



## ***Nowe tendencje w kształceniu innowacyjnych przedsiębiorców***

DOI: 10.17399/HW.2016.1534018

### **STRESZCZENIE**

---

**CEL NAUKOWY:** Celem artykułu jest analiza najnowszych doświadczeń i metod w szkoleniu i doradztwie dla początkujących innowacyjnych przedsiębiorców.

---

**PROBLEM I METODY BADAWCZE:** Po 2000 roku pojawiły się nowe koncepcje i podbudowane teoretycznie recepty na uruchomienie nowego biznesu, próbujące wyjaśniać, dlaczego znacząca liczba początkujących przedsiębiorców nie podejmuje decyzji zgodnie z modelem sekwencyjnym (procesowym), którego kwintesencją jest biznesplan.

---

**PROCES WYWODU:** W artykule przedstawione zostały najnowsze, wybrane koncepcje dotyczące procesu podejmowania decyzji przez młodych, innowacyjnych przedsiębiorców: teoria efektuacji, *lean startup* oraz *born to flip*. Następnie omówione zostały praktyczne doświadczenia z realizacji programu szkolenia innowacyjnych przedsiębiorców opartego na metodologii *lean startup*, w szkoleniu zrealizowanym na zlecenie Centrum Przedsiębiorczości Smolna Urzędu Miasta Stołecznego Warszawy w okresie listopad – grudzień 2015 roku.

---

**WYNIKI ANALIZY NAUKOWEJ:** Niezależnie od konkretnych form i technik szkolenia kandydatów na przedsiębiorców szczególnego znaczenia nabierają kompetencje przedsiębiorcze, takie jak otwartość na współpracę z klientami i partnerami biznesowymi, a także elastyczność działania, przejawiająca się w umiejętnym dostosowaniu oferty produktowej do zmieniających się potrzeb odbiorców, oraz szybkie reagowanie na zagrożenia, ale i pojawiające się nowe możliwości, wynikające ze współpracy z partnerami.

---

**WNIOSKI, INNOWACJE, REKOMENDACJE:** Najnowsze wyniki badań nad procesem zakładania nowych firm mają istotny wpływ na metody szkolenia kandydatów na innowacyjnych przedsiębiorców. Wprowadzanie nowatorskich technik dydaktycznych nie oznacza jednak, że tradycyjne procesowe podejście, którego uosobieniem jest biznesplan, całkowicie straciło na znaczeniu.

---

→ **SŁOWA KLUCZOWE: INNOWACYJNA PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ, EDUKACJA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI, LEAN STARTUP, EFEKTUACJA, BORN TO FLIP**

## **ABSTRACT**

---

*New tendencies in educating innovative entrepreneurs*

**RESEARCH OBJECTIVE:** The objective of the paper is to evaluate recent experiences in training and counseling offered to innovative startups.

---

**THE RESEARCH PROBLEM AND METHODS:** New theoretical constructs and guidelines for the efficient creation of innovative new ventures have been developed since 2000. Their development was triggered by an observation that the majority of young entrepreneurs do not follow a sequential (process) model reflected in the methodology of a business plan.

---

**THE PROCESS OF ARGUMENTATION:** The article discusses three most recent theoretical concepts related to the decision making process connected with launching innovative startups, namely: the effectuation theory, lean startup, and born to flip. Their presentation is followed by the description of practical experiences gained while implementing the training programme based on lean startup organized on request of Smolna Entrepreneurship Center (Municipality of Warsaw) in the period between November and December 2015.

---

**RESEARCH RESULTS:** Irrespective of specific methods and training techniques, in the innovation-driven economy certain entrepreneurial skills are of crucial importance, and they include, for example, establishing links with potential and existing customers and business partners, flexibility reflected in quick adaptation of the product offer to the changing demands of customers, flexible reactions to unfavorable market developments, and new opportunities and inspirations triggered by cooperation with business partners.

---

**CONCLUSIONS, INNOVATIONS AND RECOMMENDATIONS:** The latest theoretical developments explaining the decision making process in launching innovative startups have been successfully implemented in training and counseling offered to people launching their first startups. While the training methods used become more sophisticated, it does not mean that the classic process approach with the business plan as the core tool has lost its utility.

---

→ **KEYWORDS: INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP, ENTREPRENEURSHIP EDUCATION, LEAN STARTUP, EFFECTUATION, BORN TO FLIP**

## 1. Wprowadzenie

Działania przygotowawcze do uruchomienia nowego biznesu, a następnie przeprowadzenie go przez pierwszy okres funkcjonowania, to etapy rozwoju firmy, na których skupia się uwaga teoretyków, szkoleniowców i doradców w dziedzinie przedsiębiorczości. W powszechnej opinii są one trudne, bo występują szczególne zagrożenia, których nie udaje się pokonać wielu początkującym przedsiębiorcom mimo poprawnej koncepcji biznesowej. Określane są parametry dojrzałości, które wskazują, kiedy ten najtrudniejszy etap został zakończony i firma osiągnęła tzw. „platformę stabilnego biznesu” (Cieślik, 2006, s. 369-371).

Jakie są główne zalecenia i rekomendacje ze strony teoretyków i doradców co do sposobów działania początkujących przedsiębiorców, które pozwoliłyby ograniczyć wspomniane zagrożenia? W dominującym, procesowym nurcie badań nad uruchomieniem nowego biznesu przyjęto, że przedsięwzięcie biznesowe należy traktować jako specyficzny projekt, co pozwalało wykorzystać nagromadzone doświadczenia oraz dorobek naukowy w dziedzinie zarządzania projektami. W tym obszarze w ostatnich kilkudziesięciu latach obserwujemy olbrzymi postęp, zarówno w sferze badawczej, jak i we wdrożeniu specjalistycznych metod i narzędzi wspomagających zarządzanie projektami. W rezultacie możemy mówić o wyodrębnieniu, w ramach nauk o zarządzaniu, subdyscypliny zajmującej się zarządzaniem projektami. Jakkolwiek uruchomienie nowego biznesu ma określoną specyfikę, to jednak występują tu powtarzalne etapy, czynności założycielskie (ang. *gestation activities*) oraz określona sekwencja między tymi zdarzeniami. Są to cechy charakterystyczne dla projektów.

Kwintesencją projektowego podejścia do tworzenia nowego biznesu jest biznesplan – narzędzie, które narzuca określoną sekwencję zdarzeń. Najpierw nowe przedsięwzięcie powinno być dobrze zaplanowane, a koncepcja sformalizowana w postaci dokumentu o ustalonej strukturze. Mając taki dokument, przedsiębiorca przystępuje do gromadzenia środków – w pierwszej kolejności finansowych, ale także rzeczowych i ludzkich. Potem dokonuje formalnej rejestracji firmy i projekt wchodzi w fazę rozruchu, która w przypadku zaawansowanych technologicznie projektów może trwać kilkanaście miesięcy, a nawet kilka lat. Dopiero gdy produkty i procesy technologiczne przejdą pozytywnie testy wykonalności, rozpoczyna się promocja firmy i jej nowych produktów na rynku.

Kwestia faktycznego wpływu sformalizowanego planowania na przeżywalność i efektywność nowych firm jest przedmiotem ożywionych sporów od wielu lat. Po 2000 roku pojawiły się nowe koncepcje i podbudowane teoretycznie recepty na uruchomienie nowego biznesu, które

próbowały wyjaśniać, dlaczego znacząca liczba początkujących przedsiębiorców nie podejmuje decyzji zgodnie z modelem sekwencyjnym (procesowym). Przedstawimy je w następnej sekcji.

Najnowsze wyniki badań nad procesem zakładania nowych firm nie pozostały bez wpływu na metody szkolenia kandydatów na przedsiębiorców. W powszechnym odczuciu metoda, w której centralnym narzędziem jest biznesplan, nie sprawdza się. W kolejnej części artykułu prezentujemy praktyczne doświadczenia z realizacji programów szkoleniowych z wykorzystaniem bardzo rozpowszechnionej w ostatnich latach metodologii *lean startup*. W podsumowaniu przedstawiamy główne wnioski oraz rekomendacje dotyczące kształtowania kompetencji przedsiębiorczych w ramach programów edukacyjnych i szkoleniowo-doradczych.

## 2. Nowe koncepcje uruchomienia biznesu a kształtowanie kompetencji przedsiębiorczych

Do innowacyjnych koncepcji dotyczących procesu tworzenia nowych firm należy teoria efektuacji autorstwa S. Sarasvathy (2001). Teoria ta jest powszechnie uznawana za bardzo istotny wkład do dorobku nauki o przedsiębiorczości na przełomie XX i XXI wieku<sup>1</sup>. Proponowane przez autorkę podejście do procesu podejmowania przedsiębiorczych decyzji kontrastuje z sprawczym (kauzatywnym) sposobem działania przedsiębiorcy, którego dążeniem jest osiągnięcie wcześniej zaplanowanego celu. Nawiązując do przytoczonej przez autorkę tej koncepcji metafory, tak będzie, gdy kucharz przystąpi do gotowania obiadu, mając wcześniej zdefiniowane menu. Alternatywne, efektywne podejście będzie polegało na wstępnym rozpoznaniu, jakie składniki pożywienia znajdują się w szafkach kuchennych i w lodówce. Wykorzystując dostępne składniki, kucharz przystępuje do skomponowania zestawu dań.

Kierując się efektywną logiką działania, przedsiębiorca nie ma z góry określonego celu, ale jedynie kierunek. Podążając we wspomnianym kierunku, postępuje pragmatycznie, a więc w pierwszej kolejności opiera się na tym, czym dysponuje. Stara się jednocześnie kontrolować cały proces. Dla efektywnego przedsiębiorcy priorytetem nie są przyszłe zyski, ale poziom strat, które musiałby ponieść na kolejnych etapach, gdyby coś się nie powiodło. Straty te powinny być kontrolowalne,

---

<sup>1</sup> Szersze omówienie teorii efektuacji wykracza poza ramy niniejszego artykułu. W literaturze polskiej syntetycznie teoria ta została zaprezentowana przez A. Kurczewską (2012).

co oznacza, że w niesprzyjających okolicznościach będzie je można pokryć ze środków, jakimi przedsiębiorca aktualnie dysponuje.

Należy jednak podkreślić, że nasz efektywny przedsiębiorca nie ogranicza się do własnych zasobów, wiedzy i umiejętności. Wręcz przeciwnie, nawiązuje liczne kontakty i wchodzi w relacje partnerstwa. Ponieważ ma wyznaczony jedynie ogólny kierunek działania, zachowuje się elastycznie i jest gotów zmienić plany w wyniku sugestii partnerów czy nieprzewidzianych wcześniej zdarzeń i okoliczności.

Z kolei koncepcja *lean startup* autorstwa E. Riesa (2012) i S. Blank (2013) dotyczy przede wszystkim zakładania zaawansowanych technologicznie firm w szeroko pojętym sektorze gospodarki cyfrowej. E. Ries i S. Blank zwracają uwagę, że klasyczna metoda oparta na biznesplanie oraz wszechstronnych analizach ze wsparciem doświadczonych menedżerów z funduszy *venture capital* nie sprawdza się. Świadczy o tym fakt, że zdecydowana większość firm w obszarze zaawansowanych technologii upada niedługo po rozpoczęciu działalności. Jedną z głównych przyczyn jest brak akceptacji nowych produktów przez potencjalnych odbiorców. Mamy zatem do czynienia z ewidentnym marnotrawstwem sił i środków.

Remedium na wspomnianą nieefektywność jest według E. Riesa i S. Blank strategia *lean startup*. Kluczem do jej zrozumienia jest tłumaczenie słowa *lean*, które w tym przypadku nie oznacza „szczupły, oszczędny” (jak w *lean management*), ale „pochylenie się” w kierunku potencjalnego odbiorcy już na etapie przygotowania do uruchomienia nowego biznesu. Dysponując wstępną koncepcją produktu, przedsiębiorca identyfikuje pierwszą grupę odbiorców i nawiązuje z nimi kontakty w celu uzyskania opinii o produkcie, sugestii modyfikacji, innych funkcjonalności itp. Na tej podstawie wprowadza na rynek produkt o wysokiej jakości w obszarze najważniejszych funkcji, ale jeszcze nie w pełni dopracowany. Kolejne ulepszone wersje wdrażane w krótkich odstępach czasowych pozwalają stopniowo eliminować usterki zauważone przez klientów czy też wprowadzać nowe funkcjonalności, na których klientom zależy.

W myśl strategii *lean startup* kluczem do sukcesu innowacyjnych firm jest zatem dotarcie do grupy perspektywicznych odbiorców i nawiązanie z nimi roboczej współpracy możliwie najwcześniej, najlepiej jeszcze przed rozpoczęciem produkcji czy świadczenia usług. Warto jednak zauważyć, że strategia *lean startup* jest możliwa do wdrożenia wtedy, gdy nie występuje ryzyko przedwczesnej utraty przewagi konkurencyjnej, w wyniku wycieku kluczowych elementów firmowego *know how*. Z tego względu przypadki stosowania wspomnianej strategii najczęściej występują w sektorze informacji i komunikacji (ICT), gdzie tego typu ryzyko jest relatywnie mniejsze niż np. w nowoczesnych gałęziach przemysłu przetwórczego.

W przypadku kolejnej koncepcji określanej jako *born to flip* trudno tu jeszcze mówić o rozwiniętej teorii, gdyż jest to raczej zaobserwowana nowa tendencja w sposobie myślenia początkujących innowacyjnych przedsiębiorców. *Born to flip* to w wolnym tłumaczeniu młode firmy zakładane z myślą o sprzedaży biznesu na wczesnym etapie rozwoju. Według S. Blanka i B. Dorfa (2013, s. XVII) jest to jeden z rodzajów startupu. Ta ogólniejsza kategoria oznacza „tymczasową organizację służącą do zidentyfikowania skalowalnego, powtarzalnego i zyskowego modelu biznesowego” (Blank i Dorf, 2013, s. XVIII). W wielu dziedzinach, zwłaszcza związanych z zastosowaniem nowoczesnych technologii informacyjnych i komunikacyjnych, obserwujemy znaczne skrócenie czasu i obniżkę kosztów opracowania nowego produktu. Jednocześnie współcześnie łatwiejszy jest dostęp do zewnętrznego finansowania na ograniczoną skalę, w czym specjalizują się tzw. aniołowie biznesu (*business angels*) i fundusze podwyższonego ryzyka (*venture capital*). Kolejne etapy wdrożenia do produkcji i dystrybucji na masową skalę wymagają jednak znacznie większych nakładów, a także doświadczenia w zarządzaniu produkcją, fachowej kadry, nie mówiąc już o dostępie do sieci dystrybucji.

Dla właścicieli technologicznego startupu, którym udało się pozyskać kilkaset tysięcy dolarów i opracować nowy produkt, spełniający kryteria skalowalności, powtarzalności i zyskowości, bardziej atrakcyjna może być opcja, by sprzedać biznes w początkowej fazie za kilka, kilkanaście czy nawet kilkadziesiąt milionów dolarów większej firmie, dysponującej odpowiednim potencjałem produkcyjno-handlowym. Kierując się tą logiką, znacząca, choć niesprecyzowana w badaniach część założycieli zaawansowanych technologicznie startupów w ogóle nie zamierza rozwijać produkcji czy świadczyć usług.

Aktualnie brak jest dobrego rozpoznania zjawiska „sprzedaży na pniu”, choć wydaje się, że takich przypadków jest na rynku coraz więcej. Wybór tej ścieżki bardzo często ma charakter niezamierzony i wynika z realistycznej oceny możliwości wdrożenia produktu na masową skalę we własnym zakresie. Nie bez znaczenia jest zainteresowanie nowym produktem bądź technologią wśród dużych graczy na rynku, co przekłada się na wysokość oferowanej ceny. Nierzadko jednak jest to wynik przemyślanej strategii, w ramach której inicjatorzy *born to flip* realizują taktykę „nadeptnięcia słoniowi na odcisk”, która polega na dokonywaniu zgłoszeń patentowych w dziedzinach o istotnym znaczeniu dla wiodących graczy na rynku. To wywołuje niepokój kierownictw czołowych koncernów, które dokonują analizy potencjalnych ryzyk, skutków prawnych, a w rezultacie podejmują decyzję o wykupie startupu, traktując to jako najprostszy sposób eliminacji potencjalnego zagrożenia.

Przedstawione pokrótce trzy najnowsze koncepcje dotyczące procesu tworzenia nowych firm wykazują pewne podobieństwa. Wszystkie akcentują potrzebę elastycznego podejścia do biznesu i otwartości na zmiany modelu biznesowego. Podkreślają też rolę, jaką w procesie tworzenia nowego biznesu odgrywa stosunkowo wczesne, nawet w fazie koncepcyjnej, nawiązanie relacji biznesowych z otoczeniem. Jednakże różnie zostały rozłożone akcenty, jeśli chodzi o rodzaj zewnętrznych relacji. W strategii *lean startup* kluczowe znaczenie ma wczesny i umiejętny kontakt z potencjalnymi odbiorcami i uzyskanie od nich opinii o produkcie. Z kolei w podejściu efektywnym liczą się przede wszystkim powiązania z partnerami biznesowymi o charakterze kooperacyjnym. Z perspektywy przedsiębiorców gotowych do sprzedaży nowo utworzonego biznesu niejako „na pniu” bardzo istotne będzie dokładne rozpoznanie rynku, na którym zamierza działać firma, a w tym potencjału i strategii głównych graczy, których monitorowanie może zwiększyć szansę na znaczące efekty finansowe transakcji sprzedaży biznesu.

### 3. Dobre praktyki w zakresie szkolenia innowacyjnych przedsiębiorców z zastosowaniem metodologii *lean startup*

Edukacja w zakresie przedsiębiorczości rozwija się równoległe z nurtem badań nad zarządzaniem projektami biznesowymi. Wiedza o zachowaniu nowoczesnych organizacji powinna być niezwłocznie włączana do programów nauczania tak, by nie tworzyć (powiększać) luki kompetencyjnej między wiedzą a praktycznymi umiejętnościami. Dotyczy to zwłaszcza projektów typu startup, funkcjonujących w otoczeniu, które zmienia się tak szybko, że kształtowanie wśród kandydatów i samych przedsiębiorców postaw otwartych i uczących się jest kluczowe. Obecnie jednym z ważnych nurtów badań w zakresie edukacji przedsiębiorczości jest kształcenie w kierunku przedsiębiorczości „schumpeterowskiej”, tj. generującej znaczący wzrost bogactwa i dynamicznie tworzącej miejsca pracy. Przykładowo, Henrekson i Sanandaji argumentują w swojej pracy, że nie należy promować samozatrudnienia jako takiego, ponieważ nie wnosi ono wiele w rozwój gospodarczy ani społeczny, a raczej utrzymuje *status quo*. Dowodzą natomiast, że doświadczenie bycia wyedukowanym w kierunku przedsiębiorczości wywiera jednoznacznie pozytywny wpływ na rozwój postawy przedsiębiorczej w znaczeniu ambitnym, „schumpeterowskim”. Rozumieją przez to tworzenie przez takie osoby firm, które charakteryzują się wysoką stopą wzrostu i nowatorskimi wdrożeniami (Henrekson i Sanandaji, 2014).

Dlatego programy edukacyjne skierowane do studentów i początkujących przedsiębiorców, którzy planują rozwijanie swojej działalności w ramach przedsięwzięć innowacyjnych, w coraz większym zakresie czerpią z dorobku takich metodologii zarządzania, jak *lean startup*. Wspomniany Steve Blank jest nie tylko współtwórcą koncepcji zarządzania *lean startup* (Blank, 2013), ale też liderem potężnego programu edukacyjnego stworzonego na jej podstawie, finansowanego w Stanach Zjednoczonych przez NSF (National Science Foundation) i wdrożonego na najlepszych amerykańskich uniwersytetach (University of California, Columbia University, Stanford University). Jednym z głównych elementów tego programu jest szkolenie kolejnych generacji edukatorów przedsiębiorczości w duchu *lean startup*<sup>2</sup>. W artykule zostanie omówiony moduł szkoleniowy dla przedsiębiorców. Do wspomnianych w artykule powodów, dla których przedsiębiorstwa opierające swoją działalność na technologiach przetwarzania informacji są szczególnie podatne na zastosowanie technik i narzędzi *lean startup*, dochodzi tutaj jeszcze jeden czynnik sprzyjający. Jest nim fakt stosowania przez startupy tzw. „zwinnych” (ang. *agile*) technik budowania produktu, które pozwalają na stosunkowo łatwe tworzenie i testowanie kolejnych jego wersji (lub prototypowanie) w celu szybkiej weryfikacji postawionych hipotez biznesowych.

Program szkoleniowy składa się z pięciu głównych elementów (rys. 1). Nie na każdym szkoleniu są omawiane wszystkie bloki (zależy to głównie od możliwości czasowych), natomiast element wywiadów z klientami pojawia się co najmniej dwukrotnie. Przedsiębiorcy – założyciele start-upu pracują w zespołach dwu- lub trzyosobowych nad własnym, w rzeczywistości realizowanym przedsięwzięciem biznesowym. Na rysunku przedstawiono schemat programu zajęć.

Szkolenia prowadzone w omawianej metodologii koncentrują się na sformułowaniu hipotez dotyczących w pierwszej kolejności triady: klient – problem – rozwiązanie, a następnie całego modelu biznesowego. Krok po kroku każda hipoteza jest weryfikowana poprzez skonfrontowanie jej z opinią i zachowaniem potencjalnych klientów dzięki przeprowadzonym wywiadom. Znaczenie ma precyzyjny dobór osób, z którymi rozmawiają przedsiębiorcy, oraz prawidłowe przygotowanie się do zadawania pytań.

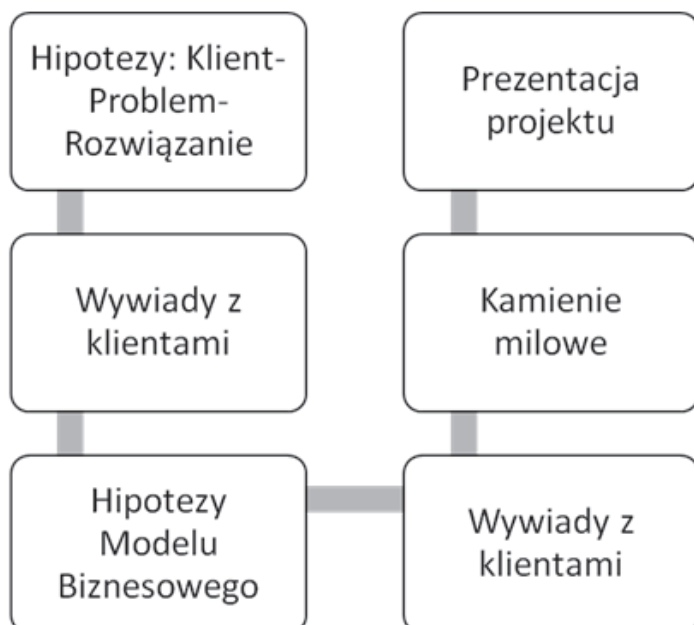
---

<sup>2</sup> Współautorka artykułu miała okazję uczestniczyć w pierwszej edycji takiego treningu, organizowanego przez National Collegiate Inventors and Innovators Alliance na Uniwersytecie w Berkeley w 2012 r. Kurs prowadził Steve Blank. Wiedza i doświadczenie zdobyte na tym szkoleniu zostały następnie przeniesione na polski grunt poprzez adaptację prowadzonych uprzednio programów edukacyjnych w zakresie przedsiębiorczości. Są one skierowane do dwóch grup słuchaczy. Pierwszą z nich są studenci kierunków technicznych, drugą – początkujący przedsiębiorcy branży ICT.



Koncepcja i prototyp produktu czy usługi, które będzie świadczył startup, będą następnie pochodną wyników i wniosków z przeprowadzonego procesu stawiania hipotez i ich weryfikacji. Dlatego też *lean startup* jest po części zgodny z ideą efektuacji, w której efekt działań przedsiębiorczych jest nieznan, natomiast finalnie wynika z początkowych założeń i dostępnych zasobów oraz kompetencji. Moduł związany z wyznaczeniem tzw. kamieni milowych ma pomóc przedsiębiorcom zoperacjonalizować, czyli wdrożyć biznesowe założenia w życie, dzięki postawionym, krótkoterminowym celom i jasnym zasadom oceny ich realizacji (tzw. metrykom). Ostatnim elementem szkoleń jest zawsze publiczna prezentacja projektu, czyli tzw. „pitch”, skierowany do klienta, partnera biznesowego lub inwestora. W dowolnym momencie szkolenia mogą się pojawić sesje mentorskie, czyli konsultacje z bardziej doświadczonymi przedsiębiorcami lub inwestorami.

Rysunek 1. Główne elementy szkolenia realizowanego w metodologii *lean startup* dla przedsiębiorców branży ICT.



Źródło: opracowanie własne.

Ustrukturyzowane cele wymienionych elementów szkoleń, stosowane narzędzia oraz ryzyka występujące na kolejnych etapach realizacji zajęć przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Cele, stosowane narzędzia i ryzyka występujące na poszczególnych etapach szkoleń dla przedsiębiorców

Element szkolenia	Cele	Narzędzia	Ryzyka
Hipotezy: klient – problem – rozwiązanie	<ul style="list-style-type: none"> <li>sformułowanie hipotez dotyczących segmentu klientów, ich potrzeb i potencjalnych rozwiązań</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kanwa propozycji wartości (Value Proposition Canvas: VPC)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>budowanie hipotez „pod projekt”, bez krytycznej weryfikacji założeń</li> </ul>
Model biznesowy	<ul style="list-style-type: none"> <li>sformułowanie hipotez dotyczących dziewięciu elementów modelu biznesowego przedsiębiorstwa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kanwa modelu biznesowego (Business Model Canvas: BMC)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>nieumiejętne posługiwanie się BMC</li> <li>sztampowe, nieinnowacyjne podejście do rozwijania koncepcji biznesowej</li> </ul>
Wywiady	<ul style="list-style-type: none"> <li>weryfikacja hipotez VPC</li> <li>weryfikacja hipotez BMC</li> <li>konfrontacja z klientem</li> <li>wyjście „zza biurka”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>przygotowanie do przeprowadzenia wywiadów (cele, struktura, harmonogram)</li> <li>wywiady bezpośrednie, pogłębione, tzw. Customer Development</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>udowadnianie założonej tezy</li> <li>źle sformułowane pytania</li> <li>niewłaściwie zdefiniowana grupa pytanym klientów</li> </ul>
Kamienie milowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>operacjonalizacja hipotez biznesowych (VPC i BMC)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>wyznaczenie konkretnych celów w krótkim okresie czasu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>cele pozorne, niezorientowane na rozwój produktu i sprzedaży w funkcji potrzeb klienta</li> </ul>
Prezentacje końcowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>podniesienie umiejętności publicznego, zwięzłego zaprezentowania projektu (tzw. „<i>elevator pitch</i>”) w celu zdobycia klientów, partnerów biznesowych lub inwestorów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>tzw. Demo Day, czyli publiczna prezentacja startupu</li> <li>zajęcia przygotowawcze</li> <li>mentoring</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>prezentacje: za długie, niezrozumiałe, mało konkretne</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

W programie edukacyjnym zgodnym z wytycznymi metodologii *lean startup* warto zwrócić uwagę na:

- prawidłowe użycie narzędzi modelowania biznesowego na podstawie kanw: propozycji wartości oraz modelu biznesowego (Osterwalder, 2010);
- przeprowadzenie warsztatów i następnie przedstawianie wyników pracy przez zespoły wraz z natychmiastową informacją zwrotną od prowadzących i pozostałych uczestników;
- kluczowy element zajęć, którym jest zderzenie hipotez wypracowanych na kanwach z rzeczywistością, dzięki przeprowadzeniu wywiadów z klientami w formule: *get out of the building*, czyli wdrożenie narzędzia, jakim jest tzw. *customer development* (Blank, 2013, Blank i Dorf, 2013). Oznacza to rozdzielenie szkolenia na co najmniej dwie części, między którymi zespoły osobiście przeprowadzają wywiady;
- wyznaczenie konkretnych, mierzalnych metryk, dzięki którym będzie możliwy pomiar zakresu realizacji kamieni milowych;
- dobór mentorów i przygotowanie ich do swojej roli.

Przykładem szkolenia, o jakim mowa, może być program zrealizowany na zlecenie Centrum Przedsiębiorczości Smolna Urzędu Miasta Stołecznego Warszawy w okresie listopad – grudzień 2015 roku. Spośród 25 zgłoszonych projektów wybrano 10 dwuosobowych zespołów, a następnie przeprowadzono dwuetapowe szkolenie z wywiadami, sesją mentorską oraz tzw. Demo Day na zakończenie. Warsztaty obejmowały:

- pracę nad hipotezami klient – problem – rozwiązanie (Value Proposition Canvas) oraz
- pracę nad formą przekazu komunikacji projektu w postaci tzw. „*pitcha*”.

Do istotnych narzędzi można też zaliczyć materiały przygotowujące zespoły do pracy, wysłane przed rozpoczęciem szkolenia. Są to najczęściej linki do wyselekcjonowanych fragmentów otwartych kursów edukacyjnych typu MOCC (np. na platformie Udacity) oraz otwartych zasobów edukacyjnych dostępnych w Internecie. W ankietach ewaluacyjnych przeprowadzonych podczas zajęć uczestnicy wskazali na warsztaty z kanwą propozycji wartości (VPC) jako najwartościowszy element szkolenia. Co ważne, w wyniku tych warsztatów i następującej po nich sesji wywiadów dwa zespoły zdecydowały się przerwać szkolenie. Przyczyną tej sytuacji był fakt, że dotychczas realizowane założenia biznesowe sformułowano nieprawidłowo i kontakt z klientem uzmysłowił im popełnione błędy. Zespoły te doszły do wniosku, że nie ma dla nich sensu iść dalej z projektem i że muszą wrócić do wcześniejszego etapu rozwoju koncepcji biznesowej, aby metodą kolejnych iteracji zmodyfikować założenia. Choć „wypadnięcie” uczestników z kursu mogłoby się wydawać porażką, z punktu

widzenia metodologii *lean* jest to pozytywny efekt szkolenia, ponieważ dzięki takiemu obrotowi spraw zespoły te mają szansę nie brnąć dalej w ślepy zaulek i porzucić nierokujące projekty, zanim zostały w nie zainwestowane czas i pieniądze.

Projektowanie i przeprowadzanie szkoleń dla przedsiębiorców zgodnie z metodologią *lean startup* ma w założeniu zwiększyć szansę na sukces podejmowanych inicjatyw biznesowych. Podejmując się wdrożenia takich programów edukacyjnych, wykładowca powinien uprzednio się zastanowić, czy sam dysponuje kapitałem społecznym, który może realnie pomóc najlepiej rokującym projektom w wejściu na rynek. Przykładowo, chodzi tutaj o powiązanie z akademickimi centrami transferu technologii oraz innymi, pozauczelnianymi ośrodkami ekosystemu wspierania przedsiębiorczości (np. centra przedsiębiorczości, fundusze inwestycyjne, media branżowe itp.). Wartość zajęć znacząco podnoszą też następujące elementy: umiejętny dobór i praca z *case studies*, wizyty gości – przedsiębiorców, a także sesje z tzw. mentorami, czyli doświadczonymi przedsiębiorcami, przygotowanymi do roli doradców. Spotkania takie dają dobre efekty, jeżeli na etapie zaawansowanych prac nad projektem mentor poświęci każdemu zespołowi czas na zasadzie wyłączności. Ważne jest też, by w zajęciach uczestniczyło nie więcej niż 8 zespołów naraz, czyli maksymalnie 20 osób.

Edukując przedsiębiorców wywodzących się z branż technicznych, napotyka się nieraz ich opór, wywołany przyzwyczajeniem do otrzymywania jednoznacznych odpowiedzi na stawiane problemy w zakresie nauk ścisłych; w przypadku weryfikacji hipotez biznesowych takich odpowiedzi często nie sposób szybko i prosto uzyskać, dlatego ważne jest stworzenie na zajęciach takiej atmosfery, która pozwoli słuchaczom oswoić się z tą trudną dla nich mentalnie sytuacją. Zajęcia powinny się odbywać w atmosferze wzajemnego zaufania i otwartości.

Cytowane prace Blanka, Dorfa, Reisa i Osterwaldera, którzy wspólnie stworzyli filozofię i zestaw narzędzi do zarządzania i edukowania w duchu *lean startup*, są oparte na praktyce i obserwacji, lecz metodycznie zweryfikowane. Po kilku latach wdrożeń programu edukacyjnego na uczelniach (głównie na kierunkach technicznych) amerykańska National Science Foundation oraz National Institutes of Health finansują obecnie szeroko zakrojony program edukowania w kierunku przedsiębiorczości specjalistów i naukowców w zakresie nauk o życiu (*Lean LaunchPad for Life Science & Healthcare*)<sup>3</sup>. Program ten wdraża i rozpowszechnia

---

<sup>3</sup> Pisał na ten temat *Science News*: <http://news.sciencemag.org/biology/2014/04/nih-looking-kick-start-biotech-startups> oraz *Huffington Post*: Pozyskano z: [http://www.huffingtonpost.com/steve-blank/lean-launchpad-for-life-s\\_b\\_4212335.html](http://www.huffingtonpost.com/steve-blank/lean-launchpad-for-life-s_b_4212335.html).

edukację w duchu *lean* i jest eksperymentem mającym na celu nowe „otwarcie” dla innowacji, a jednocześnie ograniczenia kosztów, w systemie i instytucjach ochrony zdrowia. Na dane pozwalające zweryfikować efektywność tego przedsięwzięcia trzeba będzie prawdopodobnie poczekać co najmniej kilka lat. Niemniej już na tym etapie rozwoju przykład ten ilustruje powagę, jaką przywiązuje się do edukacji w metodologii *lean startup* jako szansy na rozwój dla innowacyjnych gałęzi gospodarki.

#### 4. Podsumowanie

Współczesne tendencje w zakładaniu nowych firm oraz nowe koncepcje objaśniające zachodzące zjawiska i procesy rodzą istotne implikacje dla kształtowania kompetencji kandydatów na przedsiębiorców. Na szczególne podkreślenie zasługuje szybkość, z jaką nowe konstrukcje teoretyczne są przenoszone do dydaktyki i szkolenia początkujących przedsiębiorców, czego dowodem może być upowszechnienie w skali międzynarodowej metodologii warsztatów *lean startup*. Także myślenie efektywne stopniowo toruje sobie drogę w dydaktyce przedsiębiorczości, choć w tym przypadku chodzi raczej o łączenie podejścia kauzatywnego (sprawczego) z efektywnym (Mäkimurto-Koivumaa i Puhakka, 2013).

Niezależnie od konkretnych form i technik szkolenia kandydatów na przedsiębiorców szczególnego znaczenia nabierają kompetencje przedsiębiorcze, takie jak otwartość na współpracę z klientami i partnerami biznesowymi, a także elastyczność działania, przejawiająca się w umiejętnym dostosowaniu oferty produktowej do zmieniających się potrzeb odbiorców, oraz szybkie reagowanie na zagrożenia, ale i pojawiające się nowe możliwości, wynikające ze współpracy z partnerami.

Byłoby jednak przesadą twierdzić, że tradycyjne procesowe podejście, którego uosobieniem jest biznesplan, całkowicie straciło na znaczeniu. Można się zgodzić z tezą S. Blanka, że „*lean startup* zmienia wszystko” (Blank, 2013), ale w odniesieniu do startupów bazujących na zastosowaniach technologii informatycznych i Internetu. W innych dziedzinach, a zwłaszcza w przemyśle, solidne opracowanie założeń ekonomiczno-finansowych i technologicznych nowego przedsięwzięcia zgodnie z logiką biznesplanu oraz doświadczenia i umiejętności menedżerskie to nadal podstawa biznesowego sukcesu.

## BIBLIOGRAFIA

- Blank, S. (2013). Why the Lean-Start-up Changes Everything. *Harvard Business Review*, May, 3-9.
- Blank, S. i Dorf, B. (2013). *Podręcznik Startupu. Budowa wielkiej firmy krok po kroku*. Gliwice: Helion.
- Cieślak, J. (2006). *Przedsiębiorczość dla ambitnych. Jak uruchomić własny biznes*. Warszawa: WAIP.
- Henrekson, M. i Sanandaji, T. (2014). Small business activity does not measure entrepreneurship. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 111(5), 1760-1765.
- Kurczewska, A. (2012). W jaki sposób myślą przedsiębiorcy? – czyli „Jeśli mogę kontrolować przyszłość, nie muszę jej przewidywać”. *e-mentor*, 5, 20-24.
- Mäkimurto-Koivumaa, S. i Puhakka, V. (2013). Effectuation and causation in entrepreneurship education. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 5(1), 68-83.
- Osterwalder, A. i Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Ries, E. (2012). *Metoda Lean Startup*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Sarasvathy, S. (2001). Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243-263.