracyjnych.

Do takich należy międzynarodowa platforma Plug and Play, która kontaktuje ze sobą startupy z korporacjami prowadzącymi działalność w różnych zakątkach świata. Jak sami o sobie mówią: napędzają innowacje, łącząc najzdolniejsze umysły. Zbudowali sieć ponad 50 tys. startupów i 500 korporacji oraz setek firm venture capital, uniwersytetów i agencji rządowych, reprezentujących różne branże. Należą do niej takie duże podmioty jak P&G, Roche, Panasonic, Microsoft, DHL, Mercedes-Benz czy Bayer. Jeśli chodzi o startupy, z usług Plug and Play skorzystały już PayPal, Dropbox, Vudu, Shippo, Flyr czy Trulioo (wszystkie wymienione spółki zostały jednoróżcami).

Plug and Play ma oddziały na całym świecie, a wkrótce będzie mieć również w Polsce. Różne w temacie polskie startupy zdążyły już docenić tę formę pomocy. Z usług Plug and Play korzysta między innymi Infermedica, wrocławski medtech tworzący rozwiązania z wykorzystaniem sztucznej inteligencji. Stworzone przez nich narzędzie ułatwia wstępną diagnostykę medyczną i pozwala zarządzać ruchem pacjentów

za pomocą aplikacji. Startup ten brał udział w kilku programach organizowanych przez tę platformę. – Dlaczego zdecydowaliśmy się na współpracę? Plug and Play znany jest z bardzo dobrego networku, mają programy zlokalizowane w różnych częściach świata. Można przy ich pomocy wejść na nowe rynki, a lepiej jest to zrobić z pomocą kogoś, kto ma już partnerów biznesowych w tym regionie, wie jak działa biznes – to nas przede wszystkim skusiło – mówi Piotr Orzechowski, prezes Infermedica. Zaznacza, że Plug and Play pomogło im nie tylko na początkowym etapie rozwoju, kiedy szukali pierwszych partnerów biznesowych, ale też później, kiedy chcieli wejść na nowe rynki. W ich przypadku było to Abu Dhabi (Infermedica wzięła udział w programie Plug and Play „Abu Dhabi: Alliance to Fight COVID-19”).

Niewątpliwą zaletą współpracy z tą platformą jest koszt, a właściwie jego brak. – Uczestnictwo w Plug and Play nic nas nie kosztuje, udział w ich programach jest darmowy. Na rynku działają też firmy doradcze, które na zlecenie klientów korporacyjnych poszukują dostawców rozwiązań. Z takich platform zwykle nie korzystamy, ponieważ nie znamy ich zbyt dobrze, a wymagają od startupu bardzo dużej transparentności, zbierają dużo danych wrażliwych, robią zestawienia i nie wiadomo, komu to wysyłają. A do Plug and Play mamy zaufanie – mówi Orzechowski. Jednocześnie dodaje, że doszli już do momentu, kiedy sami wolą poszukiwać partnerów do współpracy.

Brak jakichkolwiek opłat po stronie startupów (platforma nie nabywa też udziałów w zamian za pomoc, a warto nadmienić, że ma własny fundusz inwestycyjny, który działa niezależnie) wynika z modelu biznesowego Plug and Play, który zakłada przerzucenie opłat na korporacje. Jest to obustronna korzyść, gdyż korporacja płaci za znalezienie odpowiedniego dla ich biznesu startupu i za pomoc w negocjacjach, zaś startup ma możliwość pozyskania pierwszych klientów, zrobienia pierwszego wdrożenia i poznania branży od środka. Bez tego wsparcia bariera wejścia na międzynarodowe rynki dla wielu początkujących spółek byłaby nie do przeskokienia.

– Naszą wartością jest wspieranie korporacji w ich rozwoju technologicznym. Niektóre z nich wiedzą, czego dokładnie potrzebują, ponieważ są bardziej dojrzałe, inne zaś oczekują naszego wsparcia w tym zakresie. Robimy przegląd rynku i prezentujemy klientowi 10 spółek, które spełniają ich oczekiwania. Nie tyle selekcjonujemy startupy, co pomagamy korporacji zidentyfikować te najlepsze i wybrać spośród nich – mówi Alfredo Gomez Soria, manager, global corporate partnerships, Plug and Play. Na tym nie kończy się ich rola. – Wspieramy korporacje nie tylko w dotarciu do odpowiednich startupów, ale też w momencie, kiedy już je znaleźli i opracowują pilotaż, aby przetestować technologię i produkty oferowane przez startup. Pomagamy korporacjom zarządzać tymi projektami, wspierając je na każdym etapie procesu innowacji i upewniając się, że startup wie, jak korzystać z zasobów korporacji – wyjaśnia Gomez Soria.



Jak odpowiednia współpraca może zmienić opiekę medyczną i dlaczego warto korzystać z pomocy profesjonalistów w poszukiwaniu rozwiązań swoich problemów

Plug and Play Tech Center, globalna platforma innowacji i jeden z najbardziej aktywnych funduszy early-stage VC, od ponad 15 lat stanowi siłę napędową w łączeniu startupów, korporacji i inwestorów z różnych branż i zakątków świata. Z biurami w ponad 50 lokalizacjach na całym świecie, oraz ponad 500 partnerami korporacyjnymi Plug and Play ugruntowało swoją pozycję jako globalny katalizator innowacji. Plug and Play ma w swoim portfolio ponad 1600 startupów na całym świecie, z których ponad 30 osiągnęło status jednorożca, w tym dobrze znane nazwy jak N26, PayPal i Dropbox. Ekosystem Plug and Play jest skupiony na łączeniu korporacji ze startupami, i wdrażaniu ich innowacji w dużych organizacjach. Jednym z przykładów tego typu partnerstwa jest synergia pomiędzy polskim startupem Infermedica, a globalną firmą farmaceutyczną Roche, oraz Startup Creasphere – programem otwartych innowacji skupionym na dziedzinie healthtech, zainicjowanym w 2018 roku przez Roche i Plug and Play.

W nowoczesnej opiece zdrowotnej, gdzie błędy medyczne stały się niepokojącym problemem – zajmując trzecie miejsce pod względem liczby zgonów w USA, tuż za nowotworami i chorobami serca – innowacyjne rozwiązania są niezbędne. Choć błędy medyczne zdarzają się w gabinetach lekarskich, pacjenci sami często podejmują błędne decyzje dotyczące ich zdrowia. W odpowiedzi na to warszawski startup Infermedica wykorzystał potencjał technologii AI, aby zrewolucjonizować dokładność i skuteczność diagnoz zarówno dla pacjentów, jak i lekarzy.

Innowacyjne podejście Infermedica wykorzystuje technologię AI do ułatwiania precyzyjnych i skutecznych diagnoz. Platforma stanowi wsparcie zarówno dla pacjentów, jak i lekarzy oraz firm ubezpieczeniowych, zapewniając lepsze podejmowanie decyzji w skomplikowanym obszarze diagnoz medycznych. Roche, znaczący gracz w branży ochrony zdrowia, dostrzegł potencjał rozwiązania Infermedica podczas pierwszej edycji programu Startup Creasphere w 2019 roku. Narzędzie Infermedica nie tylko przynosi korzyści lekarzom, ale także umożliwia firmom ubezpieczeniowym systematyczną diagnozę pacjentów, a dla pacjentów dostęp do zasobów opieki zdrowotnej, czy to w postaci specjalistów medycznych, usług ubezpieczeniowych czy aptek.

Partnerstwo między polskim startupem a Roche było rezultatem udziału Infermedica w programie Plug and Play – Startup Creasphere. Powstały w 2018 roku program Startup Creasphere jest jednym z największych centrów innowacji w dziedzinie zdrowia cyfrowego na świecie z biurami w Monachium, Singapurze i Dolinie Krzemowej, skupionym na współtworzeniu ekosystemu pomiędzy startupami, korporacjami i innymi uczestnikami ekosystemu opieki zdrowotnej.



Alfredo Soria

Senior Partnerships Manager
Director at Plug and Play Frankfurt

Anna Kazmierczak

Investment Team
at Plug and Play Ventures



2.6. Wydarzenia branżowe

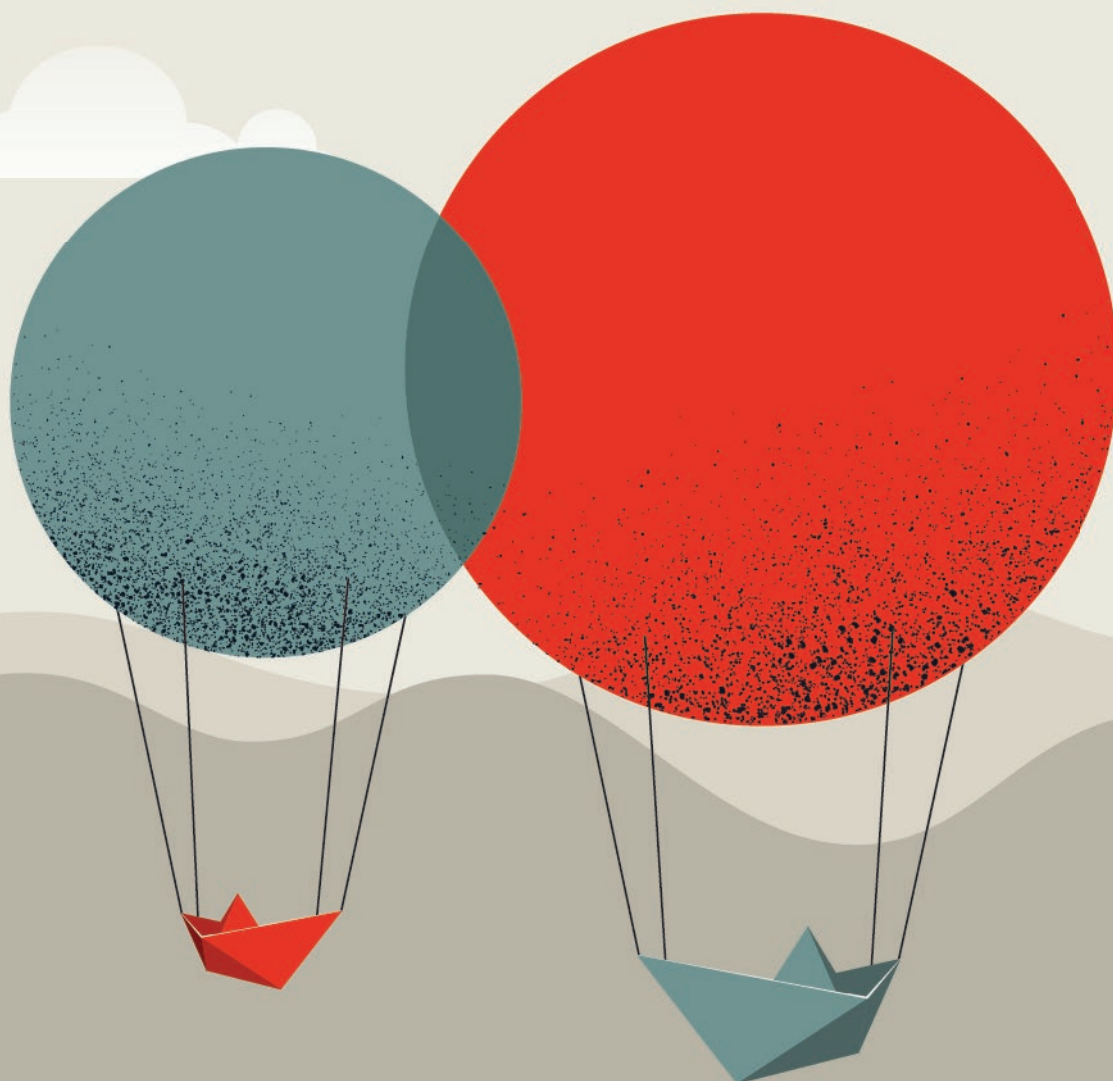
Wszystkie powyższe sposoby na nawiązanie relacji biznesowych pomiędzy korporacjami a startupami mają wspólny czynnik: networking. Bez znajomości branży, nowych technologii i przede wszystkim ludzi odpowiadających za tworzenie innowacji czy za prowadzenie konkretnych projektów, niezwykle trudno będzie znaleźć na własną rękę partnera biznesowego. Warto więc brać udział w wydarzeniach branżowych skierowanych do konkretnego sektora rynku czy po prostu do startupów. Polski rynek oferuje szereg eventów, na których startupy mogą przedstawiać swoje biznesy potencjalnym inwestorom. Na przykład podczas czerwcowego finału konkursu DeepTech Trial by Fire, zorganizowanego przez Startup Poland, startupy miały możliwość prezentacji pitch decków i publicznie odpowiadały na pytania jury (zwyciężył wrocławski BioCam, pokonując blisko 50 startupów z Polski i Ukrainy). Bez wątpienia sam fakt otrzymania przez startup nagrody branżowej wzbudza zainteresowanie przedsiębiorców i środowiska venture capital. Jest to tym bardziej istotne, jeśli weźmiemy pod uwagę, iż korporacje najchętniej nawiązują współpracę ze startupami, które mogą pochwalić się jakimiś osiągnięciami. Zazwyczaj ich miarą jest to, czy mają pierwszych klientów. Niemniej tytuł wywalczony w konkursie dla młodych innowacyjnych spółek przykuje ich uwagę. – Trzeba mówić odpowiednim językiem, a jeśli przy okazji uda się wygrać jakąś nagrodę i zrobić wokół tego PR, branding, tym lepiej. To są aktywności, które podejmuje wiele dojrzałych firm, a bywa, że startupy poświęcają temu za mało czasu. Koncentrują się na produkcji, wspaniałej technologii, a tak naprawdę trzeba skupić się na ludziach oraz podejmowaniu ich wyzwani i rozwiązywaniu problemów – przekonuje Piotr Lipnicki, CEO ReliaSol.





#03

Czynniki decydujące o dobrych relacjach



#03

Czynniki decydujące o dobrych relacjach

Korporacje, jako duże przedsiębiorstwa o ugruntowanej, globalnej pozycji rynkowej, pod względem stylu pracy nie są naturalnym partnerem dla startupów. Młode spółki, gdzie większość decyzji zapada w niewielkim gronie założycieli i najbliższych współpracowników, mają zupełnie inne podejście do prowadzenia biznesu. Trudność polega więc na znalezieniu wspólnego języka i nauczeniu się wzajemnego szacunku do stosowanych metod pracy. W rzeczywistości oznacza to zazwyczaj dostosowanie się mniejszego podmiotu do większego. Należy jednak przyznać korporacjom, że spoglądają coraz wyrozumialszym okiem na młodsze stażem przedsiębiorstwa, gdyż wiedzą, że ich przyszłość w pewnym sensie leży w rękach startupów.



Korporacje spoglądają coraz wyrozumialszym okiem na startupy, gdyż wiedzą, że ich przyszłość w pewnym sensie leży w ich rękach.



Zarówno jednej jak i drugiej stronie zależy na jednym: wdrożeniu innowacyjnego rozwiązania, które przełoży się na wzrost zysków korporacji i powiększy portfolio klientów startupu. Praktyka pokazuje, że osiągnięcie tego celu nie jest łatwe. Największą bolączką, na którą wskazują founderzy jest wydłużony czas decyzyjny po stronie korporacji. – Startup to jest takie ciekawe zwierzę, które musi łączyć filozofię działania dwóch organizacji. Z jednej strony musi ustawiać się frontem do klienta, który jest dojrzały, trochę ociężały ze względu na procesy i procedury, a z drugiej strony musi szukać szybkich wygranych po stronie produktu, technologii i sprzedaży – komentuje Piotr Lipnicki, szef ReliaSol. Korporacje, zatrudniające po kilkaset czy kilka tysięcy osób, z definicji działają wolniej i trzymają się określonych procedur.

Pod tym względem cierpliwość startupów jest wystawiona na próbę. Nie chodzi nawet o to, że nie zdawały sobie wcześniej sprawy, jak działają korporacje, lecz o to, że przedłużające się decyzje bywają realnym zagrożeniem dla ich funkcjonowania. Jeśli founderzy przez wiele miesięcy nie będą mogli utrzymać zespołu, nie wspominając już o własnym wynagrodzeniu, może to zwyczajnie zabić startup. Zdecydowanie łatwiej jest sprostać temu zadaniu startupom będącym na dalszych etapach działania. – Obecnie już tego tak nie odczuwam. W momencie, kiedy korporacja wymyśli sobie kolejny proces, który chce zrealizować, podaję im cenę, wstępnie się dogadujemy i rozpoczynamy pracę, zanim jeszcze dostanę zamówienie na dany projekt. Jest to kwestia zaufania i tego, że mamy podpisane stałe umowy wsparcia. Natomiast wiem od innych startupów, że proces pierwszego wdrożenia jest długi – mówi Jagoda Pieścicka, CEO & founder Nu Delta. Jednocześnie dostrzega drugą stronę medalu: możliwość wymiany wiedzy. – Korporacje mają swoje działy IT, od których dużo się uczy my, a być może oni również od nas. Mówią nam: „Słuchajcie, może byście tutaj zmienili to tak, a może dałoby się to przepisać na inny język, wtedy użyjecie sobie tego jeszcze gdzieś”. Jest to bardzo fajne. Nie zamykamy się na sugestie, a wręcz chętnie je sprawdzamy – wskazuje Pieścicka. I dodaje: – Zawsze wychodzimy z założenia, że w tych działach są ludzie trochę mądrzejsi od nas, a nawet jeśli nie mądrzejsi to przynajmniej siedzą w tym biznesie od lat, więc wszelkie podpowiedzi mogą być dla nas dobre – zaznacza szefowa Nu Delta.

Otwarcie na feedback, a właściwie brak tej otwartości jest kolejną bolączką, na którą zwracały uwagę korporacje, kiedy pytaliśmy je o relacje ze startupami. Da się tutaj zauważyć pewną zależność: startupy, które doskonale dogadują się z korporacjami, deklarują jednocześnie, że chętnie słuchają uwag partnera biznesowego. – Często rozmawiamy z klientami, aby zrozumieć, jaką mają percepcję naszej marki. Wtedy zaczynamy współpracować bliżej – klienci sami sugerują, co usprawniłoby pracę w ich wewnętrznych zespołach i procesach. Tak powstaje obustronna chęć rozbudowywania obecnych rozwiązań – wskazuje Kajetan Wyrzykowski, head of marketing, Alphamoon.

– Kluczowym elementem współpracy polskich startupów z korporacjami zarówno polskimi, jak i zagranicznymi jest kwestia ogólnie rosnącej otwartości na tego typu relacje i budowania wzajemnego zaufania, co pozwoli na jeszcze większe wspólne projekty w przyszłości – mówi z kolei Michał Wolszlegier, CEO Automade. I kontynuuje myśl: – Przez wiele lat widoczny był trend w dużych firmach, że im większa korporacja, tym większy był nacisk na to, aby wdrażać wyłącznie zagraniczne rozwiązania IT od szeroko rozpoznawalnych, międzynarodowych brandów. To, co widzę pozytywnego



Startupy, które doskonale dogadują się z korporacjami to te, które jednocześnie chętnie słuchają uwag partnera biznesowego.



obecnie, to zwiększająca się samodzielność decyzyjna polskich oddziałów zagranicznych korporacji oraz większa otwartość polskich dużych firm na poznawanie nowych technologii, również od mniejszych firm. Ten kierunek wytycza także GPW, czyli wpisuje się w trend otwartości na polską technologię, a przez to wzmocnienia całego krajowego sektora IT – komentuje Wolszlegier, którego firma współpracuje z warszawską Giełdą Papierów Wartościowych.

Kolejną kwestią, która ma bezpośrednie przełożenie na relacje między korporacjami a startupami, jest zrozumienie innowacji po stronie tych pierwszych. Wdrażając nowe rozwiązania, korporacje powinny odrobić lekcję i zapoznać z nimi swoich pracowników, a zwłaszcza dział, które będą z tego korzystać. Co z tego, że zarząd i kadra managerska doskonale wie, że wdrażana innowacja jest potrzebna, jeśli szeregowi pracownicy nie będą widzieli w tym korzyści. Gorzej, mogą nawet uznać to za zagrożenie dla swojej pracy, co zazwyczaj jest błędnym wnioskiem. Mając na uwadze tę kwestię, nie powinniśmy się dziwić, że wszelkie zmiany zachodzą w tych firmach bardzo wolno.

Korporacje zwracają uwagę na jeszcze jedną kwestię: founderzy mogliby lepiej przygotowywać się do rozmów. Korporacje nie chcą bowiem słuchać górnolotnych opowieści o tym, jak wspinały się produkt, lecz poznać konkrety, wraz z informacją o tym, co zyskają na wdrożeniu danego rozwiązania. Startup powinien niejako wejść w skórę korporacji i jej potrzeb, i dopiero z tej perspektywy przedstawić ofertę.

Zgadza się z tym Piotr Lipnicki, szef ReliaSol, według którego nie da się wdrożyć żadnego rozwiązania, jeśli partner nie widzi w tym wartości. – Jego tak naprawdę nie obchodzi technologia – czy to jest AI, ML czy sensor, który dołożymy do maszyny – klient musi widzieć, że jesteśmy w stanie dostarczyć mu rozwiązanie jego problemów. Poza tym musi mieć poczucie, że jest na nie gotowy, czyli jego firma jest w stanie to zaadaptować. Wreszcie: musi wiedzieć, że mu się to opłaci biznesowo. Nie strzelamy więc z armaty do muchy, tylko patrzymy na kwestie zwrotu z inwestycji i na czas, kiedy to nastąpi – wskazuje Lipnicki.



Korporacje nie chcą słuchać górnolotnych opowieści o tym, jak wspinały się produkt, lecz poznać konkrety.





CASE STUDY

– Nu delta

Jak to się zaczęło?

Wszystko rozpoczęło się od naszego udziału w programie scale up MIT Enterprise Forum. Podczas akceleracji naszym partnerem był bank PKO BP, dla którego w trakcie trwania programu przygotowaliśmy proof of concept naszej technologii działającej w obszarze „zeskanuj i zapłać” czyli stworzyliśmy moduł do aplikacji IKO, który po zrobieniu zdjęcia faktury automatycznie odczytywał z niej dane i przynosił do formatki przelewu. Dzięki programowi MIT udało nam się z sukcesem wdrożyć nasze rozwiązanie w banku, co stało się początkiem do dalszego rozwoju współpracy z korporacjami.

Jak wspomniałam, pierwszym krokiem był właśnie program akceleracyjny dzięki któremu stało się o nas głośno. Zostaliśmy następnie zaproszeni na spotkanie w banku BNP Paribas, który poszukiwał wówczas ciekawych rozwiązań w zakresie OCR, w którym się specjalizujemy. Na tamtym etapie nasza technologia umiała czytać tylko dane z faktur, ale podczas spotkania okazało się, iż bank zainteresowany jest odczytem danych z zupełnie innego typu dokumentów, jakimi są sprawozdania finansowe. Otrzymaliśmy informacje, jakie dane z jakich typów dokumentów mamy przygotować w fazie POC. Wraz z nami w spotkaniu brało udział 5 konkurencyjnych firm. Gdy po tygodniu zaprezentowaliśmy odczyt danych z rachunków zysków i strat okazało się, że jako jedyna z firm przygotowaliśmy faktycznie działające rozwiązanie gotowe do wdrożenia. Dzięki temu właśnie z Nu Delta BNP nawiązał współpracę.

Jak przebiega i na czym polega współpraca?

Wbrew pozorom współpraca była bardzo dynamiczna, całe rozwiązanie wydewelopowaliśmy i zainstalowaliśmy w banku w 6 tygodni. Bardzo szybko otrzymaliśmy umowę, testy oraz wdrożenie produkcyjne zamknęły się w 3 miesiącach. Technologia wdrażana była w 2017 roku i do dnia dzisiejszego jest używana w banku. Kolejne propozycje wdrożeń, dzięki skuteczności z jaką nasza firma przygotowuje rozwiązania (ponad 97% poprawnie odczytanych danych) pojawiły się niemal natychmiast. Prezentowaliśmy nasze możliwości praktycznie przed każdym działem banku dzięki czemu to klient sam „szukał” dla nas możliwości zastosowania. Od 2017 roku do dziś udało nam się zautomatyzować odczyt i wprowadzanie danych nie tylko ze sprawozdań, ale również deklaracji PIT, całego procesu leasingowego oraz onbordingu klienta.

Co zyskujecie?

Zyskaliśmy przede wszystkim renomę na rynku, byliśmy pierwszym startupem w Polsce wdrożonym przez bank BNP, bodajże drugim wdrożonym przez PKO BP. To budowało zaufanie do nas u innych klientów. Dodatkowo nauczyliśmy się współpracy z tak dużymi podmiotami, przepisaliśmy naszą technologię na języki programowania dopuszczalne w tak wrażliwych na bezpieczeństwo przedsiębiorstwach, jakimi są banki. Dzięki współpracy stworzyliśmy produkty na które potrzeba okazuje się być w całym sektorze bankowym, nasze rozwiązania znalazły zastosowanie nie tylko podczas wstępnych faz proof of concept, ale przede wszystkim rozwinęły naszą współpracę na wiele działów korporacji. Zyskaliśmy wielu nowych klientów, zarówno bankowych, leasingowych, faktoringowych, jak i telekomunikacyjnych.

Jagoda Pieścicka

CEO Nu Delta



CASE STUDY

– Automade

Jak to się zaczęło?

AUTOMADE (Extreme Robotics) powstało w 2017 roku i tworzy roboty software'owe – oprogramowanie służące do automatyzacji zadań i całych procesów biznesowych.

Roboty AUTOMADE to oprogramowanie wspierające pracowników w powtarzalnych zadaniach pracy biurowej. Roboty pomagają np. we wprowadzaniu danych z dokumentów do systemów, przenoszeniu zestawień i raportów lub generowaniu ich w innych systemach. Są również pomocne w zbieraniu danych ze stron internetowych i zewnętrznych serwisów, przenoszeniu danych między systemami oraz w integracji systemów, których nie można połączyć klasyczną integracją. Dzięki temu firmy wykorzystujące roboty mogą znacznie zredukować koszty swojej działalności.

Roboty AUTOMADE wykonują powtarzalne zadania szybciej niż ludzie, przez co można skrócić czas ich realizacji od kilku godzin w miesiącu do kilkunastu dni w roku. Zadania wykonywane są z większą dokładnością ponieważ roboty nie popełniają błędów niezależnie od presji terminu, czy ilości zadań.

Dzięki zastosowaniu robotów wzrasta produktywność. Zawsze pracują z wysoką wydajnością – mogą wykonywać zadania 24 godziny na dobę, 7 dni w tygodniu, więc czasochłonne operacje mogą być realizowane bez zbędnej zwłoki. Ponadto roboty zapewniają pełną dyskrecję przy przetwarzaniu poufnych danych.

W 2019 roku przystąpiliśmy do Programu Akceleracyjnego IDEA Global koordynowanego przez Akcelerator HugaTECH w Rzeszowie, w wyniku którego mieliśmy możliwość rozwinąć nasz produkt, a przede wszystkim nawiązać ścisłą współpracę z Giełdą Papierów Wartościowych w Warszawie.

Jak przebiega i na czym polega współpraca?

Współpraca z GPW polegała na pilotażowym wdrożeniu naszych robotów software'owych oraz konfiguracji pierwszych procesów do wykorzystania przez Giełdę.

Dla GPW głównym celem współpracy było przede wszystkim przetestowanie nowej technologii i potwierdzenie czy może ona usprawnić pracę w poszczególnych działach tej instytucji. Celem AUTOMADE było lepsze poznanie branży finansowej i jej potrzeb, wdrożenie ciekawych procesów i rozwinięcie współpracy z tym ważnym klientem.

Co zyskujecie?

Uczestnictwo w programie akceleracyjnym wiązało się z naszym udziałem w organizowanych przez akcelerator wielu warsztatach z zakresu rozwoju działalności startupów. Bardzo pomocne było wsparcie mentoringowe ekspertów biznesowych akceleratora, którzy pomogli dopracować product-market-fit oraz wsparli nas w poszukiwaniu nowych klientów.

Zyskaliśmy także dużą wiedzę na temat funkcjonowania działów biznesowych GPW, potrzeb branży i dostosowaliśmy nasze roboty do specyfiki działania Giełdy.

Poznanie branży finansowej zaowocowało też tym, że krótko później nawiązaliśmy współpracę z pierwszym z banków.

Cieszymy się, że współpraca z GPW rozwija się z roku na roku. Realizowane są kolejne procesy, a robotyzacja obejmuje kolejne działy w tej instytucji. Trzymamy kciuki za inne startupy, które rozpoczynają swoją współpracę w ramach akceleracji z korporacjami, mamy nadzieję, że odniosą podobny sukces i będą pozytywnie wspominały tę współpracę.

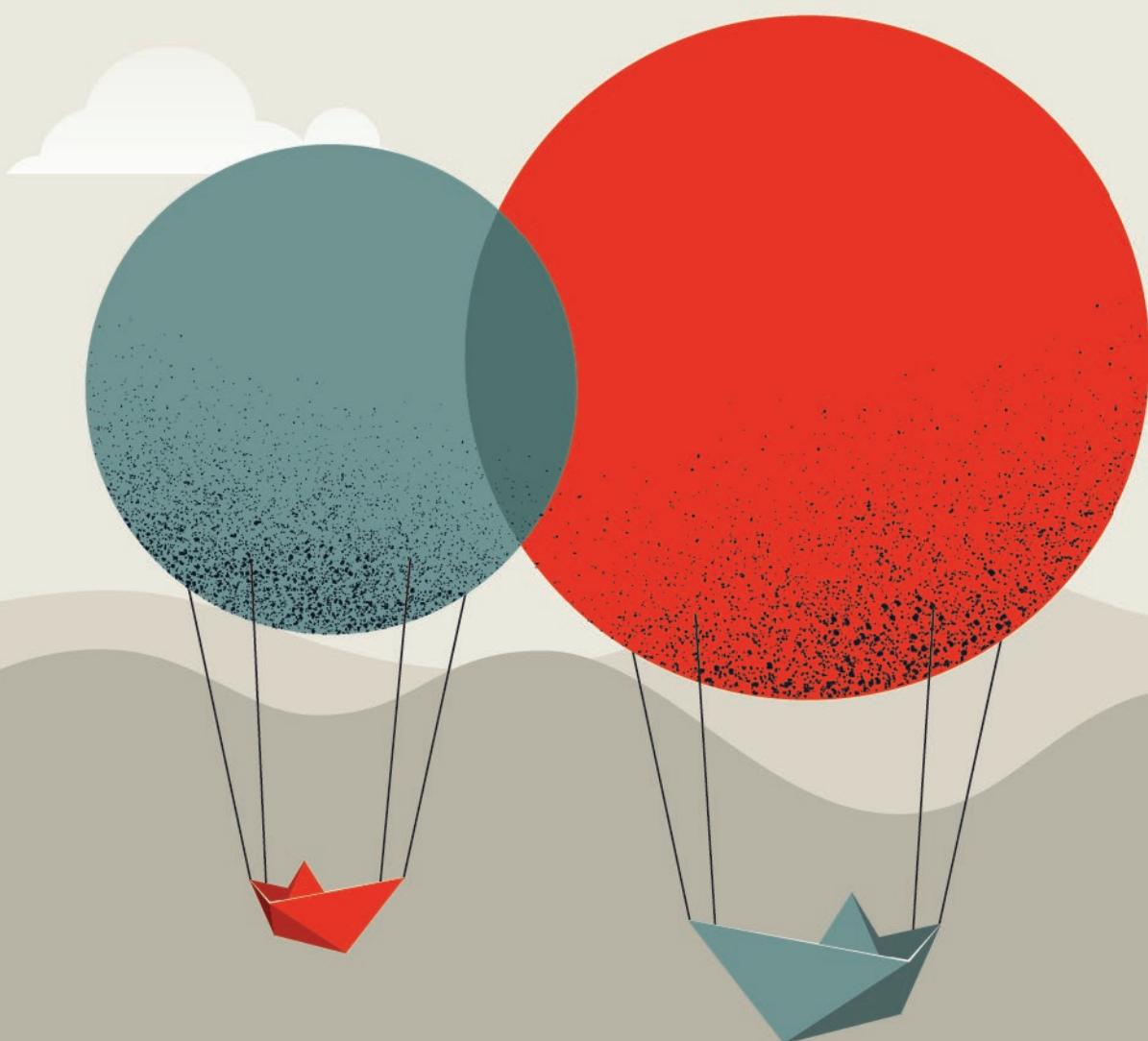


Michał Wolszlegier
CEO Automade





Podsumowanie



Podsumowanie

Kierunek: open innovation

Korporacje rozwijają innowacje poprzez współpracę z zewnętrznymi podmiotami i nie polegają już tylko na wynikach własnych prac badawczo-rozwojowych. Pozytywny wpływ na wdrażanie strategii open innovation przyniosła popularyzacja pracy zdalnej. Polskie spółki w jeszcze większym zakresie otworzyły się na pracę w międzynarodowych zespołach, przekonując się, że fizyczny kontakt pracowników nie jest konieczny do sprawnego wdrażania innowacyjnych projektów.

Korporacje inwestują w rozwiązanie ich problemu

Nawiązując współpracę ze startupami, korporacje kierują się często branżą, jaką reprezentują. Potencjał wzrostu innowacyjnej spółki ma dla nich drugorzędne znaczenie (wyjątek stanowią korporacje inwestujące w startupy). Dla większości dużych spółek kluczowe jest, czy startup będzie potrafił rozwiązać ich problem, a co za tym idzie: czy przyczyni się do wzrostu przychodów.

Projekt skrojony pod realne potrzeby

Startup finansowany przez CVC wzrasta w symbiozie z korporacją – młoda spółka w taki sposób rozwija swoją technologię, aby realizować cele strategiczne korporacji. Dla startupu oznacza to wymierne korzyści: poza pozyskaniem finansowania prac rozwojowych, spółka otrzymuje know-how dotyczące prowadzenia biznesu w danym sektorze, a także mierzy się z rzeczywistymi problemami odbiorców swojej usługi.

Innowacje in-house przy wsparciu specjalistów

Korporacja, która chce mieć w swoich strukturach startup, wcale nie musi samodzielnie go budować. Ma dwie opcje: może kupić nowo utworzoną spółkę od firmy venture building bądź stworzyć ją przy udziale venture buildera. W obu przypadkach, celem nowo utworzonej jednostki jest wypracowanie rozwiązań, które będą silnym wsparciem w rozwoju korporacji.

Akceleracja szansą na pozyskanie klienta korporacyjnego

Startup, który wzorowo przeszedł akcelerację, ma większą szansę na utrzymanie się na rynku niż podmioty, które się tego nie podjęły. Dla korporacji uczestnictwo w programie akceleracyjnym oznacza wielowymiarowe korzyści. Po pierwsze, korporacje mogą zakładać, że biorące udział w akceleracji startupy mają potencjał biznesowy. Po drugie, korporacji łatwiej jest porozumieć się z founderem, który wie, czego oczekiwać od inwestorów.

Podstawą relacji biznesowych jest otwartość na feedback

Korporacje pod względem stylu pracy nie są naturalnym partnerem dla startupów. Młode spółki mają zupełnie inne podejście do prowadzenia biznesu. Trudność polega na znalezieniu wspólnego języka i nauczeniu się wzajemnego szacunku do stosowanych metod pracy. Startupy chętnie podejmują się współpracy z bardziej doświadczonym podmiotem, upatrując w tym szansy rozwoju i pozyskania silnego partnera biznesowego. Nie oznacza to jednak, że wnoszą do tej relacji mniejszą wartość. Korporacje, które chcą pozostać konkurencyjne, muszą zrozumieć, że jest to transakcja wiązana. W interesie ich jest więc zadbać, aby nie tylko osoby w zarządzie rozumiały potrzebę wdrożeń innowacyjnych rozwiązań, ale wszyscy pracownicy, których ono dotyczy.



STARTUP POLAND

Partnerzy



PLUGANDPLAY



Bank Polski

ISBN 978-83-968029-1-0



9 788396 802910

