

Polscy przedsiębiorcy w Dolinie Krzemowej

Nadesłany: 01.09.12 | Zaakceptowany do druku: 19.09.12

Dominika Latusek-Jurczak¹

Abstrakt

Cel: Tekst stanowi podsumowanie badań nad polskimi firmami i polskimi przedsiębiorcami w Dolinie Krzemowej w Stanach Zjednoczonych przeprowadzonych przez autorkę w latach 2007–2012.

Metodologia: Badania objęły 81 osób (13 przedsiębiorstw i kilka innych podmiotów), w tym przedsiębiorstwa utworzone przez Polaków w Dolinie Krzemowej, polskie przedsiębiorstwa utworzone w Polsce i działające w Dolinie Krzemowej oraz organizacje i instytucje zajmujące się promowaniem i wspieraniem współpracy gospodarczej Polska–Dolina Krzemowa. Prezentowany raport ma charakter przeglądowy.

Wnioski: Przeprowadzone badania wskazują, że do powstania w Polsce przedsiębiorstw o potencjale szybkiego wzrostu (takich, z jakich słynie Dolina Krzemowa) potrzebne są wysiłki w trzech obszarach, które zostaną w referacie omówione. Są to: (1) aspekty kulturowe związane z niską tolerancją ryzyka i społecznym potępieniem porażki w biznesie, (2) kwestie związane z finansowaniem odnoszące się przede wszystkim do dostępności funduszy typu *venture capital* oraz sieci *business angels*, a także (3) kształcenie umiejętności biznesowych przedsiębiorców, dla których kluczowe jest zdobywanie doświadczenia w światowych centrach przedsiębiorczości, takich jak np. Dolina Krzemowa.

Słowa kluczowe: przedsiębiorczość, rozwój biznesu, Polska, Dolina Krzemowa

Polish Entrepreneurs in Silicon Valley

Primary submission: 01.09.12 | Final acceptance: 19.09.12

Abstract

Purpose: This text is a review of the results of a research project on Polish entrepreneurs and Polish enterprises in Silicon Valley, conducted by the author in Silicon Valley in The United States in the years 2007–2012.

Methodology: 81 participants took part in the research (members of 13 different companies and several government and third sector organizations). Among the organizations represented in the project there were companies established in the Valley by Poles, Polish companies present in the Valley, as well as institutions that are active in promotion and support of Polish business presence in the United States, especially in Silicon Valley.

Findings: The research indicates that there are three main areas for improvement in Poland, if it is to be home to companies characterized by a potential for rapid growth (as the ones that Silicon Valley is famous for). The first one concerns cultural aspects associated with low tolerance of risk and social censure of those who fail in business. The second includes financing, in particular limited access to venture capital and business angels networks. The third one refers to business education of entrepreneurs, for whom gaining practical experiences in world-class centers of entrepreneurship, such as Silicon Valley, is of utmost importance.

Keywords: Entrepreneurship, business development, Poland, Silicon Valley

JEL: L26

¹ Akademia Leona Koźmińskiego.

Adres do korespondencji: Akademia Leona Koźmińskiego, ul. Jagiellońska 59, 03-301 Warszawa, e-mail: latusek@kozminski.edu.pl.

| Problem badawczy

Czy w Polsce mogą powstać firmy, które byłyby choć odlegle porównywalne ze słynnymi przedsiębiorstwami Doliny Krzemowej? Nie bez powodu Dolina Krzemowa funkcjonuje jako popularny synonim biznesowego środowiska sukcesu. Jest to sukces o charakterze trwałym i powtarzalnym – z tego regionu pochodzą firmy, które zmieniają krajobrazy całych sektorów gospodarki. Są to również firmy z potencjałem szybkiego wzrostu.

W niniejszym artykule autorka skupia się na wąskim obszarze w zakresie problematyki przedsiębiorczości. Koncentruje się na firmach z potencjałem szybkiego wzrostu, których innowacje mają szansę zmienić branże i spowodować, że firma szybko stanie się graczem światowym. Celowo zatem zawężone jest tutaj pojęcie przedsiębiorczości, które w klasycznym ujęciu jest „tworzeniem czegoś z niczego” (Koźmiński, 2004). Zgodnie z bardziej formalną definicją Shane’a i Venkataramana (2000) przedsiębiorczość to „działania obejmujące identyfikację, ocenę oraz eksploatację szans na wprowadzenie nowych produktów i usług, sposobów organizowania, rynków, procesów oraz surowców poprzez organizację wysiłków w taki sposób, jaki dotychczas nie występował”. Typ przedsiębiorczości, którym autorka zajmuje się w tekście, można za Glinką i Gudkovą określić jako „przedsiębiorczość garażową”. Prowadzi ona do powstania dynamicznie rozwijających się firm, które mogą osiągać imponujące rozmiary. Chodzi o przedsiębiorstwa, które opierają się na „zaawansowanych technologiach o dużym potencjale rozwojowym, pozwalającym na szybkie wyjście z garażu i znalezienie się w czołówce największych przedsiębiorstw” (Glinka i Gudkova, 2011, s. 20).

USA, a szczególnie Dolina Krzemowa, są kolebką e-biznesu (Saxenian, 1994), Polska z kolei od szeregu lat odnosi sukcesy informatyczne – polscy programiści są cenionymi specjalistami, którzy mogą pochwalić się dokonaniem na światową skalę, a niektóre polskie uniwersytety i politechniki są zaliczane do najlepszych na świecie ośrodków kształcących młodych informatyków i inżynierów. Bardzo szybko (jeszcze podczas studiów) dostają oni atrakcyjne oferty pracy od najbardziej liczących się graczy z Doliny Krzemowej i często z nich korzystają, przez co rzadko wybierają drogę przedsiębiorców w Polsce². Jednak pomimo dostępu do talentów (polscy studenci kierunków ścisłych są wyróżniani na światowych forach) polskie firmy high-tech nie odnoszą sukcesów na skalę światową, są natomiast cenionymi partnerami (wykonawcami) dla czołowych spółek w sektorze wysokich technologii. Polska jest siedzibą wielu centrów badawczych. Na przykład Google, w niewielkim stopniu obecny w Europie, właśnie w Polsce otworzył dwa centra badawczo-rozwojowe. Obecność polskich talentów w high-tech nie przekuwa się jednak na tworzenie znaczących w świecie, innowacyjnych firm wysokich technologii w polskiej gospodarce.

² Chociaż warto zauważyć, że często po kilku latach pracy w Dolinie decydują się tam zostać i zakładać firmy, ale ten fenomen nie jest przedmiotem zainteresowania prezentowanych tutaj badań.

Metoda

Prezentowany referat jest oparty na badaniach prowadzonych przez autorkę w latach 2007–2012 wśród polskich przedsiębiorców próbujących rozwijać i komercjalizować swoje pomysły w Dolinie Krzemowej, właścicieli polskich firm próbujących rozszerzyć działalność na Dolinę Krzemową oraz wśród przedstawicieli instytucji wspierających takie inicjatywy. Tym samym obszar badań został zdefiniowany dość wąsko, bo zostały z niego wyłączone np. firmy skupiające się na świadczeniu usług w systemie outsourcing/offshoring (Romanowska i Trocki, 2002; Wodecka-Hyjek, 2005) czy firmy prowadzące w Dolinie wyłącznie sprzedaż. Nie byli objęci badaniem również Polacy-emigranci przebywający od lat w USA oraz Amerykanie polskiego pochodzenia. Celem projektu było opisanie i zrozumienie praktyki budowania przez Polaków własnych firm w najbardziej konkurencyjnym środowisku jeśli chodzi o współczesny sektor high-tech – w Dolinie Krzemowej w USA.

W tym tekście autorka wykorzystuje badania przeprowadzone do sformułowania diagnozy dla budowy innowacyjnych polskich przedsiębiorstw, które, na wzór najlepszych start-upów w Dolinie Krzemowej, miałyby potencjał bardzo szybkiego wzrostu i rozwoju do poziomu graczy światowych.

Projekt opierał się na metodologii jakościowej. Autorka korzystała z dorobku teorii ugruntowanej (Glaser i Strauss, 1967; Konecki, 2000) i antropologii organizacji (Kostera, 2003). Wykorzystane narzędzia badawcze objęły nieustrukturyzowane otwarte wywiady, obserwacje i shadowing. Wybranie tych konkretnych metod badawczych było uzasadnione problemem badawczym, który miał charakter eksploracyjny, tj. chodziło w nim o dogłębne opisanie i zrozumienie problemu, a nie analizę statystycznych prawidłowości na dużą skalę (Hammersley i Atkinson, 1995). Wywiady były dokumentowane nagraniami (za zgodą rozmówcy) oraz notatkami terenowymi poprzez dzienniki badaczy. W sumie badania przeprowadzono na grupie 81 osób z 13 podmiotów.

Wyniki badań

Poniżej zostały opisane opinie zebrane podczas badań wśród przedsiębiorców. Zaprezentowano je w ramach trzech głównych bloków tematycznych, które wyłoniły się z analizy zebranego materiału. Ze względu na ograniczenia dotyczące objętości tekstu opis ten ma z konieczności charakter kompaktowy, przeglądowy i nie da się w nim uniknąć pewnego stopnia ogólności. Szczegółowy raport z badań zostanie opublikowany w formie monografii badawczej.

Mentalność i kultura

Jak wynika z wypowiedzi badanych, niekorzystny klimat dla przedsiębiorczości w Polsce związany jest ze społecznym niezrozumieniem, że zakładanie firmy i prowadzenie działalności gospodarczej jest obarczone ryzykiem. Ryzyko z kolei oznacza, że możliwy jest zarówno sukces, jak i porażka (Tyszka, 2010). W zakładaniu nowego biznesu porażka oznacza upadek firmy. O ile w Dolinie Krzemowej trudno znaleźć przedsiębiorcę, który nie przeszedłby przez kilka

nieudanych przedsięwzięć, o tyle w Polsce (w opinii badanych) bycie bankrutem oznacza często społeczne napiętnowanie, zachętę do wycofania się raczej niż do próbowania po raz kolejny. W Dolinie mówi się, że „porażka jest normalna” (*it's OK to fail*), przedsiębiorcy otwarcie dzielą się historiami swoich niepowodzeń, traktując je jako ważne lekcje. Sam upadek firmy nie jest tam odbierany jako porażka, prawdziwą porażką byłoby niepodniesienie się i niespróbowanie po raz kolejny. W Dolinie formalne regulacje sprzyjają szybkiemu podnoszeniu się założycieli po upadku przedsiębiorstwa – czas od ogłoszenia bankructwa do uwolnienia od długów i uzyskania możliwości dalszego działania bez poprzednich obciążeń to zwykle mniej niż 12 miesięcy, w Polsce – dłużej (*The Economist*, 2012). Powolny (mimo reform w ostatnich latach) w porównaniu do USA system prawny w Polsce to kolejna bariera dla przedsiębiorczości. Co gorsza, jest ona od lat znana, jej szkodliwość jest szeroko udokumentowana, a jednak nie udaje się jej wyeliminować. Nie chodzi tylko o procedury bankructwa, ale choćby sądowego rozstrzygnięcia sporów pomiędzy firmami (co dodatkowo utrudnia luka kompetencyjna), zatrudniania i zwalniania pracowników czy zakładania i zamykania firm. Pocieszeniem, choć niewielkim, może być to, że jest to choroba niemal wszystkich krajów Unii Europejskiej³.

| Wyzwanie szybkości

Sukces przedsiębiorców zależy w dużej mierze od umiejętności pozyskiwania funduszy na rozwój firmy (Cieślik, 2006). Duża część nowych przedsięwzięć upada, a wśród wielu firm, którym uda się przetrwać najtrudniejsze lata, rzadko następuje zasadniczy rozwój działania objawiający się w zmianie skali działalności lub sposobów funkcjonowania (Glinka i Gudkova, 2011). Brak środków na rozwijanie projektów jest jedną z najpoważniejszych przeszkód stojących na drodze przedsiębiorców; jest to także jedna z najczęstszych przyczyn upadku nowych przedsięwzięć. W Polsce dodatkowo istnieje kulturowe przekonanie o wyjątkowej trudności w uzyskiwaniu zewnętrznego finansowania, podczas gdy badania wskazują, że sytuacja w kraju nie odbiega w tym względzie od światowej średniej (Cieślik, 2006).

Rozpoczynając działalność, przedsiębiorcy zwykle angażują środki własne oraz opierają się na tzw. inwestorach nieformalnych, czyli rodzinie i znajomych (Bygrave i Hunt, 2005). Odnosząc sukces w fazie początkowej, zwykle w późniejszym okresie stają przed koniecznością poszukiwania zewnętrznego finansowania. Może ono mieć postać np. kredytu, pożyczki, wsparcia z Unii Europejskiej czy od inwestorów typu *venture capital* i aniołów biznesu (*business angels*). Przedsiębiorcy w Polsce, w porównaniu do środowiska Doliny Krzemowej, mają nieporównywalnie mniejszy dostęp do tzw. kapitału ryzyka (*venture capital*) i aniołów biznesu (indywidualnych inwestorów *business angels*).

³ UE nie dogania USA, jeśli chodzi o innowacyjność i przedsiębiorczość – dystans ten zwiększa się; bardziej dynamiczne od Unii Europejskiej jeśli chodzi o przedsiębiorczość są także niektóre kraje południowoamerykańskie i azjatyckie.

Venture capital (VC), tłumaczony na język polski jako kapitał ryzyka, stanowi ważne źródło finansowania nowych przedsięwzięć, które wiążą się wprawdzie z wyższym ryzykiem niż inne inwestycje kapitałowe, jednak oferują większy niż średni oferowany zwrot z zainwestowanego kapitału (Harrison i in., 1997). VC to źródło środków na rozwój dla firm nieobecnych na parkiecie giełdowym (Brealey i Myers, 1991). Fundusze VC odgrywają także szczególną rolę w pobudzeniu wzrostu gospodarczego i podnoszeniu poziomu innowacyjności gospodarki (Kornasiewicz, 2004). Dodatkowo zaangażowanie *venture capital* wiąże się zwykle nie tylko z dokapitalizowaniem firmy, ale także obejmuje doradztwo w zakresie prowadzenia firmy. Z jednej strony oznacza to wpływ funduszu na decyzje podejmowane w firmie, z drugiej jednak daje początkującym przedsiębiorcom dostęp do wiedzy i doświadczenia, których zwykle nie mają.

Aniołowie biznesu – indywidualni inwestorzy wysokiego ryzyka – najczęściej wspierają przedsiębiorców, gdy skala biznesu jest zbyt mała, aby zainteresować klasyczne fundusze typu VC. W tej analizie fundusze VC oraz aniołowie biznesu są traktowani jako jeden typ finansowania, ze względu na łączne ich traktowanie przez większość rozmówców uczestniczących w projekcie badawczym.

Badania wskazują, że od 93 do 97% propozycji biznesowych przedstawianych przez przedsiębiorców do finansowania VC jest odrzucanych (Mason i Harrison, 1994). Uzyskanie finansowania jest bardzo trudne – projekty przechodzą przez skomplikowany system selekcji, w wyniku którego wsparcie uzyskuje nie więcej niż 5% zgłoszonych propozycji (Cieślak, 2006).

Tymczasem praktycznie wszystkie duże firmy, które stały się w ostatnich latach znakami rozpoznawczymi Doliny Krzemowej (np. Google, Facebook, Groupon), mogły wystartować dzięki wsparciu kapitału wysokiego ryzyka. Europejczycy w ogóle charakteryzują się wyższą awersją do ryzyka niż Amerykanie, a relatywnie znacznie mniejsza obecność tego typu finansowania w Europie jest jednym z jej objawów (Cooke, 2001; Vogel, 2001). W Polsce dodatkowo jest to wzmacniane raczej niskim poziomem zamożności zarówno osób, jak i firm – chodzi o konsekwencje nieudanych inwestycji i możliwość podniesienia się ze straty.

Sfera publiczna próbuje wypełniać tę lukę poprzez różnego rodzaju programy, specjalne agencje, a wreszcie fundusze europejskie. Z perspektywy polskich przedsiębiorców w Dolinie, którzy udzielili wywiadu w ramach projektu badawczego (interesujące jest, że wszyscy przed przyjazdem do USA próbowali swoich sił w Polsce!) nie jest on jednak efektywny. Składa się na to kilka czynników.

Po pierwsze, bezprecedensowe wsparcie na rozwój przedsiębiorczości, które Polska otrzymała z UE, jest w opinii przedsiębiorców zbyt wolno przyznawane, jeżeli weźmie się pod uwagę dzisiejsze tempo wprowadzania na rynek innowacji. Finansowanie publiczne wiąże się ze spełnieniem szeregu wymogów formalnych, przeprowadzenia biznesplanów przez systemy oceny (takie same, a nawet bardziej rygorystyczne procesy, mają miejsce w funduszach VC i wśród aniołów biznesu, ale będą znacznie szybciej i są mniej sformalizowane), a nawet, jeśli uda się uzyskać formalnie

pozytywną ocenę, termin przekazania środków do podmiotu jest niepewny, a sposób ich rozliczenia – sztywny. Model ten zupełnie nie pasuje do wymogów innowacyjnej przedsiębiorczości (w jej przypadku wymyśla się produkty, usługi, i rozwiązania, których często „jeszcze nie ma”).

Jeden z przypadków, który został zbadany w ramach projektu, to firma z polskiego wybrzeża, w której czas od momentu złożenia aplikacji o wsparcie na rozwój innowacyjnego produktu do faktycznego uzyskania finansowania (przelewu środków na konto) wyniósł 16 miesięcy. Z perspektywy urzędników dbających o celowość i poprawność wydawania środków może to być czas niedługi (biorąc pod uwagę konieczność spełnienia wielu formalnych wymogów narzuconych przez UE to nawet szybko). Z perspektywy rozwoju innowacyjnych produktów jest to jednak zdecydowanie zbyt długo. Opisywana firma dostała w efekcie dotację na rozwój produktu, który w momencie uzyskania środków stracił możliwość uzyskania przewagi na rynku z tytułu pierwszeństwa (w momencie uzyskania środków dwie konkurencyjne firmy w USA już rozpoczęły sprzedaż swoich rozwiązań), lecz poprzez zatwierdzone kosztorysy i harmonogramy była zobowiązana do zakupu sprzętu, który był już nieprzydatny (od momentu złożenia wniosku pojawiły się nowe rozwiązania technologiczne). Jak wynika z przeprowadzonych wywiadów, firmy uczą się radzić sobie w takich sytuacjach. Prowadzi się wówczas projekt „na niby”, faktycznie dzięki niemu utrzymując etaty do pracy przy ważniejszych produktach, odpowiednio ogólnie opisuje się zakupiony sprzęt tak, aby zgadzał się z oficjalnym harmonogramem itd. Można nawet powiedzieć z przekąsem, że rozwija się dzięki temu cenne inne umiejętności polegające na radzeniu sobie w trudnych sytuacjach, jednak jest to głównie nauka „kombinowania” (w literaturze nazywa się takie zjawisko *evasive entrepreneurship*, zob. np. Boettke i Coyne, 2006), w niewielkim stopniu wspierająca powstawanie innowacyjnych produktów.

Tymczasem, gdy jeden z współwłaścicieli opisywanej firmy postanowił pokazać wypracowany w pośpiechu w Polsce prototyp kolejnego rozwiązania w Dolinie Krzemowej, w ciągu tygodnia dostał obietnice pierwszych kontraktów, które pozwoliłyby na dalsze rozwijanie produktu (umowy zostały podpisane w cztery tygodnie), po miesiącu miał na koncie pierwszą kwotę przełaną przez indywidualnego inwestora w zamian za obietnicę udziałów. Sześć miesięcy później firma zdobyła pierwszą inwestycję VC, która pozwoliła jej na poświęcenie całości uwagi na rozwój swojego innowacyjnego pomysłu (równoległe, dzięki kontaktom uzyskanym podczas pobytu, udało się zachęcić pierwszych klientów do testowania prototypu).

Innym problemem związanym ze wsparciem ze źródeł publicznych jest brak know-how w ocenie innowacji. W Polsce (i w ogóle w Europie), jak twierdzą rozmówcy, trudno jest o ekspertów dysponujących najnowszą wiedzą na temat tego, w jakim kierunku będą rozwijały się branże i rynki, nie ma także firm, które same by takie zmiany kreowały. Dolina Krzemowa jest wyjątkowym miejscem, gdzie w przedsiębiorstwach i laboratoriach naukowych pracuje się nad produktami czy kolejnymi generacjami rozwiązań, które jeszcze nie mają swoich konkretnych zastosowań albo wręcz wydają się bezużyteczne, ale za jakiś czas staną będą wszechobecne i dominujące. Funkcjonowanie w tym środowisku na co dzień daje osobom oceniającym pomy-

sły wyjątkowe wycucie rynku, co przekłada się mniejsze niż gdzie indziej ryzyko finansowania nowych przedsiębiorstw, a także umiejętność dostrzegania potencjału do przyszłych form czy zastosowań prezentowanych przed przedsiębiorców projektów. Osoby kwalifikujące projekty do finansowania w Polsce często solidnie i zgodnie ze swoją najlepszą wiedzą wykonują swoją pracę; niestety istnieje luka, która wynika z braku wiedzy dostępnej tylko tym, którzy bezpośrednio uczestniczą w tworzeniu przyszłych technologii, a nie tylko obserwują je, gdy są już obecne na rynku. W efekcie, w ramach projektu udało się przeprowadzić wywiady z młodymi Polakami, którzy obecnie pracują nad swoimi pomysłami dzięki finansowaniu np. z NASA albo Google, a w polskich programach wsparcia przedsiębiorczości ich pomysły odpadały na etapie oceny biznesplanów.

Koszty wynikające z braku wiedzy są wielorakie. Z perspektywy kraju jest to strata potencjalnie rozwojowej firmy i związanych z tym korzyści, z perspektywy przedsiębiorcy wiąże się to z koniecznością wyjazdu z Polski, w przytłaczającej większości przypadków na stałe, a także z utratą kontroli nad firmą poprzez oddanie większościowych udziałów funduszom (jest to odrębny problem, o którym również poniżej).

Umiejętności biznesowe

Sieci *venture capital* oraz aniołowie biznesu, oprócz dostępu do finansowania, odgrywają jeszcze jedną rolę, z perspektywy polskiej czasami niedostrzeganą – rolę w zakresie transferu wiedzy. Podczas prezentacji swoich pomysłów biznesowych młodzi przedsiębiorcy otrzymują dostęp do unikalnej wiedzy w postaci informacji zwrotnej od potencjalnych inwestorów i ich ekspertów. Co ważne, są to zwykle rady życzliwe, wskazujące na możliwe kierunki rozwoju produktów bądź też kierujące młodych przedsiębiorców do innych podmiotów, które mogłyby być skłonne do sfinansowania przedsięwzięcia. Aniołowie biznesu nierzadko w Dolinie Krzemowej służą jako indywidualni mentorzy biznesowi, którzy wspierają młodych przedsiębiorców nie tylko finansowo, pomagają im także w codziennych decyzjach. Jest to forma wsparcia, która praktycznie w Polsce obecnie nie istnieje. Jak wskazują przeprowadzone badania, przyczyn takiego stanu rzeczy uczestnicy rynku upatrują w dwóch obszarach. Z jednej strony chodzi o niechęć (czy też brak czasu wynikający z przywiązywania do takiej działalności niewielkiego znaczenia) doświadczonych menedżerów i dużych firm do poświęcania czasu małym i początkującym. Z drugiej strony, jak widać w historiach opowiadanych przez samych młodych przedsiębiorców, czasami, szczególnie w początkowym okresie działalności, wśród młodych specjalistów widoczna jest niechęć do słuchania biznesowych rad i generalna arogancja. Ciekawe jest, że wśród polskich przedsiębiorców w Dolinie, z którymi rozmawiała autorka, otwartość na krytykę i konieczność szybkiego wprowadzania zmian do swojego produktu czy strategii jego rozwoju to jedna z najczęściej powtarzanych lekcji, których się nauczyli w USA. Jak twierdzą moi rozmówcy, przed przyjazdem do Doliny byli oni zwykle przekonani o tym, że ich pomysł jest niemal doskonały, a jedynym problemem jest to, aby zaprezentować go na forum, na którym będzie mógł uzyskać odpowiedni oddźwięk. Okazuje się, że doświadczenie polegające na staraniach

o pozyskanie kapitału w drodze ostrej rywalizacji poprzez prezentacje dla profesjonalistów jest, z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorcy, nie do przecenienia. Jak mówił jeden z rozmówców, najcenniejsze w Dolinie jest to, że fachowcy związani z *venture capital* zwykle chętnie znajdują czas na krótką rozmowę, jeśli potrafi się przyciągnąć ich uwagę ciekawym pomysłem, nawet jeśli jest on dopiero we wczesnej fazie rozwoju. Rozmowy takie mają szczególną wartość – mogą wprawdzie nie prowadzić bezpośrednio do zdobycia inwestora, ale proces zadawania przez fachowców kluczowych pytań dotyczących produktu, prowadzenia biznesu, planów na rozwój firmy, jest cenną lekcją pozwalającą zwiększyć prawdopodobieństwo zamknięcia kolejnych spotkań sukcesami.

Problem generalnej niechęci do uczenia się i zmian w takim stopniu, jak jest to charakterystyczne dla Doliny Krzemowej, wydaje się jednym z obszarów, który wymaga poprawy wśród młodych polskich przedsiębiorców. Tymczasem zmienianie produktu i ciągle dopasowywanie go do potrzeb to jedno z podstawowych wymagań rynkowych i zrozumienie tego faktu wydaje się jedną z przyczyn, dla których to właśnie w Dolinie Krzemowej udaje się komercjalizować tak wiele nowatorskich pomysłów.

Polscy rozmówcy w Dolinie sami mówią na ten temat, a ich słowa potwierdzają i wzmacniają przedstawiciele klientów i inwestorów. Po pierwsze, polskim (choć należy przyznać, że w wywiadach okazuje, że często także w ogóle europejskim) przedsiębiorcom raczej obce jest pojęcie *pivoting*, które stanowi jedno z najczęściej używanych pojęć w Dolinie Krzemowej. Trudno je przełożyć na język polski, ale w wolnym tłumaczeniu byłoby to po prostu „zmieniać się”, „obracać się”. Chodzi o zmienianie swoich pomysłów w miarę ich rozwijania, przede wszystkim przez kierowanie się potrzebami odbiorców/klientów. Tymczasem polscy przedsiębiorcy są zwykle bardzo przywiązani do swoich oryginalnych pomysłów. Niechętnie przyjmują krytykę i sugestie zmian. Na ogół są przekonani, że mają fantastyczny pomysł na biznes i muszą skupić się na tym, aby pokazać go odpowiednio, a wówczas pozyskanie inwestora oraz rzeszy odbiorców nie będzie problemem. Dominujący model w Dolinie Krzemowej jest inny – ostateczne produkty i usługi, które trafiają na rynek, mają często niewiele wspólnego z oryginalnym pomysłem. Są bowiem zmieniane we współpracy z klientami i inwestorami. Ci przedsiębiorcy, którzy nie są w stanie dostosować się do cyklu szybkich zmian, nie są w stanie kreować innowacji.

Z silnym przywiązaniem do własnych pomysłów wiąże się także nadawanie dużego znaczenia kontroli i własności (jest to zresztą typowa cecha przedsiębiorców; Glinka i Gudkova, 2011). Warunkiem otrzymania finansowania wysokiego ryzyka jest podzielenie się udziałami w firmie, co po upływie pewnego czasu często wiąże się z utratą nad nią kontroli – zwykle większą część udziałów obejmuje inwestor. Jest to powszechnie akceptowane w Dolinie – oddanie udziałów to cena, jaką przedsiębiorcy płacą za uzyskanie środków, a jednocześnie jedyna premia za ryzyko dla inwestora. Udziały stanowią także powszechną formę wynagradzania pracowników w start-up'ach. Dominuje przekonanie, potwierdzone przez historię sukcesów

biznesów zakładanych w Dolinie, że jeśli pomysł okaże się sukcesem, wartość udziałów będzie tak duża, że nawet niewielka ich liczba pozwoli na uzyskanie przyzwoitego zysku. Nie bez powodu ostatnio mówi się, że poprzez debiut giełdowy Facebooka liczba milionerów w Dolinie zwiększyła się kilkakrotnie (abstrahując od procesu wprowadzania tej firmy na giełdę i jej początkowych notowań – jest to temat do osobnej analizy). Nawet jeśli sukces kosztuje przedsiębiorcę częściową utratę kontroli nad firmą, jeśli ma on dużą potrzebę samodzielności i niezależności, zwykle sprzedaje swoje udziały, a za uzyskane pieniądze zakłada przedsiębiorstwa bądź w nie inwestuje.

Ponadto potencjalni inwestorzy widzą wśród polskich przedsiębiorców jeszcze jeden poważny niedostatek, który najlepiej chyba określić jako brak wyobraźni na temat własnego biznesu i ambicji na miarę Doliny. W tworzeniu innowacyjnych firm o dużym potencjalne wzroście nie można myśleć w skali rynku polskiego albo nawet środkowoeuropejskiego – jest to skala za mała, aby przyciągnąć zainteresowanie dużych inwestorów. Polski rynek (szczególnie z obszaru high-tech) jest mały i sukces na nim, jeśli mówimy o innowacjach przełomowych, w skali branży niewiele znaczy. Polskim przedsiębiorcom przedstawiającym swoje pomysły początkowo brakuje także umiejętności długoterminowego patrzenia na swój pomysł i rozważenia problemów, które w momencie zakładania firmy mogą wydawać się abstrakcyjne, ale dla inwestorów wysokiego ryzyka są kluczowe. Chodzi o pytania typu: Czy i kiedy chcesz wejść na giełdę? Czy zamierzasz sprzedać swoje przedsiębiorstwo większej firmie, a jeśli tak, to w którym momencie? Czym Twój produkt ma być na konkretnym rynku dla klientów? Kto jest Twoją główną konkurencją w zaspokajaniu tych samych potrzeb klientów?

W historiach sukcesu Doliny Krzemowej często podkreśla się rolę infrastruktury edukacyjnej, w której najważniejszy jest Uniwersytet Stanforda. W Polsce najlepszych amerykańskich uczelni nie da się dogonić (nawet prestiżowe uniwersytety europejskie są regularnie notowane niżej niż amerykańskie). Jeśli chodzi o edukację w zakresie przedsiębiorczości i zarządzania, jesteśmy liderem w regionie, a poprzez uczestnictwo w programach europejskich nasi studenci mają możliwości nieodbiegające od tych, którymi dysponują ich koledzy z Europy Zachodniej. Tym jednak, co najbardziej oddala nas od struktury uczelni w Dolinie Krzemowej, jest mentalnościowa bariera między biznesem a szkołą wyższą. Dobre relacje rozpoczynają się od wzajemnego szacunku i szerokich kontaktów, które nie mogą się ograniczać wyłącznie do traktowania uczelni jako potencjalnego źródła rekrutacji pracowników, a biznesu jako sponsorów uczelnianych wydarzeń. Powszechne w Dolinie Krzemowej jest, że profesorowie pełnią jednocześnie funkcje w przedsiębiorstwach (nadzorcze lub – urlopowani z uniwersytetu – menedżerskie) i jest to praktyka promowana przez uczelnie. Praktycy prowadzą regularnie kursy dla studentów, uważając kontakt ze studentami za priorytetowy – rozumieją, że wśród słuchaczy kursu mogą być nie tylko ich przyszli pracownicy, lecz także przede wszystkim partnerzy biznesowi. Rozwinięty jest również sponsoring studencki – firmy partycypują w kosztach edukacji konkretnych studentów, którzy następnie odpracowują tę inwestycję bądź ją spłacają, znalazłszy lepszą ofertę. Wysiłek zmian w Polsce w tym obszarze potrzebny byłby zatem zarówno po stronie uczelni, jak i biznesu.

| Podsumowanie

Na uwagę zasługuje fakt, że uczestnicy projektu badawczego mieli doświadczenia w prowadzeniu działalności w Polsce lub współpracy z polskimi podmiotami. Opierali oni zatem swoje opinie na realnych, własnych doświadczeniach. Jeśli chodzi o przedsiębiorców, zwykle byli oni również założycielami firm w Polsce, i to w ramach tych polskich przedsięwzięć próbowali oni najpierw zdobyć klientów, a następnie najczęściej decydowali się w ogóle na przeniesienie części działalności i szukanie finansowania w USA. Jeśli chodzi natomiast o klientów i współpracowników, były to osoby, które aktualnie bądź w niedalekiej przeszłości (do pięciu lat) prowadziły interesy z podmiotami z Polski. Pozwala to wierzyć, że opinie i zebrane historie odzwierciedlały faktyczne wydarzenia i relacje.

Interesujące jest to, że w badaniach wśród Polaków w Dolinie Krzemowej nie występuje mocno obecny w badaniach i publicystyce (np. Kołodko, 2008) jeszcze w latach dziewięćdziesiątych i pierwszej dekadzie XX wieku trend do deklarowania wyjazdu z Polski na stałe i beznadziejności polskiej rzeczywistości dla przedsiębiorców. Rozmówcy podkreślają, że chętnie wykorzystują polskie atuty w biznesplanach w Dolinie i zwykle zamierzają prowadzić działalność częściowo w Polsce. Do najczęściej wymienianych zalet należą: dostęp do dobrze wykształconej kadry inżynierskiej (w tym informatycznej) z wymaganiami płacowymi konkurencyjnymi wobec USA, charakteryzującej się dobrą znajomością języka angielskiego. Dzięki nowym technikom komunikacyjnym wykorzystującym Internet zanika większość problemów komunikacyjnych, jeśli tylko pracownicy po polskiej stronie dopasują się do różnicy czasu (zwykle w ciągu dnia daje się znaleźć 2–3 godziny, podczas których pracuje się bo obu stronach oceanu). Różnica czasu jest często wspomniana w kontekście przewagi dla przedsiębiorstwa – dzięki niej Polacy mają zwykle kilka godzin więcej na reakcję na wymagania klienta, co w środowisku Doliny Krzemowej, gdzie konkurencja jest niezwykle ostra, a presja czasu ogromna, może mieć decydujące znaczenie. Konieczne jest natomiast utrzymywanie w Dolinie przedstawicielstwa (choćby jednoosobowego), bowiem bez osobistego kontaktu nie ma szans na pozyskanie inwestora i zrealizowanie pomysłu innego niż znalezienie klienta w formule klasycznego offshoringu.

Z perspektywy problemu postawionego w pierwszej części tekstu, czyli powstania w Polsce możliwości do tworzenia szybko rosnących wysoce innowacyjnych przedsiębiorstw (przedsiębiorczość typu „garażowego”), z analizy zebranego materiału wynika potrzeba działań w trzech głównych obszarach: zmiana nastawienia do ryzyka i przedsiębiorczości, radykalne przyspieszenie w ramach istniejących programów pomocowych dla przedsiębiorców i branie pod uwagę imperatywu szybkości w tworzeniu nowych programów tego typu, oraz rozwój umiejętności biznesowych, w szczególności w obszarze współpracy z inwestorami i klientami po stronie przedsiębiorców.

Nasuwa się jeden dodatkowy wniosek, o którym nie mówią wprost przedsiębiorcy, a który jest obecny w każdym wywiadzie i wypływa z przeprowadzonych obserwacji – odnosi się on do trzeciego poruszonego przeze mnie w tekście bloku problemów, czyli umiejętności biznesowych.

Mianowicie, doświadczenia zdobyte poprzez próby zaistnienia w Dolinie Krzemowej są niezwykle cenną lekcją przedsiębiorczości, nawet jeśli nie zakończą się szybkim sukcesem. Zmuszają one przedsiębiorców do funkcjonowania w światowym centrum innowacji i przedsiębiorczości nakierowanej na budowanie dużych firm i stanowią unikalny kontekst dla szybkiego uczenia się. Zdobywanie podobnych umiejętności inaczej niż poprzez próbę działania wydaje się niezwykle trudne. Pierwszym krokiem w tym kierunku powinno być tworzenie lepszej infrastruktury, która pozwoliłaby na sieciowanie się polskich przedsiębiorców ze światowymi centrami przedsiębiorczości takimi jak Dolina Krzemowa. Dziś ze względu na Internet i postęp komunikacyjny jest to możliwe w większym stopniu niż wcześniej. Indywidualne wysiłki przedsiębiorców i ich uczestnictwo w sieciach społecznych to za mało. Potrzebne jest wsparcie instytucjonalne, które polegałoby na przyciąganiu do Polski fachowców zajmujących się przedsiębiorczością dużego formatu, przedstawicieli funduszy venture capitals czy grup aniołów biznesu. Sieci, które powinny się wytworzyć, muszą mieć charakter namacalny, a nie wyłącznie wirtualny.

B i b l i o g r a f i a

- Boettke, P. i Coyne, C. (2006). *Entrepreneurial Behavior and Institutions*. W: M. Minniti (red.), *Entrepreneurship: The Engine of Growth* (t. 1, s. 119–134). Westport: Praeger Press.
- Bygrave, W. i Hunt, S. (2005). *Global entrepreneurship monitor – 2004 financing report*. Babson Park, MA: Babson College and London Business School.
- Cieślak, J. (2006). *Przedsiębiorczość dla ambitnych*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Cooke, P. (2001). New economy innovation systems: biotechnology in Europe and the USA. *Industry & Innovation*, 8(3), 267–289.
- Glaser, B., Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory; strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine Pub.
- Glinka, B., Gudkova, S. (2011). *Przedsiębiorczość*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer.
- Hammersley, M., Atkinson, P. (1995). *Ethnography: principles in practice*. London–New York: Routledge.
- Kołodko, G.W. (2008). *Wędrujący świat*. Warszawa: Prószyński i S-ka.
- Konecki, K. (2000). *Studia z metodologii badań jakościowych: Teoria ugruntowana*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kostera, M. (2003). *Antropologia organizacji: Metodologia badań terenowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Koźmiński, A.K. (2004). *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Romanowska, M. i Trocki, M. (2002). (red.). *Przedsiębiorstwo partnerskie*. Warszawa: Difin.
- Shane, S., Venkatraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226.
- Saxenian, A.L. (1994). *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*. Harvard, MA: Harvard University Press.
- Tyszka, T. (2010). *Decyzje: perspektywa psychologiczna i ekonomiczna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Wodecka-Hyjek, A. (2005). Outsourcing i co-sourcing jako formy współpracy dostawcy i odbiorcy usług. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 670, 77–89.
- The Economist (2012). *European Entrepreneurs: les miserables*. Pozyskano z: <http://www.economist.com/node/21559618> (04.08.12).
- Vogel, D. (2001). *The new politics of risk regulation in Europe*. CARR Discussion Papers.
- DP 3. Centre for Analysis of Risk and Regulation, London School of Economics and Political Science, London, UK.