

PORTRET

KOMPETENCYJNY

POLSKIEGO PRZEDSIĘBIORCY TECHNOLOGICZNEGO

AD 2025



SPIS TREŚCI

1	Wstęp	4
<hr/>		
2	Badanie	8
	Metodologia i zakres badania	8
	Kim są badani? Grupa badawcza	12
	Czy to kolejny raport o startupach? Luka badawcza	17
	Dlaczego warto znać kompetencje polskiego przedsiębiorcy?	19
<hr/>		
3	Kontekst – co jest wartością w startupie?	20
	Kapitał intelektualny	21
	Kompetencje przyszłości	28
<hr/>		
4	Kluczowe wnioski	33
<hr/>		
5	Portret polskiego przedsiębiorcy technologicznego	38
	Polski startupowiec jest wykształcony	39
	Polski startupowiec nieustannie się uczy	43
	Świadomy wybór branży	54
	Kompetencje, które przekładają się na wyższy ROI	56
	Ocena własna kompetencji	68
	Polski startupowiec a ekosystem	80
	Czy wiemy, co czeka nas w przyszłości?	92
<hr/>		
6	Rekomendacje	95
<hr/>		
7	O Mentors4Starters i InCredibles	98

1. WSTĘP

JAK CZYTAĆ TEN RAPORT?

TL;DR

Z języka angielskiego „too long; didn't read”. To krótkie podsumowanie danego obszaru. W dobie powszechnego wykorzystania generatywnej sztucznej inteligencji czytelnicy chętnie zwracają się ku skróconym treściom.

Strony w kolorze kości słoniowej opisują kontekst i nawiązują do pojęć, którymi operujemy w raporcie.

Strony w kolorze złota to wypowiedzi m.in. autorek i autorów oraz ekspertek i ekspertów.

Strony w kolorze granatu to treść raportu oparta na uzyskanych danych.

OD INICJATORA



SEBASTIAN KULCZYK

Międzynarodowy inwestor, właściciel Kulczyk Investments, założyciel Manta Ray – funduszu venture capital, inicjator programu mentoringowego dla startupów InCredibles.

Rodzinna fotografia

Na podstawie ponad stu ankiet oraz kilkudziesięciu pogłębionych wywiadów postanowiliśmy podjąć próbę rozszyfrowania zagadki idealnego przepisu na startupowego czempiona przyszłości. Chcieliśmy ustalić, czy polskie lokalne wykształcenie, nasz kapitał intelektualny i dojrzewający rodzimy ekosystem to atuty czy krępujący balast dla młodych przedsiębiorców? Podjęliśmy także wyzwanie zrozumienia, czy dziedziczne obciążenie w postaci biznesowych rodziców to klątwa czy też energia, która dodaje jedynie supermocy?

Próbowaliśmy też dociec, skąd juniorzy biznesu pełnymi garściami czerpią wiarę w międzynarodowy sukces? Kogo z nich potknięcia utwardzają, a kogo rozbijają w drobny pył? Kto ma się za przedsiębiorcę odpowiedzialnego i dlaczego niekiedy bywa to nieodpowiedzialne? Wreszcie – kto musi skalować, a kto może dryblować tylko na własnym boisku?

No i co z tą technologią, która za chwilę nie będzie już elementem przewagi konkurencyjnej młodych zespołów? I czy zespoły to wiedzą? Interesowało nas też, jak kumuluje się, kreatywnie przetwarza, a potem marnuje najlepsze menedżerskie doświadczenia? Jak obdarzeni kompetencjami przyszłości przedsiębiorcy uczą się i od kogo? Czy wolą grać solo czy zespołowo?

Oto nasz pionierski raport. Czy znajdziecie w nim odpowiedzi na wszystkie powyższe pytania? Nie. Warto go jednak uważnie czytać, także między wierszami, bo stanowi cenną fotografię „tu i teraz” młodego polskiego ekosystemu oraz ilustrację sportowej formy jego najlepszych zawodników. To materiał, który od dzisiaj będzie punktem odniesienia dla podobnych tego typu analiz w przyszłości. Zapisujemy go w chmurze i na papierze.

OD INICJATORA

I wierzymy, że drka Maria Belka, porównując w niedalekiej przyszłości dane z kilku lat, z lekkim sumieniem będzie mogła ogłosić, że „w każdym analizowanym aspekcie postęp polskiej biznesowej rodziny nowych technologii jest imponujący”, bo młodzi polscy przedsiębiorcy biją innych na głowę profesjonalizmem, odpowiedzialnością oraz umiejętnością skutecznego przekuwania pomysłów w projekty światowego formatu.

Sebastian Kulczyk

PS Szczególne podziękowania adresuję do tych wszystkich, którzy poświęcili swój bezcenny czas na wypełnienie i skompletowanie ponad 100 ankiet, które dają naszemu badaniu wymiar wiarygodnego źródła wiedzy o kompetencjach młodych polskich przedsiębiorców AD 2025.

OD AUTORKI



DRKA MARIA BELKA

Przedsiębiorczyni, konsultantka, wykładowczyni akademicka, mówczyni. Współzałożycielka i prezeska Mentors4Starters. Współpracuje ze spółkami technologicznymi, korporacjami oraz organizacjami międzynarodowymi. Dwukrotna kuratorka warszawskiego hubu Global Shapers, inicjatywy WEF. Absolwentka SGH, uniwersytetów w Genewie, w Birmingham oraz Uniwersytetu Stanforda. Wyróżniona na liście NEWEUROPE100 Challengers, 23 Women for 2023 w Forbes oraz TOP 100 Women in VC and Startup Ecosystem przez Vestbee.

Szanowne Czytelniczki, Szanowni Czytelnicy,

z przyjemnością oddaję w Wasze ręce raport poświęcony kompetencjom polskiego przedsiębiorcy. Kiedy przyglądamy się historiom sukcesów i porażek młodych firm, jeden element niezmiennie wysuwa się na pierwszy plan — człowiek.

To właśnie przedsiębiorca, ze swoimi kompetencjami, elastycznością myślenia i zdolnością do ciągłego uczenia się, stanowi dziś prawdziwy fundament każdego startupu. W erze, w której technologie zmieniają się szybciej niż pory roku, a sztuczna inteligencja rewolucjonizuje kolejne branże, to paradoksalnie czynnik ludzki nabiera szczególnego znaczenia.

Obserwując rynek inwestycyjny, dostrzegamy wyraźną tendencję — inwestorzy coraz częściej stawiają na zespoły, a nie tylko na same pomysły czy rozwiązania technologiczne. Dlaczego? Ponieważ nawet najbardziej innowacyjny produkt bez odpowiedniego zespołu może pozostać jedynie niespełnionym marzeniem, podczas gdy utalentowani przedsiębiorcy potrafią przekuć przeciętny pomysł w spektakularny sukces.

Kapitał intelektualny, szczególnie jego ludzki komponent, stał się najcenniejszym aktywem współczesnych startupów. To właśnie kompetencje przedsiębiorców — ich zdolność do adaptacji, kreatywnego myślenia i sprawnego zarządzania — decydują o przewadze konkurencyjnej. W świecie, w którym technologia jest coraz bardziej dostępna, to umiejętność jej mądrego wykorzystania i łączenia z potrzebami rynku stanowi o sukcesie.

W niniejszym raporcie przyglądamy się bliżej kluczowym kompetencjom, które wyróżniają skutecznych przedsiębiorców na polskiej scenie startupowej. Mam nadzieję, że zawarte tu obserwacje i wnioski pomogą wszystkim lepiej zrozumieć nasz rodzimy ekosystem, aby mądrzej rozwijać własne umiejętności w zgodzie z wymaganiami współczesnego rynku.

Zapraszam do lektury!

Maria Belka

2. BADANIE

METODOLOGIA I ZAKRES BADANIA

Cele badania

Celem niniejszego badania jest szczegółowa analiza poziomu kompetencji polskich przedsiębiorców technologicznych, ze szczególnym uwzględnieniem założycieli startupów. W ramach tego celu sformułowano następujące pytania badawcze:

- Jakie wykształcenie mają polscy przedsiębiorcy technologiczni?
- Jakie kompetencje są najlepiej rozwinięte wśród polskich startupowców?
- W jaki sposób oraz gdzie polscy startupowcy zdobywają wiedzę i umiejętności oraz jakie mają od źródeł wiedzy oczekiwania?
- Jakie napotykają trudności w tym procesie?
- Jakie kompetencje z tzw. kompetencji przyszłości są powszechne wśród polskich startupowców?
- Jakie zmiany kompetencyjne wprowadzi powszechne użycie sztucznej inteligencji?

9

miesiące badań kwestionariuszowych

57

szczegółowych pytań w kwestionariuszu

125

respondentek i respondentów kwestionariusza

36

miesiące wywiadów

40

pogłębionych wywiadów z przedsiębiorcami

Metody zbierania danych:

Ankieta

Pierwsza część badania opierała się na szczegółowej ankiecie składającej się z 57 starannie dobranych pytań. Dotyczyły one wykształcenia ankietowanych, oceny własnej pod kątem wymienionych kompetencji, opinii względem tych najbardziej niezbędnych, potrzeb rozwojowych, oceny edukacji formalnej w Polsce oraz za granicą, źródeł ich pozyskiwania oraz kompetencji przyszłości.

Ankietę tę rozesłano do ośrodków naukowych i instytucji zrzeszających startupy. W efekcie 125 spółek technologicznych działających w różnych regionach Polski odpowiedziało na ankietę.

Celem tego etapu było zgromadzenie kwantyfikowalnych danych dotyczących wymienionych obszarów.

Ankieta została przeprowadzona w ciągu dziewięciu miesięcy w 2024 roku, co umożliwiło uzyskanie aktualnego obrazu sytuacji firm w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu rynkowym.

Wywiady pogłębione

Kluczowym elementem badania było przeprowadzenie serii 40 wywiadów z finalistami programu mentoringowego dla młodych przedsiębiorców InCredibles Sebastiana Kulczyka w latach 2021, 2022 i 2023. Wywiady te miały charakter półstrukturyzowany, co pozwoliło na zgłębienie indywidualnych doświadczeń, perspektyw oraz wyzwań, z jakimi mierzą się przedsiębiorcy w zakresie zdobywania i rozwijania kompetencji z najważniejszych dla nich obszarów. Rozmowy te dostarczyły cennych jakościowych wglądów w kluczowe aspekty zarządzania, komercjalizacji i rozwoju technologicznego, które są niezbędne dla sukcesu w branży technologicznej.

Dodatkowo wykorzystano literaturę przedmiotu oraz dostępne raporty dotyczące sektora startupowego w Polsce jako źródła danych wtórnych. Uczestnikami badania byli założyciele startupów technologicznych reprezentujących różne branże.

Analiza danych

Analiza danych ma charakter zarówno ilościowy, jak i jakościowy. Do analizy danych ilościowych zostały zastosowane narzędzia umożliwiające przeprowadzanie analiz statystycznych oraz wizualizację wyników w formie wykresów i tabel.

Wyniki badania zostały przedstawione w formie raportu zawierającego wykresy słupkowe oraz inne wizualizacje, które ilustrują kluczowe dane dotyczące kompetencji polskich startupowców.

Wnioski i rekomendacje

Raport zawiera szereg wniosków i rekomendacji skierowanych do założycieli startupów. Mają one na celu wspieranie ich rozwoju oraz podnoszenie poziomu kompetencji.

Harmonogram i zasoby

Badania ankietowe były realizowane w 2024 roku przez okres 9 miesięcy.

Wywiady przeprowadzono w latach 2021–2023.

Podsumowanie

Zgromadzone dane kwantytatywne i jakościowe pozwoliły na stworzenie kompleksowego obrazu polskiego sektora startupowego, identyfikację głównych trendów, wyzwań oraz potrzeb edukacyjnych i rozwojowych młodych przedsiębiorstw technologicznych.

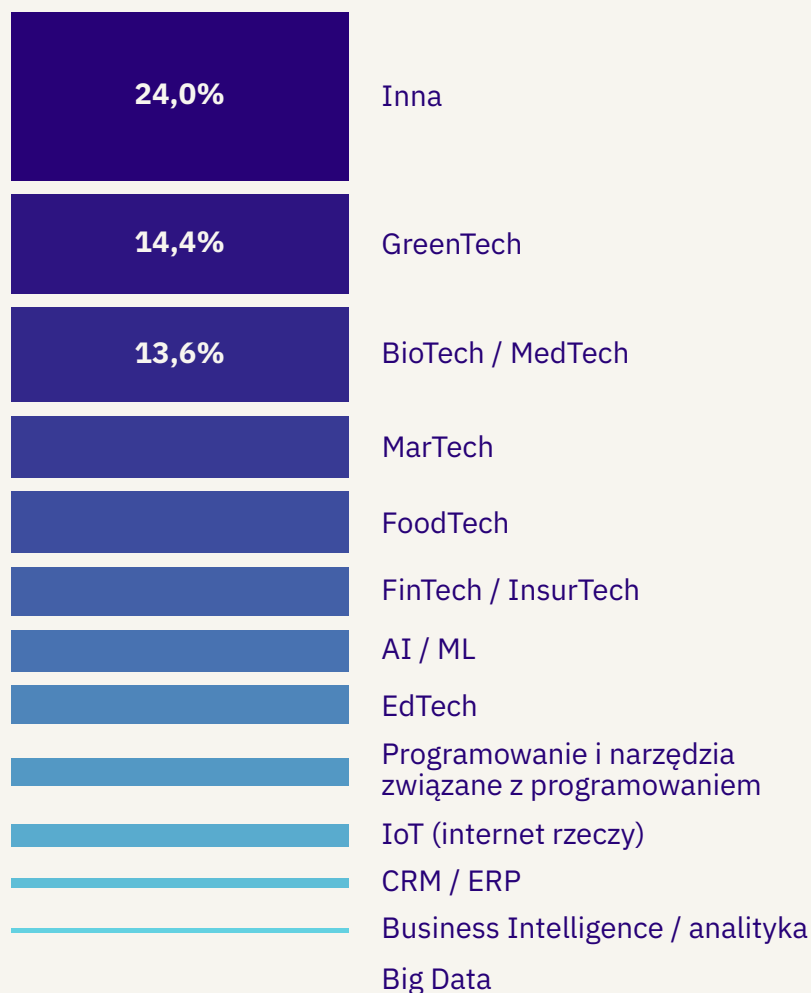
Niniejszy raport stanowi zatem ważne źródło wiedzy dla wszystkich podmiotów zainteresowanych rozwojem innowacyjnej gospodarki w Polsce w oparciu o rozwój kapitału intelektualnego. Raport oferuje zarówno strategiczne spostrzeżenia, jak i praktyczne rekomendacje dla interesariuszy ekosystemu startupowego w Polsce.

KIMI SĄ BADANI? GRUPA BADAWCZA

Wśród badanych najpopularniejszymi branżami są: GreenTech, BioTech / MedTech, ale i MarTech, FoodTech, FinTech / InsurTech, AI / ML oraz EdTech.

Przy wyborze branży przedsiębiorcy najczęściej kierują się jej znajomością, potencjałem wzrostu oraz pozytywnym wpływem na społeczeństwo i środowisko.

W której branży rozwijasz firmę?



2

Struktura przychodowa ankietowanych polskich startupów wskazuje na wczesną fazę rozwoju sektora – aż 67,2% badanych firm osiąga przychody w przedziale 0–100 tys. zł rocznie.

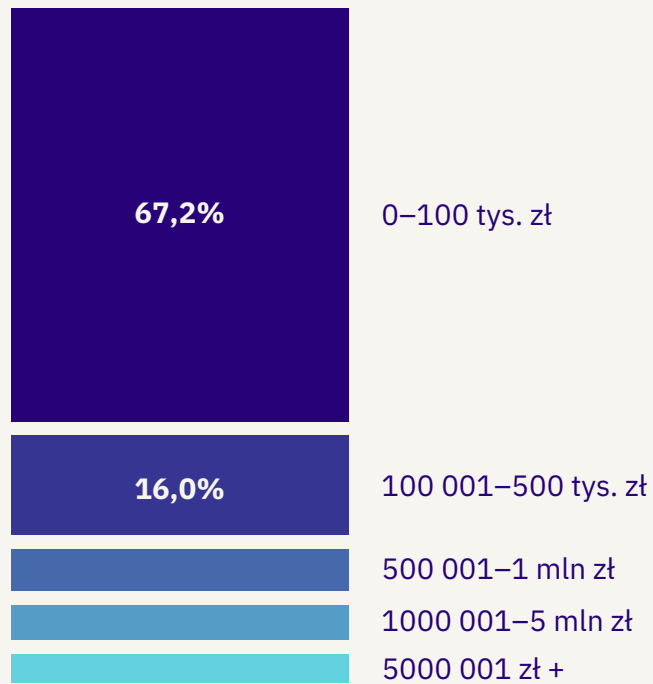
Tylko 16% startupów raportuje przychody w przedziale 100–500 tys. zł, a zaledwie 6,4% przekracza próg 500 tys. zł.

Może to wskazywać na trudności w skalowaniu biznesu lub koncentrację na rozwoju produktu kosztem komercjalizacji.

Dane pokazują też, że tylko 5,6% firm osiąga przychody powyżej 1 mln zł.

2

Jaka była wysokość przychodu ze sprzedaży w Twojej firmie w 2022 roku?



3

Analiza dat urodzenia badanych przedsiębiorców technologicznych pokazuje znacznie szerszy przekrój wiekowy, niż można by się spodziewać. Ta różnorodność wiekowa przeczy stereotypowi, że przedsiębiorczość technologiczna jest domeną wyłącznie młodych osób.

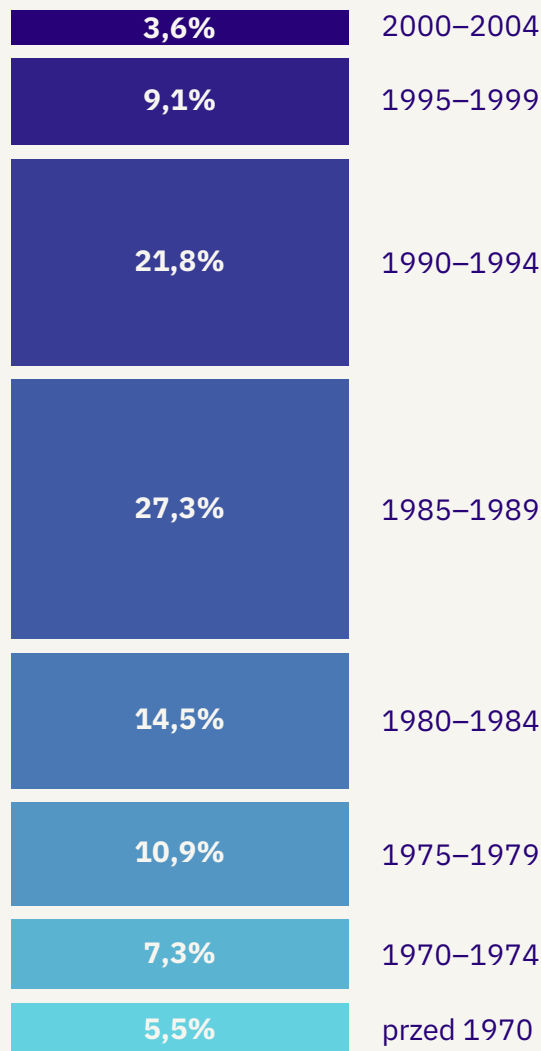
Dominującą grupę stanowią osoby urodzone w latach 80. i na początku lat 90., ze szczególnym naciskiem na roczniki 1987–1989, co oznacza, że są to obecnie osoby w wieku 35–37 lat.

Największa koncentracja respondentów przypada na osoby urodzone w latach 1982–1994, co wskazuje, że trzon polskiej przedsiębiorczości technologicznej tworzą osoby między 30. a 42. rokiem życia, łączące dojrzałość zawodową z otwartością na nowe technologie.

Struktura wiekowa respondentów raportu jest zbliżona do większości tego typu publikacji, co wskazuje na spójność badanej grupy.

3

Rozkład wieku przedsiębiorców technologicznych



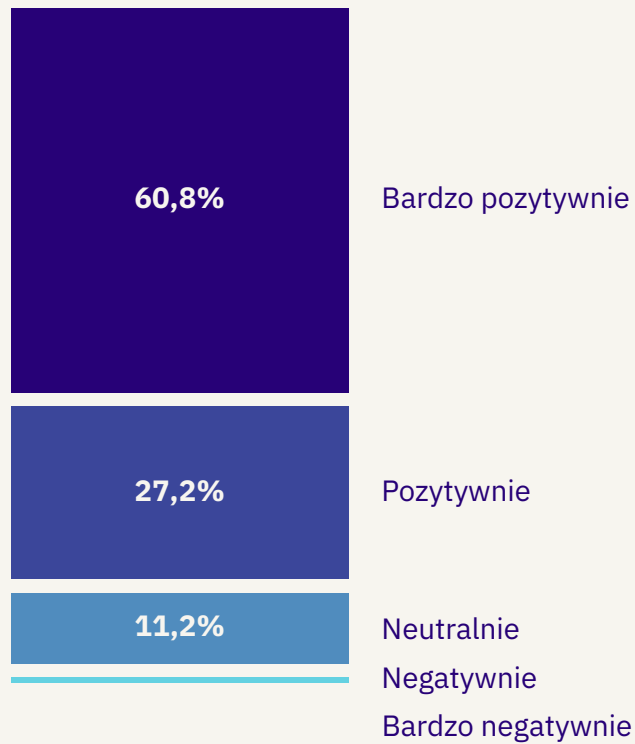
Dane na podstawie roku urodzenia respondentów.

4

Wpływ społeczny startupów jest oceniany pozytywnie przez zdecydowaną większość założycieli – 60,8% określa go jako „bardzo pozytywny”, a 27,2% jako „pozytywny”. Łącznie daje to 88% pozytywnych ocen. Neutralny wpływ deklaruje 11,2% badanych, a negatywny zaledwie 0,8%. Świadczy to o wysokiej świadomości społecznej odpowiedzialności biznesu wśród założycieli oraz ukierunkowaniu na rozwiązywanie realnych problemów społecznych.

4

Jak oceniasz wpływ działań Twojej firmy na społeczeństwo i środowisko?



5

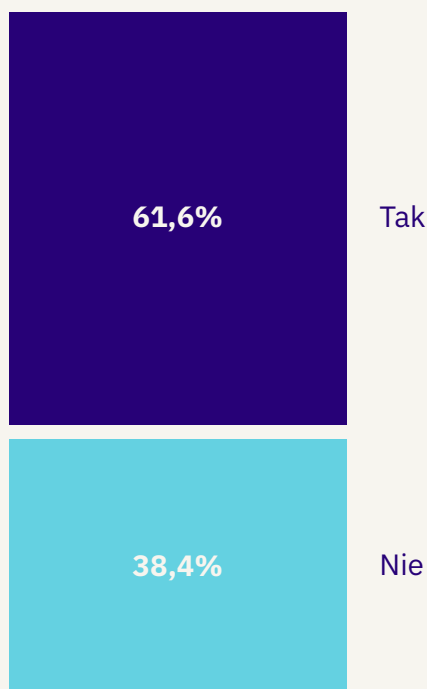
Dla większości respondentów (61,6%) jest to pierwsza spółka technologiczna, co sugeruje, że badamy głównie „pierwszorazowych” założycieli. Ta statystyka wskazuje na stosunkowo młody ekosystem startupowy.

Równocześnie dane pokazują, że dominującym modelem wśród badanych jest przedsiębiorczość zespołowa — aż 78,4% spółek ma więcej niż jednego założyciela, a tylko 21,6% to przedsięwzięcia jednoosobowe.

Połączenie tych dwóch wskaźników — dominacji pierwszych przedsięwzięć i preferencji dla modelu zespołowego — sugeruje, że polscy przedsiębiorcy technologiczni kompensują brak doświadczenia budowaniem zróżnicowanych zespołów założycielskich.

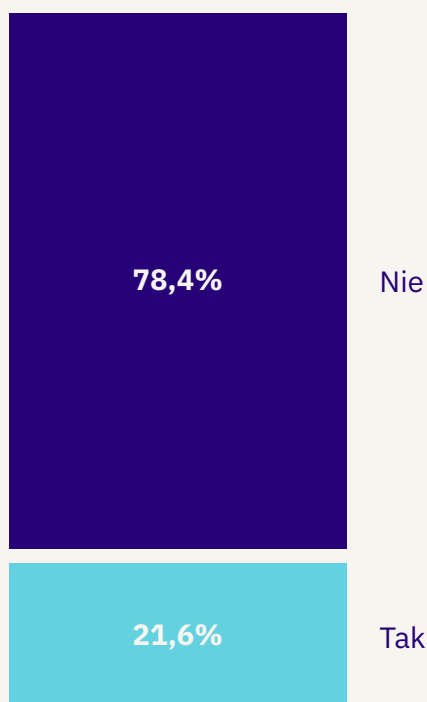
5

Czy to jest pierwsza spółka technologiczna, którą (współ)prowadzisz?



6

Czy jesteś jedyną/jedynym założycielką/em firmy?



CZY TO KOLEJNY RAPORT O STARTUPACH? LUNA BADAWCZA

Kiedy spojrzemy na półkę z raportami o polskich startupach, znajdziemy na niej głównie analizy finansowe, technologiczne i statystyczne. Co roku Fundacja Startup Poland, autorzy Polish Startup Report czy European Startup Monitor dostarczają nam szczegółowych danych o kondycji polskiego ekosystemu startupowego. Brakuje w tym zestawieniu jednak czegoś równie kluczowego – dokładnego spojrzenia na ludzi, którzy te startupy tworzą.

Istniejące raporty, takie jak „The State of Polish Venture Capital” czy „CEE Innovation Ecosystem Report”, wspominają wprawdzie o znaczeniu zespołu, ale nie skupiają uwagi nad nim na dłużej. Tymczasem właśnie teraz, gdy sztuczna inteligencja rewolucjonizuje biznes, kompetencje założycieli stają się ważniejsze niż kiedykolwiek.

Światowe Forum Ekonomiczne w swoim raporcie „The Future of Jobs 2023” jasno wskazuje – to umiejętności miękkie i zdolność adaptacji będą kluczem do sukcesu w najbliższej dekadzie. McKinsey dodaje w „The State of AI in 2023”, że w erze AI to ludzka kreatywność i strategiczne myślenie będą wyróżniać najlepsze firmy.

Sz szczególnie widoczne jest to w sektorze technologicznym, w którym sama technologia przestaje być przewagą konkurencyjną. Dziś, gdy narzędzia programistyczne są powszechnie dostępne, a sztuczna inteligencja demokratyzuje dostęp do zaawansowanych rozwiązań, to właśnie kompetencje założycieli i ich zespołów decydują o sukcesie lub porażce.

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) od lat alarmuje o rosnącej luce kompetencyjnej w sektorze innowacyjnym. To właśnie brak odpowiednich umiejętności, nie kapitału czy technologii, często hamuje rozwój obiecujących projektów. Tymczasem brakuje dokładnych analiz pokazujących, jakich konkretnie kompetencji potrzebują założyciele startupów i jak skutecznie je rozwijać.

Bazując na badaniach jakościowych i ilościowych, niniejszy raport wypełnia tę lukę, dostarczając pierwszego w Polsce opracowania koncentrującego się na kompetencjach przedsiębiorców technologicznych.

Niniejsze badanie nie jest więc kolejnym ogólnym raportem o startupach, lecz precyzyjnie ukierunkowaną analizą najbardziej krytycznego elementu ekosystemu innowacji – kapitału ludzkiego. W erze, w której technologia staje się coraz bardziej dostępna i demokratyczna, to właśnie czynnik ludzki będzie decydował o sukcesie lub porażce przedsięwzięć innowacyjnych. Zależy nam, żeby wnioski z niniejszego raportu miały praktyczne znaczenie zarówno dla przedsiębiorców, inwestorów, jak i instytucji wspierających rozwój ekosystemu startupowego w Polsce.

DLACZEGO WARTO ZNAĆ KOMPETENCJE POLSKIEGO PRZEDSIĘBIORCY?

Wokół polskich przedsiębiorców narodziło się wiele mitów, szczególnie wśród tych, którzy założyli swoje firmy w czasie transformacji gospodarczej. Wiązało się to z szybkimi zmianami makroekonomicznymi, które stwarzały liczne okazje zarobkowe dla tych, którzy potrafili sprawnie na nie reagować. Tempo wzrostu wielu z nich wzbudzało u niektórych podziw, a u innych wątpliwości. Dzisiaj szansą dla polskiego przedsiębiorcy nie jest transformacja gospodarcza, ale możliwości technologiczne i to, w jaki sposób będzie potrafił je wykorzystać...

Jakość kapitału ludzkiego i znajomość nowych kompetencji nigdy nie były tak ważnymi elementami w firmie, która dąży do miana innowacyjnej.

**Dlaczego kapitał intelektualny jest ważny?
I czym są kompetencje przyszłości?**

3. KONTEKST – CO JEST WARTOŚCIĄ W STARTUPIE

KAPITAŁ INTELEKTUALNY

TL;DR

CO TO JEST?

Kapitał intelektualny (IC) to zbiór wartości i niematerialnych zasobów organizacji, w tym **wiedzy, umiejętności pracowników, relacji z klientami oraz własności intelektualnej, który przyczynia się do tworzenia wartości dodanej i przewagi konkurencyjnej firmy.**

KAPITAŁ INTELEKTUALNY

ELEMENTY

KAPITAŁ LUDZKI	KAPITAŁ RELACYJNY	KAPITAŁ ORGANIZACYJNY
<p>Know-how</p> <p>Edukacja formalna</p> <p>Doświadczenie zawodowe</p>	<p>Marki</p> <p>Klienci</p> <p>Lojalność klientów</p>	<p>Filozofia zarządzania</p> <p>Kultura korporacyjna</p> <p>Procesy zarządzania</p>
<p>Wiedza związana z pracą</p> <p>Ocena zawodowa</p> <p>Ocena psychometryczna</p>	<p>Nazwy firm</p> <p>Zaległe zamówienia</p> <p>Kanały dystrybucji</p> <p>Współpraca biznesowa</p>	<p>Intellectual Property (IP):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Patenty • Prawa autorskie • Prawa do wzorów przemysłowych • Tajemnice handlowe • Znaki towarowe • Znaki usługowe
<p>Kompetencje związane z pracą</p> <p>Przedsiębiorczość, innowacyjność, zdolności proaktywne i reaktywne, zmienność</p>	<p>Umowy licencyjne</p> <p>Korzystne umowy</p> <p>Umowa franczyzowa</p>	<p>Systemy informatyczne</p> <p>Systemy sieciowe</p> <p>Relacje finansowe</p>

KAPITAŁ INTELEKTUALNY

Dzisiaj kapitał intelektualny odgrywa kluczową rolę w ekosystemie startupowym, będąc fundamentalnym elementem, który różnicuje nowoczesne przedsiębiorstwa i umożliwia im szybki rozwój oraz zdobycie przewagi konkurencyjnej na rynku.

Startupy funkcjonujące na pograniczu innowacji i nowych technologii bazują głównie na wartościach niematerialnych, takich jak wiedza, umiejętności, relacje z klientami oraz innowacje.

W obecnym krajobrazie gospodarczym, charakteryzującym się dynamicznymi zmianami i niepewnością, technologia umożliwiła tworzenie firm z minimalnymi nakładami materialnymi, co jeszcze bardziej podkreśla znaczenie IC.

W branży startupowej, w której model biznesowy często opiera się na unikalnej idei lub technologii, **kapitał intelektualny staje się najcenniejszym aktywem**. To właśnie innowacyjne pomysły, zaawansowana wiedza techniczna oraz umiejętność adaptacji do zmieniającego się otoczenia i potrzeb rynku definiują potencjał wzrostu i sukcesu startupu.

W przeciwieństwie do tradycyjnych przedsiębiorstw, które opierają swoją wartość na aktywach materialnych, takich jak maszyny, budynki czy zapasy, startupy inwestują w rozwój kapitału ludzkiego, strukturalnego i relacyjnego.

KAPITAŁ INTELEKTUALNY W STARTUPACH

Kapitał intelektualny jest kluczowym czynnikiem sukcesu startupów z kilku powodów. Badania pokazują, że startupy z silnym kapitałem intelektualnym mają o 70% większe szanse na przetrwanie pierwszych 5 lat działalności.

W startupach technologicznych kapitał intelektualny stanowi nawet 85% całkowitej wartości firmy.

Co więcej, własność intelektualna w postaci patentów zwiększa szansę na pozyskanie finansowania o 53%, a startupy mające przynajmniej jeden patent pozyskują średnio 4 razy więcej kapitału w rundach seed.

Firmy inwestujące w rozwój kapitału intelektualnego (szkolenia, R&D, patenty) notują o 35% szybszy wzrost przychodów. Według CB Insights 67% najszybciej rozwijających się startupów inwestuje minimum 20% budżetu w rozwój kapitału intelektualnego.

Startupy z silnym portfolio IP przyciągają też lepszych pracowników – rotacja w takich firmach jest o 40% niższa. Dodatkowo wartość wyjścia (exit) dla startupów z rozwiniętym kapitałem intelektualnym jest średnio 2,8 razy wyższa niż w przypadku firm bez znaczących aktywów niematerialnych.

0 70%

większe szanse na przetrwanie pierwszych 5 lat

85%

wartości firmy

0 35%

szybszy wzrost przychodu

0 40%

mniejsza rotacja pracowników

2,8X

wyższa wartość spółki w fazie exit

Zarządzanie kapitałem intelektualnym w kontekście startupowym obejmuje identyfikację, rozwijanie i ochronę kluczowych **zasobów niematerialnych**.

Obejmuje to nie tylko patentowanie innowacyjnych rozwiązań technologicznych, ale również **budowanie silnej kultury organizacyjnej, która promuje kreatywność, uczenie się i wymianę wiedzy między członkami zespołu**. Relacje z klientami oraz sieć kontaktów biznesowych, będące częścią kapitału relacyjnego, są równie ważne, ponieważ umożliwiają startupom zrozumienie potrzeb rynku, szybkie testowanie prototypów i skuteczne wprowadzanie produktów lub usług.

Dodatkowo **w erze cyfryzacji i globalizacji zdolność do efektywnego wykorzystania technologii informacyjnych i komunikacyjnych stanowi istotny element kapitału strukturalnego startupów**. Platformy cyfrowe, narzędzia do zarządzania projektami i systemy wspomagające procesy biznesowe pozwalają na optymalizację pracy, skalowanie działalności i osiągnięcie lepszych wyników przy niższych kosztach operacyjnych.

KAPITAŁ INTELEKTUALNY JEST SIŁĄ NAPĘDOWĄ BRANŻY STARTUPOWEJ

Wartość niematerialna, jaką reprezentuje kapitał intelektualny, jest również kluczowa z punktu widzenia inwestorów i funduszy venture capital, którzy często decydują się **na wsparcie startupów na podstawie ich potencjału innowacyjnego, zespołu założycielskiego oraz możliwości skalowania modelu biznesowego.**

W tym kontekście efektywne zarządzanie i komunikowanie wartości IC może znacząco zwiększyć atrakcyjność startupu dla potencjalnych inwestorów.

Podsumowując, **kapitał intelektualny jest siłą napędową branży startupowej.** Umożliwia firmom opierającym się na innowacjach i technologii szybki rozwój i zdobywanie przewagi konkurencyjnej.

W świecie, w którym tradycyjne aktywa materialne tracą na znaczeniu na rzecz wiedzy, umiejętności i relacji, efektywne zarządzanie IC staje się kluczowe dla sukcesu nowoczesnych przedsiębiorstw.

KAPITAŁ INTELEKTUALNY A KOMPETENCJE PRZYSZŁOŚCI

W niniejszym raporcie skupiamy uwagę na części kapitału intelektualnego, czyli na kapitale ludzkim. Jest on rozumiany jako wiedza, umiejętności i kompetencje ludzi i **wymaga ciągłej aktualizacji. Dzisiaj w debacie publicznej mówi się przede wszystkim o tzw. kompetencjach przyszłości**, które obejmują m.in. umiejętności cyfrowe, adaptacyjność i krytyczne myślenie.

W obliczu szybkich zmian technologicznych i transformacji rynku pracy **rośnie luka między tradycyjnym kapitałem ludzkim a kompetencjami przyszłości**. Zjawisko to wymaga od wszystkich systemowego podejścia do uczenia się przez całe życie i rozwoju nowych umiejętności.

KOMPETENCJE PRZYSZŁOŚCI

TL;DR

CZYM SĄ?

Kompetencje przyszłości są zestawem umiejętności adaptacyjnych, technicznych i miękkich, w tym kreatywności, rozwiązywania problemów, krytycznego myślenia oraz komunikacji, które są kluczowe do osiągnięcia sukcesu w dynamicznie zmieniającym się środowisku pracy. Obejmują zdolności do ciągłego uczenia się i współpracy, niezbędne w dobie automatyzacji i cyfryzacji.

KOMPETENCJE PRZYSZŁOŚCI

KOMPETENCJA	WYJAŚNIENIE
Kreatywność i innowacyjność	Zdolność do tworzenia nowych pomysłów i rozwiązań
Rozwiązywanie (złożonych) problemów	Umiejętność identyfikowania problemów i znajdowania skutecznych rozwiązań
Krytyczne myślenie	Zdolność analizy faktów w celu formułowania argumentów i ich oceny
Adaptacyjność i elastyczność	Zdolność do szybkiego dostosowywania się do zmieniających się warunków i okoliczności
Umiejętności cyfrowe	Wiedza i umiejętność efektywnego wykorzystania technologii cyfrowych
Komunikacja interpersonalna	Zdolność do skutecznego przekazywania i przyjmowania informacji
Umiejętność współpracy	Zdolność do pracy w zespole i efektywnej współpracy z innymi
Umiejętność uczenia się przez całe życie	Gotowość do ciągłego poszerzania wiedzy i umiejętności
Przedsiębiorczość	Zdolność do inicjowania nowych projektów lub firm oraz zarządzania ryzykiem
Zarządzanie emocjami i odporność	Umiejętność radzenia sobie ze stresem, emocjami i budowania odporności psychicznej

KOMPETENCJE PRZYSZŁOŚCI

Pojęcie „**kompetencje przyszłości**” odnosi się do zestawu umiejętności, które są uznawane za kluczowe w nadchodzących dekadach w kontekście globalnych zmian gospodarczych, technologicznych, społecznych i ekologicznych. Wzrost znaczenia tych kompetencji wynika z przyspieszenia postępu technologicznego, zwłaszcza w dziedzinie automatyzacji i cyfryzacji, które transformują rynek pracy oraz sposób komunikacji i interakcji międzyludzkiej, a także metody rozwiązywania problemów.

Kompetencje przyszłości są ważne, ponieważ przygotowują ludzi do efektywnego funkcjonowania w szybko zmieniającym się środowisku, zarówno na poziomie osobistym, jak i zawodowym. W świecie, w którym tradycyjne modele pracy ewoluują, a niektóre zawody znikają lub są w znacznym stopniu przekształcane, umiejętności, takie jak kreatywność, adaptacyjność, umiejętność uczenia się przez całe życie czy krytyczne myślenie stają się niezbędne do utrzymania zatrudnialności i rozwoju osobistego.

Kompetencje te umożliwiają nie tylko adaptację do nowych warunków i wyzwań, ale i aktywne kształtowanie przyszłości, innowacji i rozwoju społecznego.

W rezultacie kompetencje przyszłości stanowią fundament dla zrównoważonego rozwoju, konkurencyjności na globalnym rynku pracy oraz dla osobistego rozwoju i dobrostanu.

KOMPETENCJE PRZYSZŁOŚCI W STARTUPACH

Kompetencje, takie jak **kreatywność i innowacyjność** są kluczowe w procesie tworzenia nowych technologii i produktów.

Świat technologii wymaga ciągłego myślenia poza utartymi schematami i szukania nowatorskich rozwiązań, które mogą przynieść rewolucyjne zmiany w stylu naszego życia i pracy. Przedsiębiorcy technologiczni muszą więc potrafić dostrzegać nowe trendy i możliwości, zanim staną się one oczywiste dla innych.

Zdolność adaptacji i elastyczność są kolejnymi niezbędnymi kompetencjami w świecie technologii. To, co dzisiaj jest innowacją, jutro może stać się przestarzałe. Przedsiębiorcy muszą być przygotowani na szybkie zmiany rynku, dostosowanie swoich produktów i usług do zmieniających się potrzeb konsumentów oraz na ewentualne przekierowanie swoich działań w odpowiedzi na nowe wyzwania i technologie.

Umiejętność **rozwiązywania problemów** jest równie istotna, ponieważ przedsiębiorcy technologiczni często stają przed skomplikowanymi wyzwaniami technicznymi i biznesowymi. Zdolność do kreatywnego myślenia i znajdowania efektywnych rozwiązań jest kluczowa dla przetrwania i rozwoju w konkurencyjnym środowisku. Wymaga ona nie tylko głębokiej wiedzy technicznej, ale i umiejętności analitycznego i strategicznego myślenia.

Komunikacja i współpraca są niezastąpione w branży technologicznej, choć może to z początku być nieoczywiste. Przedsiębiorcy muszą efektywnie komunikować swoje wizje i pomysły zespołom, inwestorom i klientom.

Umiejętność budowania zespołu, który potrafi wspólnie pracować nad skomplikowanymi projektami, jest niezbędna do przekształcania innowacyjnych pomysłów w realne produkty i usługi. Ponadto współpraca z innymi firmami i instytucjami może otworzyć nowe możliwości i przyspieszyć rozwój technologiczny.

Nie można również pominąć umiejętności uczenia się przez całe życie. W świecie, w którym wiedza technologiczna szybko się dezaktualizuje, przedsiębiorcy muszą być zaangażowani w ciągłe kształcenie oraz rozwój osobisty i zawodowy. To pozwala na utrzymanie przewagi konkurencyjnej i reagowanie na nowe wyzwania z aktualną wiedzą i umiejętnościami.

Podsumowując, kompetencje przyszłości są nieodzowne dla przedsiębiorców technologicznych, ponieważ pozwalają im na innowacje, adaptację do zmieniającego się świata, rozwiązywanie problemów, efektywną komunikację i współpracę, a także na ciągłe uczenie się i rozwój.

W środowisku, w którym technologia nieustannie ewoluuje, umiejętności te stanowią fundament sukcesu, umożliwiając przedsiębiorcy nie tylko sprawne reagowanie i adaptację, ale także świadomy rozwój i znajdowanie przewag konkurencyjnych.

4. KLUCZOWE WNIOSKI

TL;DR

1 Polscy przedsiębiorcy technologiczni są bardzo dobrze wykształceni (formalnie). Ponad 91% deklaruje wykształcenie wyższe.

Dominującym **ostatnim uzyskanym** stopniem jest magisterium (61,6%), a w połączeniu z licencjatem, MBA i doktoratem ponad 91% ankietowanych ma wykształcenie wyższe. To pokazuje, że sektor technologiczny w Polsce jest prowadzony przez osoby o solidnym przygotowaniu akademickim, co może przekładać się na jakość i innowacyjność tworzonych rozwiązań. Jednocześnie 73,6% badanych uważa, że polska edukacja formalna nie zapewnia kompetencji potrzebnych do prowadzenia startupu. Wskazuje to na rozdźwięk między systemem edukacji a praktycznymi potrzebami przedsiębiorców technologicznych.

2 Polscy przedsiębiorcy technologiczni widzą wartość w doksztalcaniu się i zdobywaniu nowej wiedzy.

Polscy przedsiębiorcy z branży technologicznej dostrzegają, że ciągłe doksztalcanie jest kluczem do sukcesu w dynamicznie zmieniającym się środowisku cyfrowym. Inwestowanie w rozwój kompetencji pozwala im nie tylko nadążać za nowymi trendami, ale też skutecznie konkurować na globalnym rynku i wprowadzać innowacyjne rozwiązania w swoich firmach. Pozyskiwanie nowych kompetencji napotyka na istotne bariery – 43,9% badanych wskazuje brak czasu jako główne ograniczenie, 22,2% wymienia wysokie koszty, a 14,3% brak świadomości potrzeb rozwojowych. Pomimo tego niemal 65% założycieli deklaruje przeznaczanie ponad 11 dni rocznie na rozwój kompetencji, co wskazuje na priorytetowe traktowanie samorozwoju mimo ograniczeń. Z mentoringu skorzystało 59,2% z nich, a 58,4% z akceleracji.

3

Zróżnicowanie i komplementarność kompetencji są powszechne w polskich spółkach technologicznych.

Polscy przedsiębiorcy technologiczni wybierają branżę świadomie, bazując głównie na kompetencjach zespołu. Aż 81,6% startupów deklaruje pokrycie ponad 50% obszarów strategicznych przez kompetencje założycieli (por. wykres nr 20), a znajomość branży i identyfikacja niszy są kluczowymi czynnikami przy wyborze sektora działalności.

Monitorowanie różnorodności w startupach staje się powszechną praktyką — 56% firm zbiera takie dane przynajmniej raz na rok. Spośród firm zbierających dane o różnorodności 47,2% wykorzystuje je w procesach rekrutacyjnych. Wskazuje to na rosnącą, ale wciąż niewystarczającą świadomość znaczenia różnorodności w budowaniu zespołów.

7 Dane o różnorodności w firmach technologicznych

Tak 56,0%

Nie 44,0%

Czy są zbierane dane co najmniej raz w roku?

Tak 47,2%

Nie 52,8%

Czy dane są wykorzystywane w rekrutacji?

4 Pytani o najefektywniejsze źródła wiedzy przedsiębiorcy stawiają na praktykę.

Najskuteczniejszym źródłem rozwoju kompetencji są wedle respondentów prowadzenie startupu (34,5%) oraz proces mentoringowy (21,7%). Programy akceleryjne obejmują 58,4% startupów i zapewniają najwyższy transfer wiedzy (25,2%).

Konferencje branżowe są istotnym źródłem wiedzy przede wszystkim z zakresu marketingu i budowania relacji. Zaskakująco niską skuteczność wykazują tradycyjne formy kształcenia (4,1%).

5 Polscy przedsiębiorcy technologiczni aktywnie uczestniczą w wydarzeniach branżowych.

88,1% wzięło udział przynajmniej w jednej konferencji w ostatnim roku. Największa grupa — 39,3% — uczestniczy zarówno w konferencjach krajowych, jak i międzynarodowych, 37% tylko w krajowych, a 11,9% wyłącznie w międzynarodowych.

Konferencje najsilniej wspierają rozwój kompetencji marketingowych i komunikacyjnych (14,4%), umiejętności budowania relacji (13,4%) oraz kompetencji sprzedażowych (11,8%). Znacznie rzadziej przyczyniają się do rozwoju umiejętności zarządczych czy finansowych, co sugeruje ich profil zorientowany głównie na zewnętrzne aspekty prowadzenia biznesu.

6 Polscy przedsiębiorcy technologiczni rozumieją znaczenie kompetencji miękkich.

Polscy przedsiębiorcy technologiczni dostrzegają, że kompetencje miękkie są równie istotne, jak umiejętności techniczne. Skuteczna komunikacja, zarządzanie zespołem i inteligencja emocjonalna pozwalają im budować silne relacje biznesowe, efektywnie prowadzić projekty oraz tworzyć pozytywną kulturę organizacyjną sprzyjającą innowacjom i rozwojowi.

7 Polscy przedsiębiorcy wysoko oceniają poziom swoich kompetencji.

Występuje tu interesujący paradoks — przedsiębiorcy wysoko oceniają swoje kompetencje analityczne i innowacyjne, ale znacznie niżej kompetencje techniczne i przywódcze. Szczególnie nisko oceniają umiejętności zarządzania stresem i elastyczność, co może być problematyczne w kontekście wymagającego środowiska startupowego. Ta rozbieżność między wysoką oceną kompetencji „myśleniowych” a niższą oceną kompetencji praktycznych jest charakterystyczna.

9

Widoczna jest korelacja między kompetencjami najtrudniejszymi do pozyskania a tymi, których najczęściej brakuje.

Najczęściej brakuje wiedzy specjalistycznej z zakresu zarządzania (14,9%), finansów (13,5%) oraz umiejętności programistycznych i negocjacyjnych (po 8,9%). Te same obszary są wskazywane jako najtrudniejsze do pozyskania. Zdecydowana większość (99,2%) założycieli musiała uzupełnić swoje kompetencje po rozpoczęciu działalności. Kolejno według ważności uzupełniali: kompetencje z zakresu marketingu i komunikacji (10,7%), sprzedażowe oraz kompetencje w zakresie wiedzy prawa i administracji (po 9,3%) oraz wiedzę z zakresu finansów (8,5%).

Interesujące jest, że kompetencje sprzedażowe, mimo że uznawane za kluczowe dla sukcesu, nie znajdują się wśród najczęstszych braków w samoocenie ankietowanych. Może to sugerować, że założyciele albo przeceniają swoje umiejętności w tym obszarze, albo nie dostrzegają ich znaczenia na początku działalności.

11

Przedsiębiorcy najsilniej rozwijają te kompetencje, które uważają za najbardziej odporne na automatyzację.

Kompetencje programistyczne i projektowanie technologii, które oceniają u siebie najniżej, uznają jednocześnie za najbardziej zagrożone automatyzacją (17,5%). Podobnie z kompetencjami z zakresu marketingu i komunikacji (16,7%).

10

Oczekiwania względem inwestorów – zróżnicowane i w dużej mierze niespełnione.

Smart money w polskim ekosystemie startupowym pokazuje wyraźny rozdźwięk między oczekiwaniami a rzeczywistością.

Przedsiębiorcy najbardziej potrzebują od inwestorów wsparcia w kompetencjach sprzedażowych (11,5%), negocjacyjnych (8,8%) i finansowych (8,8%), a od rad nadzorczych oczekują przede wszystkim wiedzy z zakresu finansów (11,6%). Jednak tylko 39,2% startupów otrzymuje realne wsparcie od rad nadzorczych, a od funduszy inwestycyjnych tylko 12,9%. Najefektywniejsze okazują się programy akcelerycyjne (25,2% potwierdza transfer wiedzy), z których korzystało 58,4% badanych firm.

Paradoksalnie główne źródła finansowania – instytucje publiczne (24,9%) i fundusze VC (20,9%) – oferują najmniej transfer wiedzy (odpowiednio 7,5% i 12,9%), co oznacza, że istnieje oczekiwanie, że **polSKI ekosystem przejdzie transformację od modelu prostego finansowania do prawdziwego smart money, gdzie transfer wiedzy i kompetencji jest równie ważny, jak kapitał.**

Natomiast w obszarach, w których czują się najpewniej (myślenie analityczne, rozwiązywanie problemów, kreatywność), widzą najmniejsze zagrożenie ze strony AI (kreatywność 1,9%, kompetencje menedżerskie 2,7%). Sugeruje to, że przedsiębiorcy świadomie koncentrują się na rozwijaniu kompetencji, które uważają za odporne na automatyzację – głównie miękkich i analitycznych.

5. PORTRET POLSKIEGO PRZEDSIĘBIORCY TECHNOLOGICZNEGO

POLSKI STARTUPOWIEC JEST WYKSZTAŁCONY

Polscy przedsiębiorcy technologiczni są znacznie bardziej wykształceni niż przeciętna populacja. Ponad 91% z nich deklaruje zdobycie wyższego wykształcenia, podczas gdy w całym społeczeństwie odsetek ten wynosi jedynie 46% (GUS, 2021).

Ten wysoki poziom wykształcenia wyższego wśród przedsiębiorców technologicznych jest szczególnie zauważalny w porównaniu do ogólnej tendencji w Polsce. Wśród młodego pokolenia w wieku 24–35 lat odsetek osób z dyplomem uczelni wyższej sięga 40,5%, co wciąż jest poniżej średniej unijnej. Natomiast w grupie obecnych 20-latków ponad 50% kobiet i ponad jedna trzecia mężczyzn pobiera nauki na poziomie wyższym.

Jednocześnie ankietowani przedsiębiorcy zdecydowanie krytycznie oceniają polski system edukacji formalnej pod kątem przygotowania do prowadzenia startupów technologicznych. Zaledwie 11,2% uważa, że obecny system zapewnia odpowiednie kompetencje. Jako przykłady umiejętności nabywanych w polskiej szkole wskazywano głównie systematyczność (58,4%) oraz tolerancję na stres i elastyczność (49,6%) — cechy, które, choć cenne, nie wydają się wystarczające do prowadzenia nowoczesnego, innowacyjnego biznesu.

Podsumowując, środowisko polskich przedsiębiorców technologicznych wyróżnia się bardzo wysokim poziomem wykształcenia, znacznie przewyższającym ogólnokrajowe statystyki. Jednocześnie respondenci dostrzegają istotne luki w systemie edukacji, który ich zdaniem nie przygotowuje wystarczająco do wyzwań związanych z prowadzeniem startupów. Kluczowa wydaje się zatem potrzeba dostosowania programów nauczania, aby lepiej odpowiadały na potrzeby dynamicznie rozwijającego się sektora przedsiębiorczości technologicznej.

NIE MA JEDNEGO WZORCA WYKSZTAŁCENIA

Nie ma jednego wzorca edukacyjnego wśród polskich założycielek i założycieli startupów technologicznych.

Analiza ostatnio podejmowanych kursów i studiów doszkalających pokazuje wyraźne priorytety rozwojowe. Największa grupa (24%) inwestuje w rozwój kompetencji z obszaru marketingu, sprzedaży i komunikacji.

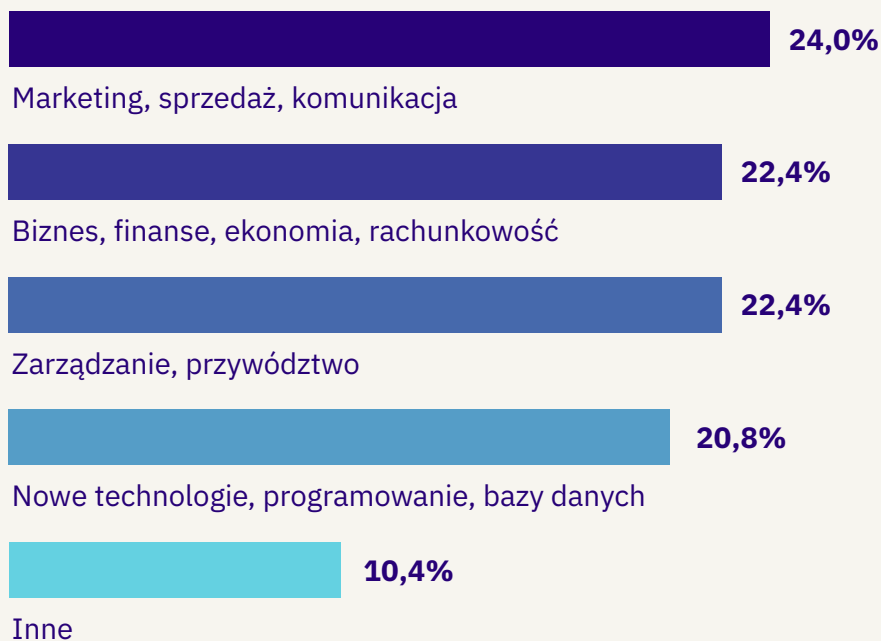
Na drugim miejscu znajdują się zarządzanie i przywództwo oraz biznes, finanse i gospodarka (po 22,4%).

Nieco mniej (20,8%) doksztala się w zakresie nowych technologii i programowania.

Taka struktura doksztalania sugeruje, że założyciele startupów technologicznych koncentrują się przede wszystkim na rozwoju kompetencji biznesowych i miękkich, a nie technicznych.

Może to wynikać z faktu, że umiejętności techniczne często są już na odpowiednim poziomie lub są zapewniane przez współzałożycieli.

Z jakiego obszaru są ostatnie podjęte przez Ciebie studia / kursy doszkalające?

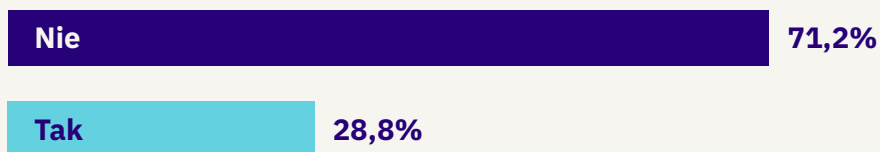


Ten wzorzec edukacyjny również wskazuje na świadomość znaczenia kompleksowych kompetencji w prowadzeniu startupu technologicznego, w którym sama wiedza techniczna nie wystarcza do osiągnięcia sukcesu rynkowego.

Większość (71,2%) zdobyła wykształcenie wyłącznie w Polsce, a tylko 28,8% ma doświadczenie studiów zagranicznych. To może wskazywać na pewne ograniczenia w międzynarodowej perspektywie i sieciach kontaktów.



Czy studiowałaś/eś na uczelni zagranicznej?



CZY FOUNDERZY CHĘTNIE SIĘ DOKSZTAŁCAJĄ?

Founderzy są ciekawi świata, ale też świadomi są ryzyk towarzyszących prowadzeniu startupu. To przekłada się często na chęć uczenia się i zdobywania umiejętności, które pomogą im przynajmniej te ryzyka zminimalizować i uniknąć największych błędów. Na poziomie deklaracji chcą się więc dokształcać. Pojawia się jednak wiele wyzwań z tym związanych.

Po pierwsze, zdobywana przez nich wiedza i umiejętności muszą być praktyczne i niemal natychmiast adaptowalne w ich rzeczywistości. W przeciwnym razie szybko się nudzą i zniechęcają. To może oznaczać, że wiedza i umiejętności, których użyteczności i skutków nie widzą natychmiast, zostaną przez nich niedocenione i zapomniane.

Po drugie, założyciele firm to ludzie bardzo zajęci — wręcz przytłoczeni bieżącymi wyzwaniami. A to oznacza, że czas, który realnie mogą poświęcić na dokształcanie się, nie jest długi. Próbują go jednak wykorzystać niezwykle intensywnie i jeśli ich coś nudzi, natychmiast to okazują.

Po trzecie, founderzy działają bardzo szybko i często zmieniają swoje strategie. Nauczyli się pivotować, ale to oznacza, że często zmieniają swoje plany co do edukacji. Nierzadko tracą zapał i żeby tego uniknąć, oczekują dużej różnorodności. Są też bardzo krytyczni wobec zdobywanej wiedzy i jej aktualności. Z punktu widzenia osoby odpowiedzialnej za konstruowanie długich programów edukacyjnych (studia MBA for Startups trwają ponad 2 lata) to sporo wyzwań. Founderzy chętnie dzielą się jednak swoimi pomysłami na kierunki zmian i doceniają otwartość na ich postulaty.

I w końcu potrafią bardzo docenić program edukacyjny, który stał się dla nich realną trampoliną do rozwoju. Dlatego praca z founderami jest wymagająca, ale edukatorowi może przynieść wiele satysfakcji.



DR HAB. PROF. SGH

RAFAŁ MRÓWKA

Katedra Teorii Zarządzania
Dyrektor Programów MBA
Kierownik Programów MBA-SGH i MBA
for Startups

POLSKI STARTUPOWIEC NIEUSTANNIE SIĘ UCZY

Na podstawie odpowiedzi na pytania respondentów można stwierdzić, że polscy przedsiębiorcy technologiczni ciągle dążą do rozwijania i uzupełniania swoich kompetencji.

64,8% respondentów podjęło w ciągu ostatnich 2 lat dodatkowe studia, kursy lub inne programy rozwojowe. Świadczy to o dużej motywacji przedsiębiorców do ciągłego doskonalenia swoich umiejętności, niezbędnych do efektywnego prowadzenia innowacyjnego biznesu.

Aż 84% respondentów zadeklarowało, że w ciągu najbliższych 6 miesięcy planuje uzupełnić swoje kompetencje. Jednocześnie 60% badanych zamierza w tym czasie nawiązać współpracę z zewnętrznym ekspertem, który pomoże im pozyskać dodatkowe umiejętności.

10 Czy w ciągu ostatnich 24 miesięcy podjąłeś/podjęłaś studia, kursy lub brałeś/eś udział w programach rozwojowych?

Tak

64,8%

Nie

35,2%

11 Czy planujesz w ciągu najbliższych 6 miesięcy uzupełnić swoje kompetencje?

Tak

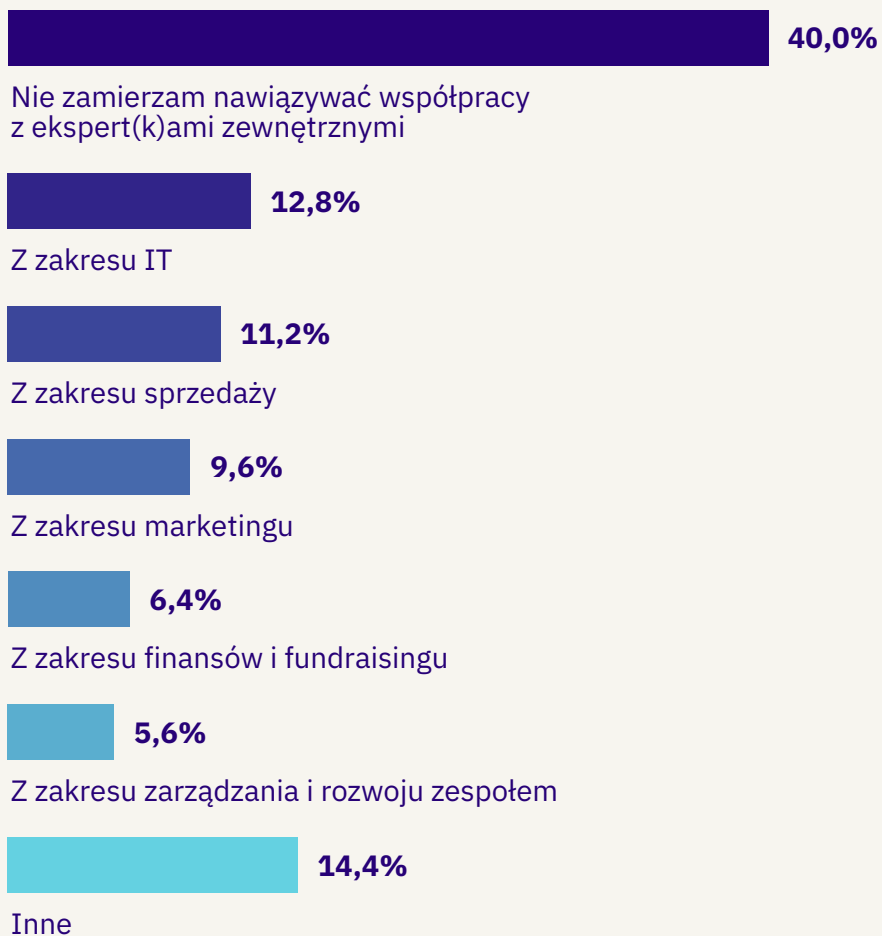
84%

Nie

16%

Przedsiębiorcy wskazywali, że w pierwszej kolejności planują rozwijać kompetencje z zakresu IT, sprzedaży, marketingu, finansów oraz prawa i administracji. Odzwierciedla to luki, jakie zidentyfikowali wcześniej w odpowiedzi na pytania (brak tego typu umiejętności biznesowych).

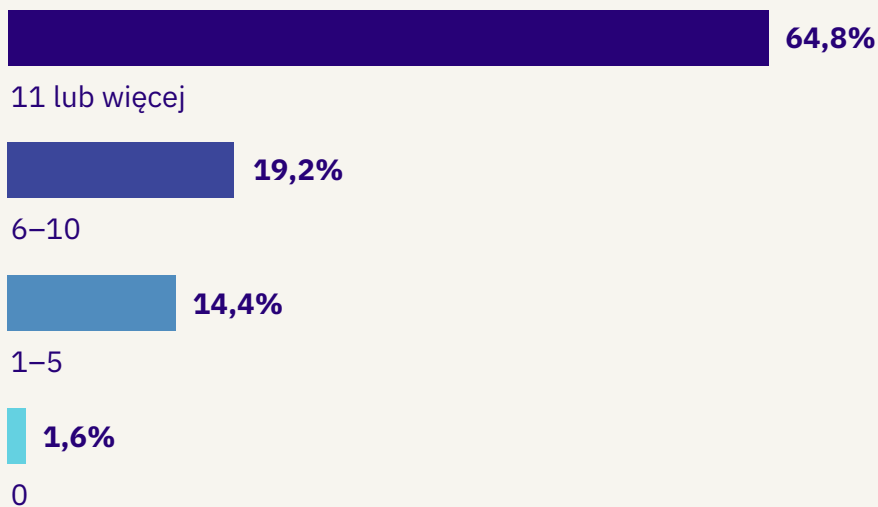
12 Główne obszary planowanego rozwoju kompetencji w startupach



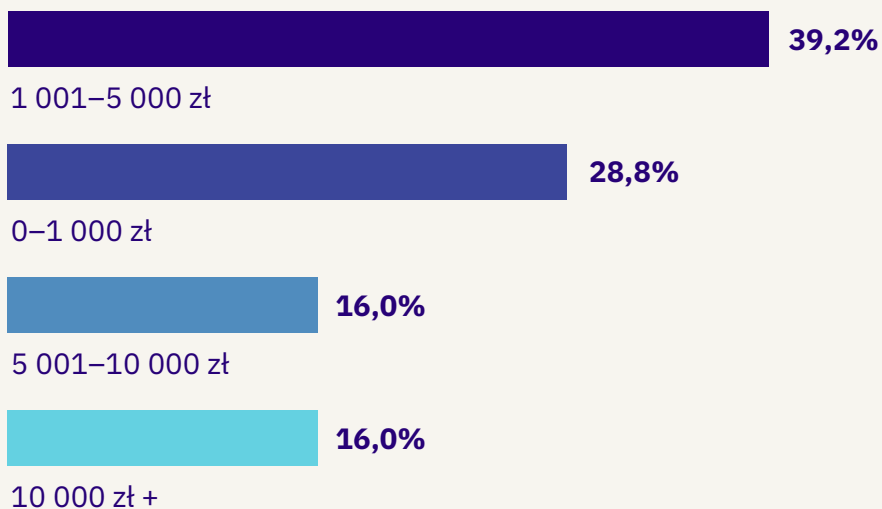
Aż 64,8% ankietowanych przeznaczają średnio co najmniej 11 dni rocznie na podnoszenie kwalifikacji. Jednocześnie 39,2% wydaje na ten cel od 1 do 5 tysięcy złotych rocznie, a kolejne 16% inwestuje ponad 10 tysięcy złotych.

Wyniki te pokazują, że polscy właściciele i założyciele startupów technologicznych traktują inwestycje w rozwój kompetencji priorytetowo i są świadomi tego, że w szybko zmieniającym się otoczeniu nieustanne podnoszenie kwalifikacji jest kluczowe dla budowania trwałej przewagi konkurencyjnej.

13 Ile średnio dni rocznie przeznaczasz na pozyskiwanie nowych kompetencji?



14 Ile średnio środków pieniężnych przeznaczasz rocznie na pozyskiwanie nowych kompetencji?



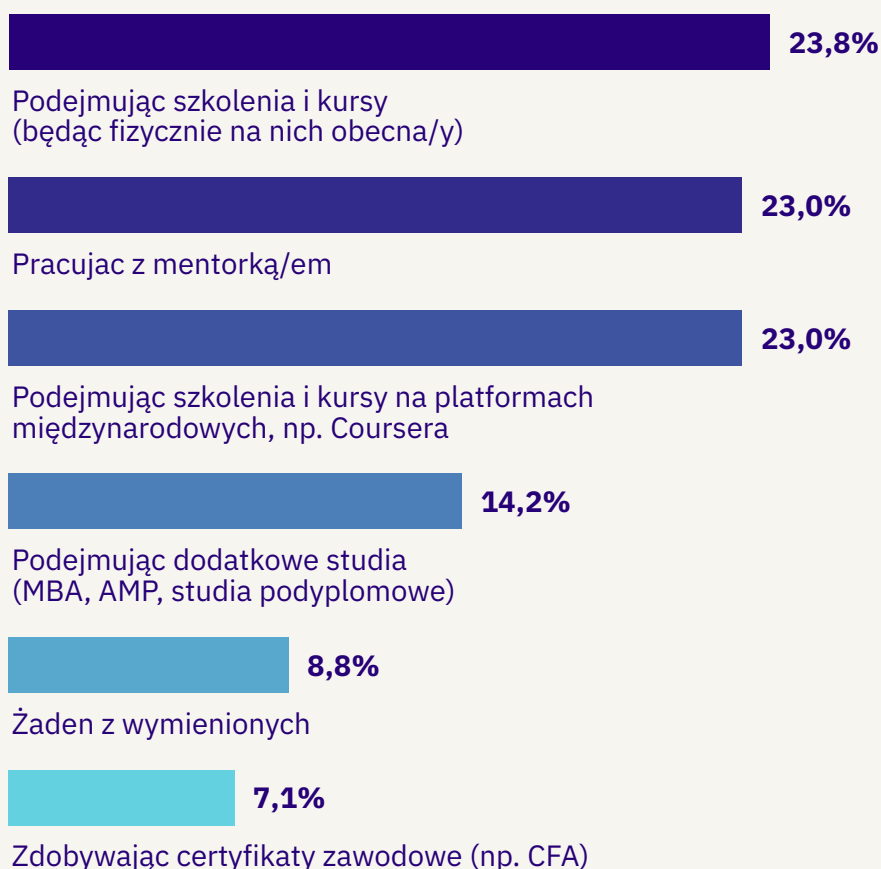
GDZIE POLSKI PRZEDSIĘBIORCA ZDOBYWA NOWE KOMPETENCJE?

Polscy założyciele startupów technologicznych wykazują zróżnicowane podejście do zdobywania kompetencji. Dominują tradycyjne szkolenia stacjonarne (23,8%), ale niemal równie popularne są mentoring (23%) i międzynarodowe platformy edukacyjne typu Coursera (23%).

Formalna edukacja w postaci studiów MBA czy podyplomowych cieszy się mniejszym zainteresowaniem (14,2%), podobnie jak zdobywanie certyfikatów zawodowych (7,1%). Co ciekawe, 8,8% badanych nie korzysta z żadnej z wymienionych form rozwoju kompetencji.

Ten wzorzec wskazuje na preferowanie elastycznych i praktycznych form nauki, łączących bezpośredni kontakt (szkolenia stacjonarne, mentoring) z możliwościami, jakie daje edukacja online. Relatywnie niskie zainteresowanie formalnymi ścieżkami kształcenia (MBA, certyfikaty) może sugerować, że założyciele startupów cenią sobie bardziej praktyczną wiedzę i szybkość jej pozyskiwania niż formalne kwalifikacje.

15 W jaki sposób pozyskujesz nowe kompetencje?



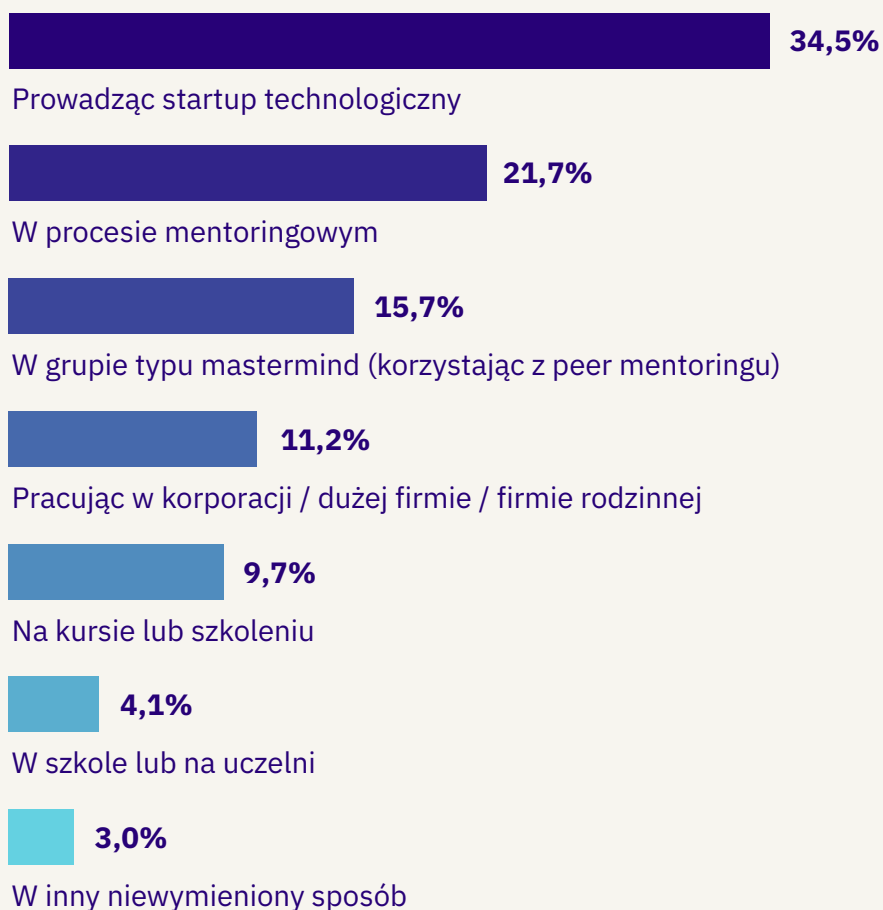
Szczególnie interesujące jest wysokie zainteresowanie platformami międzynarodowymi, co może częściowo kompensować stosunkowo niski odsetek osób z doświadczeniem studiów zagranicznych.

GDZIE POLSKI PRZEDSIĘBIORCA MÓGŁBY NAJSKUTECZNIEJ POZYSKIWAĆ NOWE KOMPETENCJE?

Preferencje dotyczące rozwoju kompetencji wśród potencjalnych przedsiębiorców technologicznych wskazują na wyraźną dominację praktycznego podejścia do nauki. Aż 34,5% respondentów uznaje, że najlepszą drogą rozwoju jest bezpośrednio prowadzenie startupu technologicznego. To pokazuje, że młodzi przedsiębiorcy wolą naukę poprzez działanie (learning by doing) od tradycyjnych form kształcenia.

Znaczącą rolę odgrywają również zorganizowane formy wsparcia — proces mentoringowy wskazało 21,7% badanych, a uczestnictwo w grupach mastermind z elementami peer mentoringu 15,7%. Łącznie te dwie formy mentoringu stanowią 37,4% odpowiedzi, co podkreśla wagę uczenia się od bardziej doświadczonych przedsiębiorców i równoległej wymiany doświadczeń z innymi startupowcami.

16 Gdzie Twoim zdaniem mogłabyś/mógłbyś pozyskać wyżej wymienione kompetencje?



Co ciekawe, **doświadczenie korporacyjne (11,2%)** oraz **formalna edukacja (4,1%)** są postrzegane jako mniej skuteczne ścieżki rozwoju kompetencji. Może to sugerować pewien rozdźwięk między tradycyjnymi formami edukacji a rzeczywistymi potrzebami młodych przedsiębiorców technologicznych.

Tylko 9,7% respondentów wskazało na kursy i szkolenia jako preferowaną metodę rozwoju, co może świadczyć o potrzebie rewizji oferty edukacyjnej pod kątem praktycznych potrzeb startupów. Niewielki odsetek (3%) wskazujący na „inne sposoby” sugeruje, że główne ścieżki rozwoju zostały trafnie zidentyfikowane w badaniu.

Wyniki jednoznacznie wskazują na potrzebę praktycznego podejścia do rozwoju kompetencji w ekosystemie startupowym, z silnym naciskiem na uczenie się poprzez działanie i wymianę doświadczeń.

NAJCZĘSTSZE PRZESZKODY

Główną barierą w rozwoju kompetencji wśród założycieli startupów technologicznych jest **brak czasu** — wskazuje na niego aż 43,9% badanych. Jest to zrozumiałe w kontekście intensywnego charakteru prowadzenia startupu, w którym przedsiębiorcy często pełnią wiele funkcji jednocześnie.

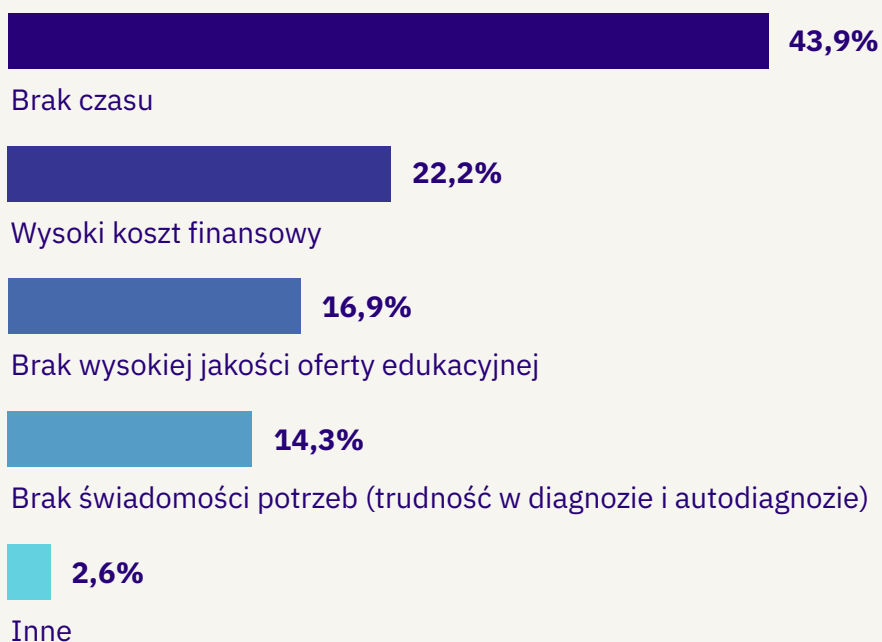
Na drugim miejscu znajdują się **bariery finansowe** (22,2%), co w połączeniu z wysokim zainteresowaniem płatnymi formami rozwoju (szkolenia stacjonarne 23,8%, mentoring 23%) sugeruje, że dostęp do wysokiej jakości edukacji może być istotnym wyzwaniem.

Jakość dostępnej oferty edukacyjnej stanowi problem dla 16,9% badanych. To może tłumaczyć wysokie zainteresowanie platformami międzynarodowymi (23%), które często oferują kursy od uznanych ekspertów i instytucji.

Interesującym zjawiskiem jest stosunkowo wysoki odsetek (14,3%) osób wskazujących na **trudności w diagnozie potrzeb rozwojowych**. Ten brak świadomości własnych potrzeb kompetencyjnych może prowadzić do nieefektywnych wyborów edukacyjnych i marnotrawienia ograniczonych zasobów czasu i pieniędzy.

Dane te sugerują potrzebę rozwoju bardziej elastycznych, przystępnych cenowo form edukacji połączonych z lepszym wsparciem w diagnozowaniu potrzeb rozwojowych.

17 Jakie są największe przeszkody w pozyskiwaniu nowych kompetencji?



OCENA SYSTEMU EDUKACJI

Analizując odpowiedzi dotyczące systemu edukacji w Polsce i innych krajach, można wyciągnąć kilka ważnych wniosków.

Zdecydowana większość respondentów (73,6%) uważa, że polski system edukacji nie zapewnia kompetencji potrzebnych do prowadzenia startupów technologicznych. Jest to spójne z obserwacjami z wcześniejszych pytań, w których respondenci wskazywali na luki kompetencyjne, szczególnie w obszarach „miękkich” umiejętności biznesowych. Wyrażają nieco większe zaufanie do systemów edukacyjnych w innych krajach — 45,6% uważa, że zapewniają one kompetencje potrzebne do prowadzenia startupów. Może to sugerować, że polscy przedsiębiorcy technologiczni patrzą za granicę w poszukiwaniu lepszych wzorców kształcenia.

Gdy w pytaniu 28. poproszono o wskazanie najskuteczniejszego systemu edukacji, odpowiedzi były mocno zróżnicowane. Pojawiły się wskazania na Stany Zjednoczone, kraje skandynawskie, Wielką Brytanię, a także Izrael. Brak jednoznacznej opinii może świadczyć o tym, że nie ma jednego, optymalnego modelu, a sukces zależy od kompleksowego podejścia łączącego teorię z praktyką.

Następnie respondenci ocenili różne aspekty polskiego systemu edukacji. Wyniki pokazują, że system ten jest postrzegany raczej nieprzychylnie — w większości obszarów (np. kreatywność, innowacyjność, praca zespołowa) przeważają oceny negatywne.

Wyjątkiem jest spostrzeżenie, że szkolnictwo uczy systematyczności.

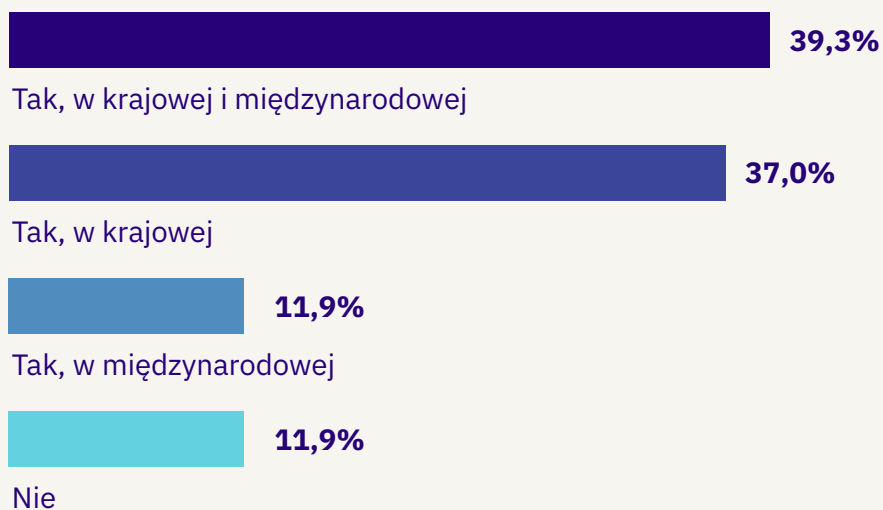
Podsumowując, analiza wskazuje, że polscy przedsiębiorcy technologiczni wykazują dużą krytyczność wobec jakości kształcenia w kraju i uważają, że nie przygotowuje ono wystarczająco do prowadzenia nowoczesnego biznesu. Jednocześnie poszukują inspiracji w rozwiązaniach zagranicznych, choć nie ma wśród nich konsensusu co do optymalnego modelu.

OBECNOŚĆ NA KONFERENCJI TO INWESTYCJA

Polscy przedsiębiorcy technologiczni aktywnie uczestniczą w wydarzeniach branżowych. W 2023 roku aż 88,1% z nich wzięło udział w przynajmniej jednej konferencji, przy czym 39,3% łączy uczestnictwo w wydarzeniach krajowych i międzynarodowych, a 37% koncentruje się wyłącznie na konferencjach krajowych.

Analiza rozwoju kompetencji poprzez konferencje ujawnia wyraźną hierarchię korzyści. Najbardziej wzmocniane są **kompetencje marketingowe i komunikacyjne (14,4%)**, co świadczy o silnym nacisku na umiejętności związane z budowaniem wizerunku i komunikacją zewnętrzną. Na drugim miejscu znajdują się kompetencje w zakresie **budowania relacji (13,4%)**, a na trzecim **kompetencje sprzedażowe (11,8%)**. Ta triada wskazuje, że konferencje przede wszystkim wspierają rozwój umiejętności związanych z rynkowym aspektem prowadzenia biznesu.

18 Czy w ciągu ostatnich 12 miesięcy uczestniczyłeś/eś w co najmniej jednej konferencji branżowej?



Znacząco niższe wskazania dla kompetencji związanych z operacyjnym prowadzeniem firmy, takie jak **kreatywność i myślenie nieszablonowe (4,9%), kompetencje z obszaru negocjacji (4,9%)** czy **menedżerskie (4,9%)**, sugerują, że konferencje w mniejszym stopniu koncentrują się na wewnętrznych aspektach zarządzania. Szczególnie nisko plasuje się rozwój **wiedzy z zakresu finansów (1,6%)**, co może wskazywać na istotną lukę w programach konferencji branżowych.

Ten rozkład kompetencji sugeruje, że konferencje branżowe w polskim ekosystemie startupowym pełnią przede wszystkim rolę platformy do rozwoju umiejętności związanych z zewnętrzną komunikacją i budowaniem relacji biznesowych, podczas gdy obszary związane z operacyjnym zarządzaniem firmą wymagają innych form rozwoju.

19 Jeśli na powyższe pytanie odpowiedziałas/eś twierdząco, zaznacz z poniższej listy kompetencje, które do tej pory wzmocniłaś/eś dzięki uczestnictwu w konferencjach.



PO CO BYWAĆ NA KONFERENCJACH BRANŻOWYCH?

Bywanie na konferencjach branżowych jest dla mnie nieocenione z kilku kluczowych powodów. Przede wszystkim to fantastyczna okazja do nawiązywania nowych kontaktów biznesowych i podtrzymywania tych już istniejących. Networking jest absolutnie fundamentalny — spotkania twarzą w twarz z innymi liderami branży, potencjalnymi partnerami czy inwestorami mogą prowadzić do cennych współprac i otwierać nowe drzwi w biznesie. Obecność na konferencjach to również świetne narzędzie do promocji swojego biznesu i produktów lub usług. Stoisko wystawiennicze na ewencie czy prezentacja produktowa przed odpowiednią publicznością skutecznie zwiększą świadomość i rozpoznawalność naszej firmy.

Kolejny ważny aspekt — konferencje to skarbnica wiedzy. Prezentacje ekspertów, warsztaty i panele dyskusyjne dostarczają najnowszych informacji o trendach rynkowych, innowacjach technologicznych i najlepszych praktykach w biznesie. Co ważne, staram się nie tylko uczestniczyć w panelach jako widz, ale również jako prelegent. Dzielę się wtedy doświadczeniami z wdrażania naszego oprogramowania i sukcesami, jakie nasi klienci osiągają dzięki niemu. Prowadzę również prezentacje o skutecznym networkingu i pokazuję, jak z użyciem nowych technologii efektywnie budować swoją sieć kontaktów. Takie działania wzmacniają pozycję naszej firmy jako lidera w branży, ale też pozwalają mi budować markę osobistą.



MICHAŁ RATAJCZAK

CEO & Co-Founder
Gridaly Sp. z o. o.

Warto też wspomnieć o mojej perspektywie jako CEO startupu, który dostarcza technologie eventowe. Konferencje są dla mnie idealnym miejscem do obserwacji, jakie rozwiązania technologiczne są stosowane na wydarzeniach i jak się sprawdzają. Mogę zobaczyć, co działa dobrze, a które technologie i procesy wymagają poprawy. To daje mi cenne wskazówki — wiem, co warto udoskonalić w naszym oprogramowaniu, a także jakie mamy przewagi nad konkurencją. Dzięki temu mogę lepiej dostosować naszą ofertę do potrzeb rynku i dynamicznie reagować na pojawiające się trendy.

CEO i współzałożyciel Gridaly, startupu oferującego kompleksowe oprogramowanie do zarządzania wydarzeniami. Jego misją jest promowanie wydarzeń jako narzędzia do realizacji celów biznesowych oraz budowania relacji. Ratajczak regularnie dzieli się wiedzą na temat skutecznego networkingu, nowych technologii i startupów podczas konferencji oraz w swoim newsletterze.

ŚWIADOMY WYBÓR BRANŻY

Analiza danych jednoznacznie wskazuje na przemyślane podejście do wyboru branży przez polskich przedsiębiorców technologicznych. Kluczową rolę odgrywają tu pozyskane kompetencje i ich komplementarność w zespole założycielskim.

Aż 60,8% badanych firm deklaruje, że kompetencje wspólników pozwalają zarządzać obszarami strategicznymi w ponad 75%, co świadczy o bardzo wysokim poziomie dopasowania umiejętności do wymagań branży. Dodatkowo kolejne 20,8% respondentów wskazuje na pokrycie 50–75% obszarów strategicznych, co łącznie daje imponujące 81,6% startupów z solidnym fundamentem kompetencyjnym.

Szczególnie znaczący jest niski odsetek firm (7,2%), w których kompetencje wspólników pozwalają zarządzać obszarami strategicznymi w mniej niż 25%.

20

Czy oceniasz, że kompetencje, które ma Twoja wspólniczka / Twój wspólnik są komplementarne względem Twoich kompetencji?



Tak, kompetencje wspólniczek / wspólników w firmie pozwalają zarządzać obszarami strategicznymi w ponad 75%.



Tak, kompetencje wspólniczek / wspólników w firmie pozwalają zarządzać obszarami strategicznymi w ponad 50%, lecz nie więcej niż w 75%.



Tak, kompetencje wspólniczek / wspólników w firmie pozwalają zarządzać obszarami strategicznymi w ponad 25%, lecz nie więcej niż w 50%.



Kompetencje wspólniczek / wspólników w firmie pozwalają zarządzać obszarami strategicznymi w mniej niż 25%.

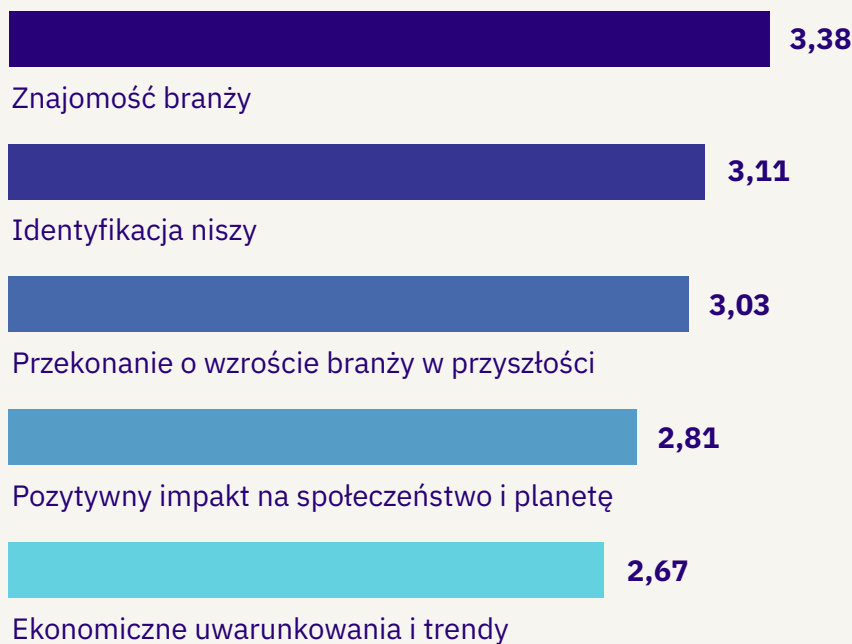
To sugeruje, że polscy przedsiębiorcy technologiczni rzadko wchodzą w branże, w których nie mają odpowiedniego zaplecza kompetencyjnego.

Umiarkowany poziom komplementarności (25–50% obszarów) deklaruje 11,2% badanych, co może wskazywać na świadome pozostawienie przestrzeni na rozwój lub planowane pozyskanie dodatkowych kompetencji poprzez zatrudnienie specjalistów.

Ta świadomość kompetencyjna znajduje również odzwierciedlenie w procesie wyboru branży, w którym znajomość sektora oraz identyfikacja niszy zajmują najwyższe pozycje w rankingu czynników decyzyjnych (odpowiednio pozycje 1 i 2 na skali ważności). Co istotne, dopiero na dalszych miejscach znajdują się czynniki, takie jak przekonanie o wzroście branży czy uwarunkowania gospodarcze.

Dane te wyraźnie przeczą tezie o przypadkowości wyboru branży w polskim ekosystemie startupowym. Przeciwnie — pokazują dojrzałe podejście do budowania biznesu, w którym decyzje o kierunku rozwoju są silnie powiązane z rzeczywistymi kompetencjami założycieli i uzupełnianiem się ich w zespole.

21 Ułóż w kolejności od najważniejszego (1) do najmniej istotnego (5) czynniki, którymi kierowałeś/eś się przy wyborze branży, w której rozwijasz swoją firmę.



**KOMPETENCJE,
KTÓRE PRZEKŁADAJĄ
SIĘ NA WYŻSZY ROI**

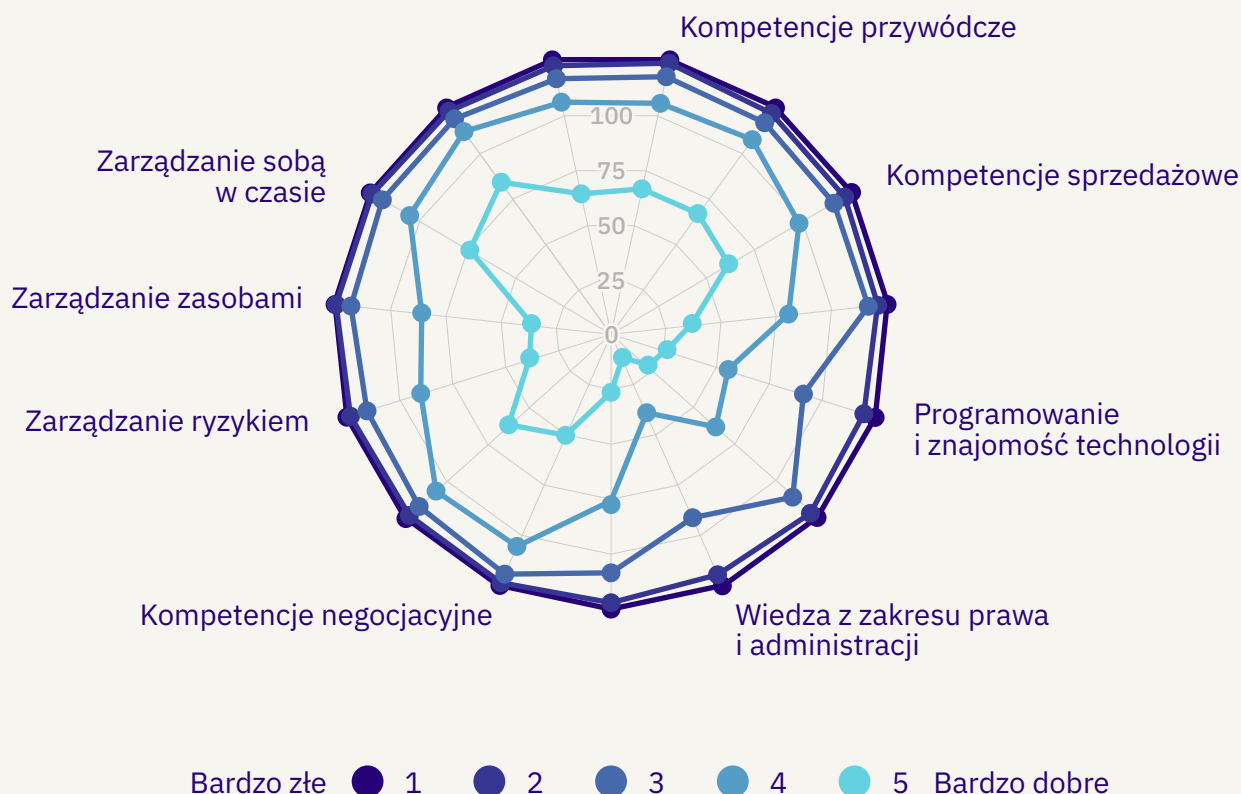
KTÓRE KOMPETENCJE SĄ NAJWAŻNIEJSZE, ŻEBY ODNIEŚĆ SUKCES JAKO PRZEDSIĘBIORCA TECHNOLOGICZNY?

Porównanie danych dotyczących aspektu pożądaných kompetencji ujawnia interesujące zależności między postrzeganymi potrzebami kompetencyjnymi a rzeczywistością polskiego ekosystemu startupowego.

Analiza obejmuje odpowiedzi respondentów względem kompetencji niezbędnych do prowadzenia startupu i odnoszenia sukcesów jako przedsiębiorca technologiczny, a także ukazuje, z jakimi brakami najczęściej zmagają się polscy founderzy.

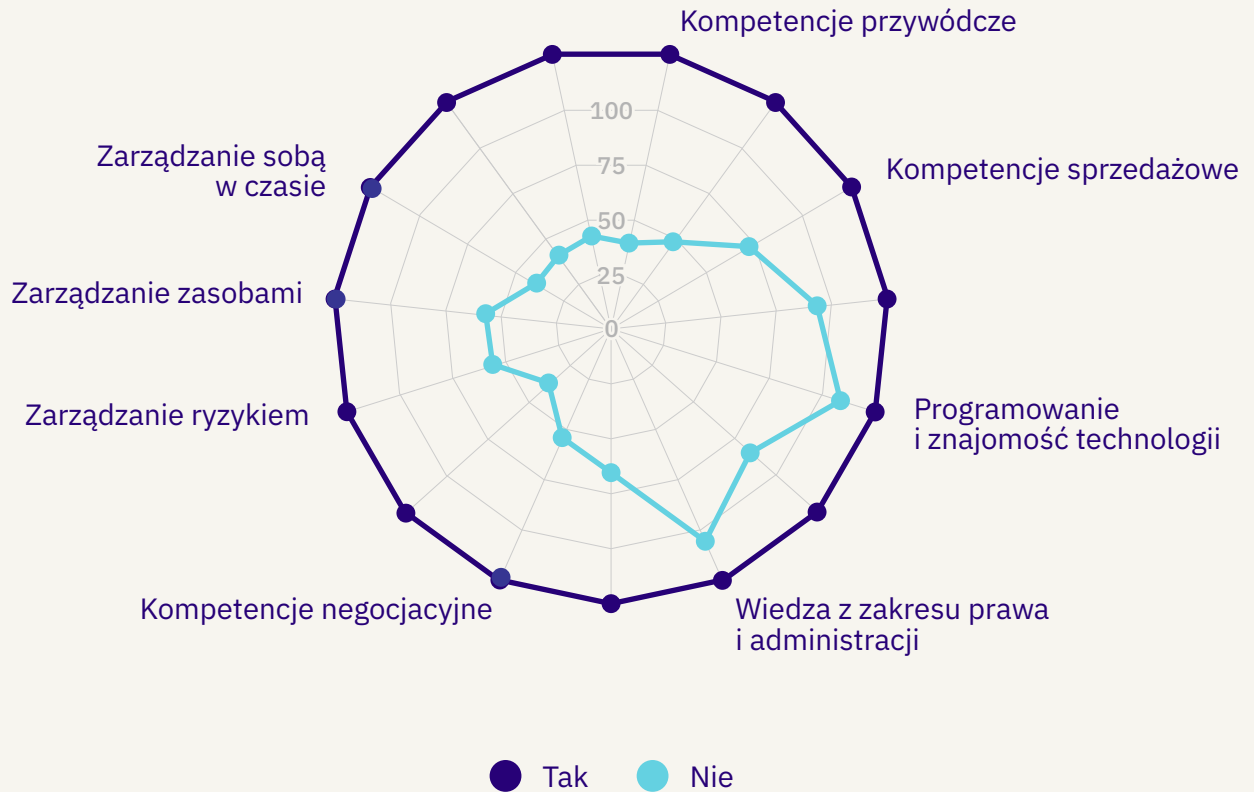
22

Kompetencje z którego niżej wymienionego obszaru są Twoim zdaniem niezbędne dla przedsiębiorczynie technologicznej / przedsiębiorcy technologicznego?



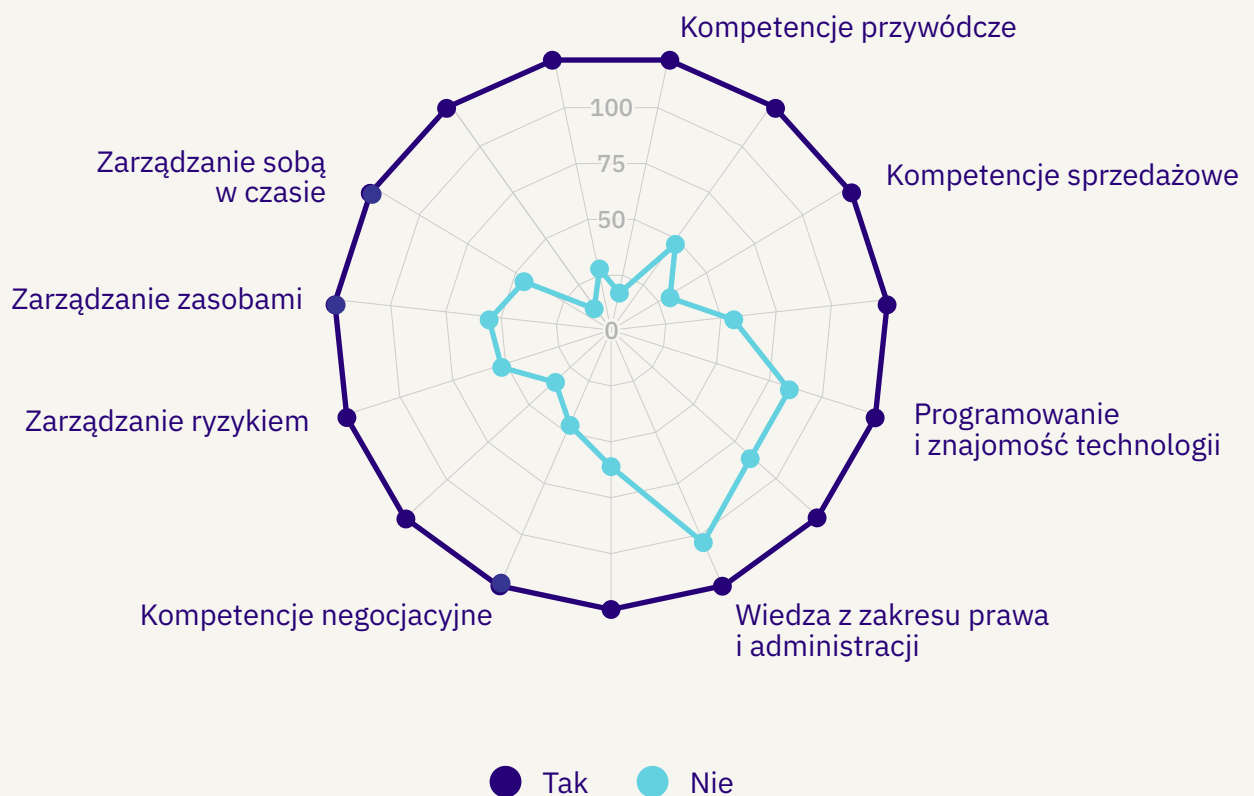
23

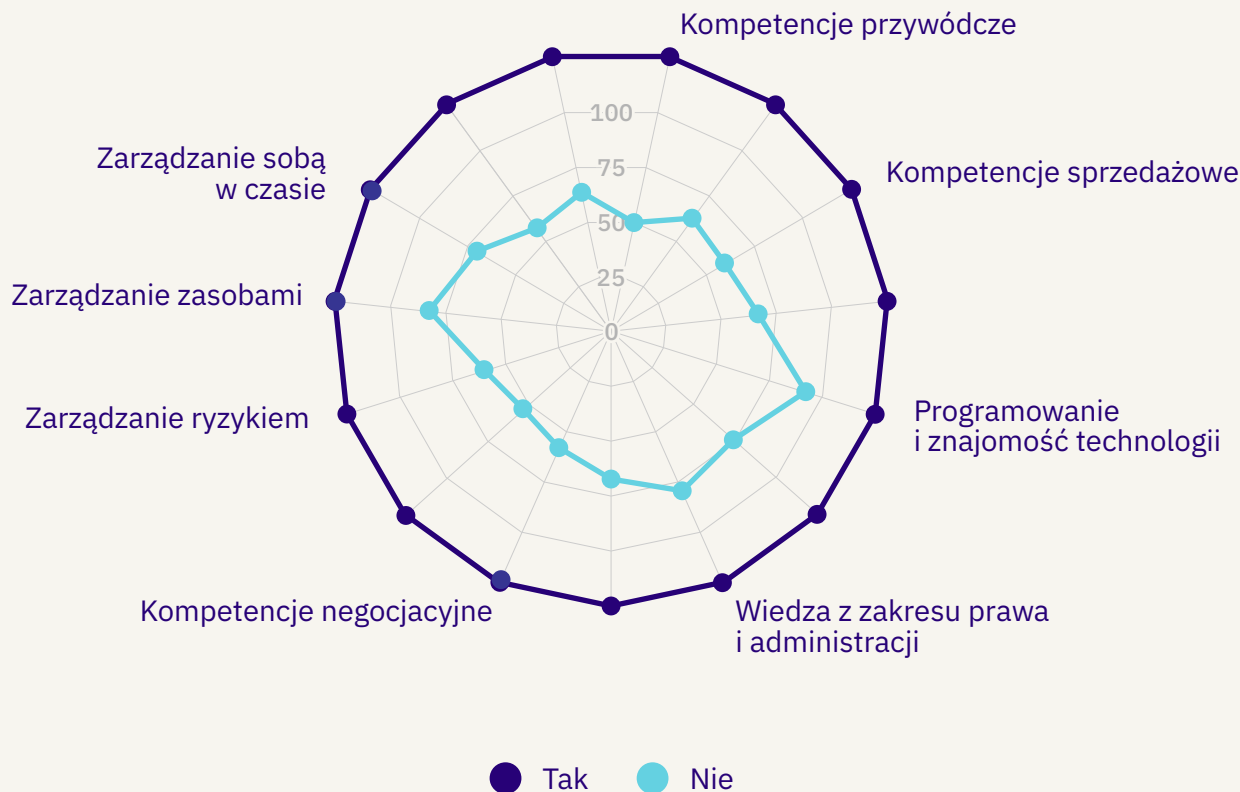
Czy brak niżej wymienionych kompetencji dyskwalifikuje przedsiębiorczynię / przedsiębiorcę z rozwijania firmy?



24

Czy posiadanie kompetencji z niżej wymienionych obszarów odpowiada Twoim zdaniem za sukces twórczyni i twórców tzw. jednorożców?





Kompetencje przywódcze i sprzedażowe dominują we wszystkich czterech wymiarach analizy. W pytaniu o sukces jednoroźców (wykres 24) oraz niezbędne kompetencje (wykres 22) otrzymują one najwyższe wskazania, osiągając poziom 80–90% odpowiedzi „tak”. **Jednocześnie są one identyfikowane jako obszary największych braków** (wykres 25, około 70% wskazań) oraz **potencjalnie dyskwalifikujące** (wykres 23, około 65% wskazań).

Szczególnie interesująca rozbieżność pojawia się **w obszarze programowania i znajomości technologii**. Podczas gdy jest to kompetencja uznawana za kluczową dla jednoroźców (75% wskazań na wykresie 24), nie jest postrzegana jako absolutnie niezbędna w codziennym funkcjonowaniu (tylko 45% na wykresie 22).

To może sugerować, że respondenci dostrzegają różnicę między kompetencjami potrzebnymi do osiągnięcia wyjątkowego sukcesu a tymi niezbędnymi do podstawowego funkcjonowania.

Zarządzanie ryzykiem i zasobami prezentuje najbardziej spójny obraz ze wszystkich wykresów, utrzymując się na poziomie 50–60% wskazań. To sugeruje, że są to kompetencje postrzegane jako istotne, ale nie krytyczne dla sukcesu.

Wiedza z zakresu prawa i administracji wykazuje interesującą dynamikę. Jest stosunkowo nisko oceniana jako czynnik sukcesu jednorozców (około 40% na wykresie 24), ale wysoko jako kompetencja niezbędna do osiągnięcia sukcesu liczonego w miliardach (65% na wykresie 22). To może wskazywać na postrzeganie tej wiedzy jako „higienicznego” czynnika prowadzenia biznesu.

Kompetencje negocjacyjne prezentują największą rozbieżność między postrzeganiem ich jako czynnika sukcesu (70% na wykresie 24) a oceną ich niezbędności (45% na wykresie 22). To może sugerować, że są one postrzegane jako „nice to have”, bardziej niż „must have”.

Szczególnie interesującym aspektem, który zasługuje na pogłębioną analizę, jest korelacja między kompetencjami uznawanymi za kluczowe dla jednorozców a tymi, których brak jest najbardziej odczuwalny w polskim ekosystemie. Ta zależność może wskazywać na strukturalne problemy w rozwoju startupów technologicznych w Polsce.

Również uderzający jest fakt, że **kompetencje przywódcze i sprzedażowe**, mimo że są najczęściej wymieniane jako krytyczne dla sukcesu (80–90% wskazań), jednocześnie stanowią największą lukę kompetencyjną. To może sugerować systemowy problem w polskim systemie edukacji i rozwoju przedsiębiorczości, który nie zapewnia wystarczających możliwości rozwoju tych kluczowych obszarów.

Warto też zwrócić uwagę na stosunkowo niską wagę przypisywaną **zarządzaniu sobą w czasie** (30–45% wskazań we wszystkich kategoriach). W kontekście wysokiego odsetka startupów, które upadają, oraz znaczenia efektywnego zarządzania zasobami to niedocnienie może być jednym z cichych zabójców polskich startupów technologicznych.

Dane wskazują również na potrzebę bardziej holistycznego podejścia do rozwoju kompetencji. Podczas gdy kompetencje techniczne są wysoko cenione (75% dla jednorozców), bez równoległego rozwoju umiejętności biznesowych i przywódczych same w sobie mogą nie być wystarczające do osiągnięcia znaczącego sukcesu rynkowego.

Również przeprowadzona analiza jakościowa ujawnia istotne wyzwania w kluczowych obszarach funkcjonowania polskich startupów technologicznych. Wywiady wskazują na **trzy najbardziej problematyczne obszary: sprzedaż, komunikację marketingową oraz umiejętności zarządzania zespołem.**

W zakresie **sprzedaży** zaobserwowano znaczące wahania w ocenach kompetencji, od skrajnie niskich (1) do maksymalnych (10), co świadczy o dużej niejednorodności w tym obszarze. Średnie wyniki zespołów sprzedażowych pozostają najniższe spośród wszystkich badanych obszarów, a brak wyraźnej tendencji wzrostowej w kolejnych okresach wskazuje na systemowy charakter tego problemu.

Poniższe cytaty z wywiadów uwidaczniają powszechność problemów w zakresie sprzedaży oraz pokazują najczęściej przytaczaną obawę w postaci struktury – jej kosztu oraz umiejętności stworzenia.

”

„Pomimo iż zapotrzebowanie na [nasz] produkt jest duże, nasza firma wymaga stworzenia profesjonalnej struktury sprzedażowej, która docelowo pozwoli wyjść z produktem na rynki zagraniczne”.

„Brakuje nam sprzedaży – potrzebna jest struktura w tym obszarze, co będzie utrudnione ze względu na brak konkretnego produktu oraz linii produktów. Aktualnie mamy jednego klienta pozyskanego przez nasz network, co oczywiście nie zaspokaja naszych apetytów i potrzeb”.

„Prawdziwym stress-testem będzie dla nas zwiększenie komercjalizacji i rentowności spółki, która do tej pory w dużym stopniu prosperowała w oparciu o granty. Musimy zadbać o sprzedaż i marketing, co wiąże się z rozwojem osobowym struktury”.

Komunikacja marketingowa również prezentuje niepokojący trend spadkowy w średnich ocenach. Szczególnie problematyczna jest duża rozbieżność w poziomie kompetencji między poszczególnymi członkami zespołów, z dominacją niskich ocen indywidualnych w przedziale 2–4 (na 10 punktów). Wskazuje to na brak spójnej strategii rozwoju kompetencji marketingowych w organizacjach.

W obszarze **zarządzania** utrzymuje się przeciętny poziom umiejętności, oscylujący między 5 a 6 punktów. Brak wyraźnej poprawy w tym zakresie może stanowić istotną barierę rozwojową, szczególnie w kontekście planów skalowania działalności.

Te deficyty kompetencyjne są szczególnie niepokojące, ponieważ dotyczą obszarów kluczowych dla komercyjnego sukcesu startupów. Podczas gdy firmy wykazują relatywnie wysokie kompetencje w rozwoju produktów, znacząco odstają w umiejętnościach związanych z ich skuteczną komercjalizacją i budowaniem efektywnych struktur organizacyjnych.

GO TO OZNACZA?

Istnieje wyraźna luka między kompetencjami postrzeganymi jako kluczowe dla wyjątkowego sukcesu a tymi uznawanymi za niezbędne w codziennym funkcjonowaniu.

Polski ekosystem startupowy może cierpieć na niedostateczne docenianie „miękkich” kompetencji zarządczych, co stoi w sprzeczności z deklaracją większości badanych.

Występuje pewna niespójność w postrzeganiu roli kompetencji technicznych. Są one wysoko cenione jako czynnik sukcesu, ale nie są uznawane za absolutnie niezbędne.

Te obserwacje sugerują potrzebę bardziej zrównoważonego podejścia do rozwoju kompetencji w polskim ekosystemie startupowym, z większym naciskiem na rozwijanie umiejętności przywódczych i sprzedażowych przy jednoczesnym utrzymaniu wysokiego poziomu kompetencji technicznych.

CZY POLSCY FOUNDERZY STAWIAJĄ TYLKO NA TZW. TWARDE KOMPETENCJE?

Nie powiedziałabym, że polscy founderzy cenią tylko i wyłącznie tak zwane twarde albo — jak mówimy w HR Hints i w Culturivy® Institute — związane z rolą kompetencje.

Natomiast na pewno jest tak, że założyciele startupów w dużej mierze mają background techniczny, to znaczy bardzo często początki rozwoju spółki wyglądają tak, że grupa znajomych studiujących na przykład matematykę lub informatykę wspólnie wymyśla rozwiązanie, które decyduje się uproduktować. W związku z tym znacznie bliższe są im kompetencje techniczne i łatwiej im je oceniać.

Kiedy badaliśmy lub kiedy pracujemy z founderami, to widzimy wyraźnie, że problem z tak zwanymi „miękkimi” kompetencjami, które nazywam inter- i intrapersonalnymi, wynika z tego, że ciężko je ocenić i ciężko je zmierzyć. Wchodzimy tutaj w obszar ludzki, który wielu liderom wydaje się niekonkretny, nieprzewidywalny i niemierzalny. Dlatego chcieliby go oddać – najchętniej ekspertom czy to wewnątrz organizacji, czy to zewnętrznym – i raz na zawsze przestać się tym zajmować. W jednym z naszych badań 100% założycieli zadeklarowało, że nie chce zajmować się zarządzaniem ludźmi (jednocześnie 100% powiedziało, że ludzie dla ich organizacji są kluczowi).



RÓŻA SZAFRANEK

Founder & CEO HR Hints
Founder & CEO Culturivy® Institute

Tymczasem obszar ludzki w organizacjach można poukładać, uporządkować i pomierzyć. W naszej metodzie Culturivy® proponujemy trzy podstawowe elementy takiego ułożenia: piramidę kultury organizacyjnej, listę siedemnastu procesów do wdrożenia i narzędzie do weryfikacji kandydatów. Mając właściwie ułożony obszar ludzki, jesteśmy w stanie lepiej estymować na przykład osiągnięcie celów przez zespół, a tym samym podejmować lepsze decyzje biznesowe. Dzięki zdefiniowanej kulturze organizacyjnej jesteśmy w stanie ocenić, czy na przykład kandydaci pasują do naszej firmy, czy nie. A to pozwala zaoszczędzić masę niepotrzebnych kosztów na nieudanych rekrutacjach i wysokiej rotacji.

Dlatego powtarzam, że opozycja między biznesem (czyli tym „twardym”, mierzalnym obszarem) a ludźmi to mit. Pracując z setkami firm, zauważyliśmy, że wyzwania ludzkie, a także sposoby ich rozwiązywania są powtarzalne. Nie jest prawdą, że „każdy jest inny” i „o człowieku w organizacji nie da się nic powiedzieć, niczego przewidzieć”. Obszar ludzki można i powinno estymować się tak samo jak inne obszary organizacji: produkt, sprzedaż czy finanse.

MIĘKKE KOMPETENCJE

Analiza znaczenia **kompetencji miękkich** w kontekście polskiej przedsiębiorczości technologicznej ujawnia interesujący paradoks i złożoność postrzegania tych umiejętności przez założycieli startupów.

Z jednej strony prezentowane dane pokazują jednoznacznie, że **przedsiębiorcy dostrzegają kluczową rolę kompetencji miękkich – łącznie 94,4% respondentów uważa je za równie ważne (50,4%) lub ważniejsze (44%) niż kompetencje twarde.** To wskazuje na wysoką świadomość znaczenia umiejętności interpersonalnych i przywódczych w prowadzeniu firmy technologicznej.

Jednak gdy zestawimy te deklaracje z wcześniejszymi odpowiedziami dotyczącymi kluczowych kompetencji dla sukcesu, ujawnia się pewna niespójność. W poprzednich pytaniach przedsiębiorcy wskazywali na kreatywność (10,6%) i kompetencje przywódcze (10,3%) jako najważniejsze umiejętności, które pozwoliły im zostać przedsiębiorcami. **To potwierdza wysoką rangę kompetencji miękkich, ale jednocześnie pokazuje, że stanowią one stosunkowo niewielki procent wszystkich wskazywanych umiejętności.**

Co więcej analiza obszarów, w których przedsiębiorcy musieli uzupełniać swoją wiedzę, pokazuje, że to właśnie kompetencje twarde – szczególnie wiedza z zakresu prawa i administracji (14,9%) i finanse (13,5%) – stanowiły największe wyzwanie.

To może sugerować, że choć kompetencje miękkie są postrzegane jako kluczowe, to przedsiębiorcy czują się w nich relatywnie pewniej niż w obszarach technicznych czy finansowych.

Szczególnie interesujące jest to, że **kreatywność i innowacyjność** – kompetencje często klasyfikowane jako miękkie – znalazły się na samym końcu listy trudności (1,8%), co może wskazywać na to, że polscy przedsiębiorcy technologiczni postrzegają te umiejętności jako swoje naturalne predyspozycje lub mocne strony.

Ta złożoność w postrzeganiu kompetencji miękkich może wynikać z kilku czynników:

1

Ewolucja świadomości

Przedsiębiorcy w trakcie prowadzenia firmy dostrzegają rosnące znaczenie kompetencji miękkich, mimo że początkowo mogą nie przypisywać im kluczowej roli.

2

Efekt doświadczenia

Wraz z rozwojem firmy rośnie świadomość znaczenia umiejętności przywódczych, komunikacyjnych i zarządczych.

3

Kontekst technologiczny

W branży tech, w której dominują kompetencje twarde, umiejętności miękkie mogą stanowić istotny wyróżnik i przewagę konkurencyjną.

4

Wyzwania rozwojowe

Choć przedsiębiorcy uznają wagę kompetencji miękkich, ich rozwój często schodzi na drugi plan wobec pilnych potrzeb technicznych i biznesowych.

Podsumowując, polscy przedsiębiorcy technologiczni zdają się dostrzegać w kompetencjach miękkich istotną siłę, ale ich podejście jest bardziej złożone, niż mogłoby się wydawać na podstawie pojedynczego pytania.

Świadomość znaczenia tych kompetencji jest wysoka, jednak nie zawsze przekłada się ona na praktyczne działania rozwojowe czy strategiczne decyzje biznesowe.

To sugeruje potrzebę bardziej zrównoważonego podejścia do rozwoju kompetencji w ekosystemie startupowym, gdzie zarówno umiejętności twarde, jak i miękkie będą traktowane jako nierozłączne elementy sukcesu w przedsiębiorczości technologicznej.

OCENA WŁASNA KOMPETENCJI

JAK OCENIAJĄ POZIOM SWOICH KOMPETENCJI POLSCY PRZEDSIĘBIORCY?

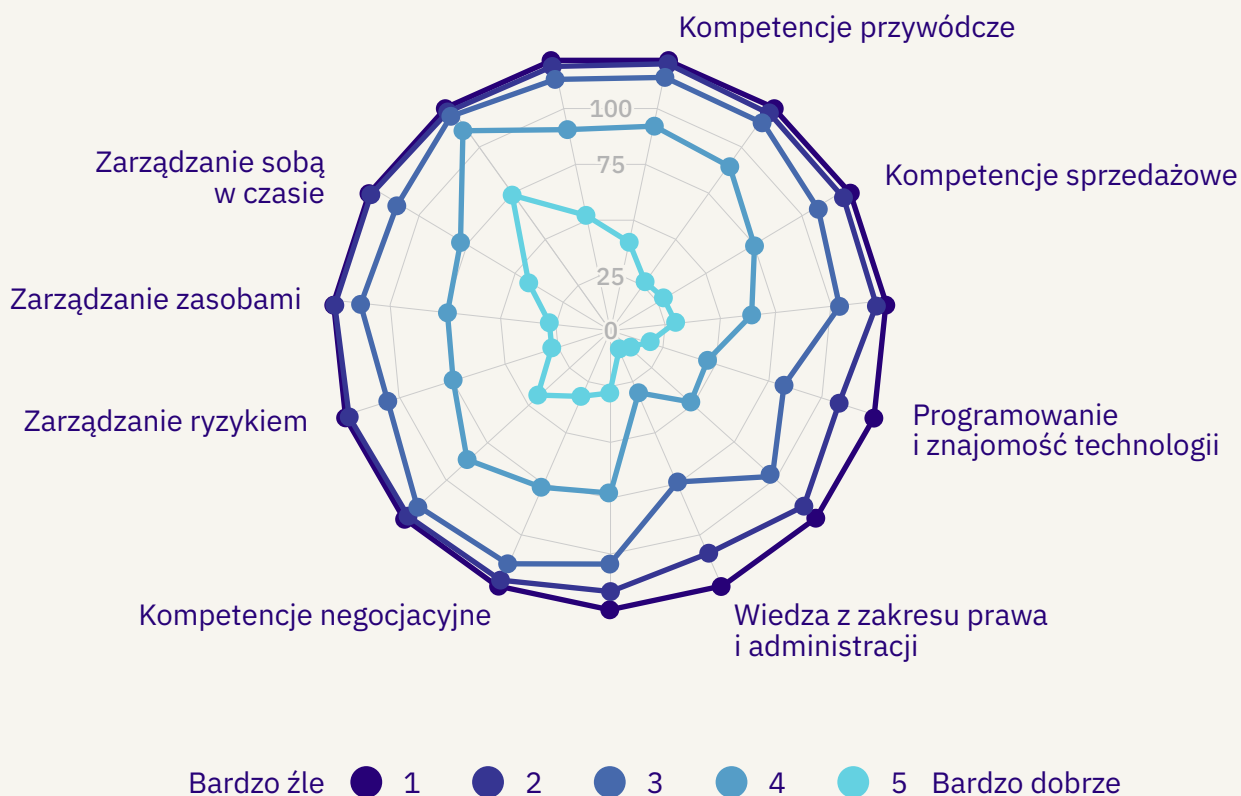
Analiza samooceny kompetencji wśród założycieli startupów technologicznych ujawnia ciekawy wzorzec. Najwyżej oceniane są **kompetencje przywódcze i sprzedażowe** — w obu przypadkach dominują oceny 4–5 na pięciostopniowej skali.

Średnie oceny (3–4) pojawiają się w obszarze **zarządzania zasobami i zarządzania sobą w czasie**. To może wskazywać na świadomość wyzwań związanych z tymi kompetencjami w kontekście prowadzenia startupu.

Najniższe oceny (2–3) dotyczą **programowania i znajomości technologii oraz wiedzy z zakresu prawa i administracji**. Jest to szczególnie interesujące w przypadku startupów technologicznych, w których można by oczekiwać wyższych kompetencji technicznych.

26

Jak na skali 1–5 oceniasz siebie pod kątem poniższych kompetencji?



Kompetencje negocjacyjne wykazują największe zróżnicowanie ocen — od bardzo niskich do bardzo wysokich, co może sugerować dużą różnorodność doświadczeń w tym obszarze.

Ten wzorzec samooceny ujawnia pewien paradoks — przedsiębiorcy czują się najpewniej w obszarach miękkich (przywództwo, sprzedaż), a najmniej pewnie w obszarach twardych (technologia, prawo). Może to wskazywać na dominację profilu biznesowego wśród założycieli lub na tendencję do wyższej samooceny w kompetencjach trudniej mierzalnych.

Warto zauważyć, że ta samoocena nie zawsze koresponduje z rzeczywistymi potrzebami rozwojowymi — na przykład, mimo wysokiej samooceny kompetencji sprzedażowych, jest to jeden z najczęściej wskazywanych obszarów do rozwoju.

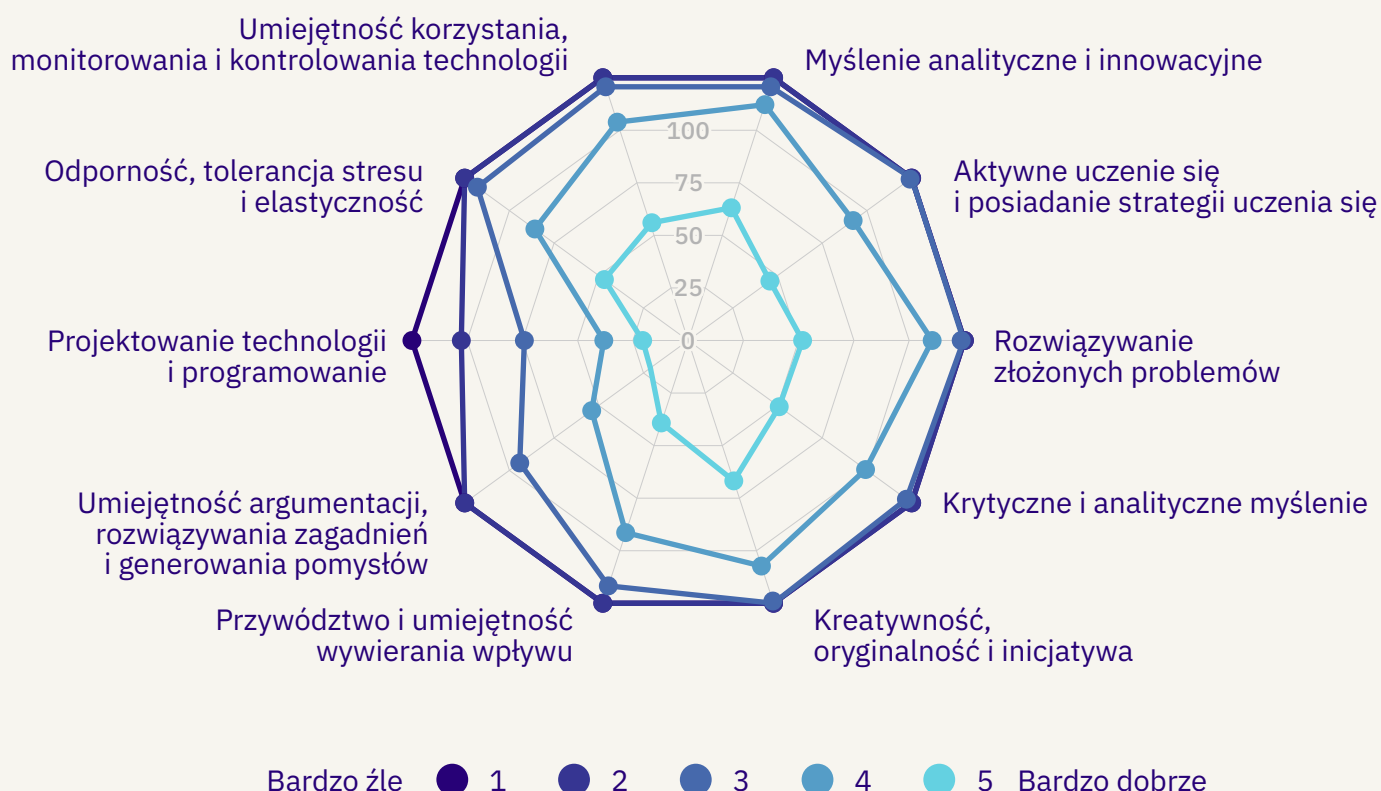
JAK POLSCY PRZEDSIĘBIORCY OCENIAJĄ POZIOMI SWOICH TZW. KOMPETENCJI PRZYSZŁOŚCI?

Z danych wynika, że około 75% respondentów wysoko ocenia swoje kompetencje w zakresie **myślenia analitycznego i innowacyjnego** (oceny 4–5, czyli dobrze lub bardzo dobrze), a podobny odsetek (70–75%) deklaruje wysokie umiejętności w obszarze **aktywnego uczenia się i strategii uczenia się**.

W średnim zakresie skali (oceny 3–4, czyli średnio dobrze i dobrze) znajdują się **umiejętności argumentacji i generowania pomysłów**. Tu około 60% respondentów ocenia się pozytywnie. **Kreatywność, oryginalność i inicjatywa** również plasują się na podobnym poziomie, z około 55–60% pozytywnych samoocen.

27

Jak oceniasz siebie pod kątem poniższych kompetencji na skali 1–5?



Niepokojąco niskie wyniki dotyczą **projektowania technologii i programowania** — tylko około 30% respondentów ocenia się wysoko w tym obszarze (oceny 4–5), a aż 40% przyznaje bardzo niskie lub niskie oceny (1–2). Podobnie jest z przywództwem i umiejętnością wywierania wpływu, gdzie jedynie 35% badanych deklaruje wysokie kompetencje.

Odporność na **stres i elastyczność** również otrzymały stosunkowo niskie oceny — tylko 40% respondentów ocenia się wysoko w tym obszarze, podczas gdy 35% przyznaje niskie oceny (1–2). To szczególnie istotne w kontekście wysokiego poziomu stresu charakterystycznego dla środowiska startupowego.

Dane wskazują na wyraźną dysproporcję między kompetencjami analitycznymi (75% wysokich ocen) a technicznymi (30% wysokich ocen), co może sugerować potrzebę intensyfikacji programów rozwojowych w obszarach technicznych i przywódczych przy jednoczesnym utrzymaniu wysokiego poziomu kompetencji analitycznych.

Ta struktura samooceny ujawnia kilka interesujących paradoksów.

Po pierwsze, mimo prowadzenia startupów technologicznych założyciele stosunkowo nisko oceniają swoje **kompetencje techniczne**. To może sugerować, że sukces w branży technologicznej nie wymaga głębokich umiejętności programistycznych, ale raczej zdolności do strategicznego myślenia i zarządzania.

Szczególnie **niepokojąca jest niska samoocena w zakresie odporności na stres i elastyczności**. W erze ciągłych zmian technologicznych i niepewności rynkowej te kompetencje są fundamentalne dla przetrwania i rozwoju startupów. **Podobnie niska ocena umiejętności przywódczych może stanowić istotną barierę w skalowaniu przedsięwzięć.**

Struktura ta sugeruje pewną nierównowagę w rozwoju kompetencji.

Z jednej strony mamy wysoko rozwinięte umiejętności analityczne i kognitywne, z drugiej stosunkowo słabe kompetencje adaptacyjne i techniczne. To może być szczególnie problematyczne w kontekście przyszłych wyzwań, w których sukces będzie zależał od umiejętnego łączenia wszystkich tych obszarów.

W kontekście rozwoju AI i automatyzacji paradoksalnie to właśnie miękkie kompetencje, takie jak elastyczność, odporność na stres czy przywództwo, mogą okazać się kluczowe. Są to bowiem obszary, w których ludzie wciąż mają przewagę nad maszynami. Niska samoocena w tych tematach wskazuje na potencjalną lukę rozwojową, na którą należy odpowiedzieć.

Wyniki te wskazują na potrzebę bardziej zrównoważonego podejścia do rozwoju kompetencji w polskim ekosystemie startupowym. Obok dalszego wzmocnienia kompetencji analitycznych należy położyć większy nacisk na rozwój umiejętności adaptacyjnych, przywódczych i technicznych. Tylko takie kompleksowe podejście pozwoli polskim startupom skutecznie konkurować na globalnym rynku przyszłości.

CO POMIAGA STAĆ SIĘ PRZEDSIĘBIORCĄ?

Przedstawione dane wyraźnie wskazują, że przedsiębiorcą technologicznym stajemy się w procesie pracy, a jest to proces wymagający ciągłego rozwoju i nabywania nowych kompetencji. Świadczy o tym kilka kluczowych obserwacji z prezentowanych badań.

28

Czy od momentu założenia firmy musiałaś/eś uzupełnić swoją wiedzę o konkretny obszar kompetencyjny?



Po pierwsze, aż 99,2% badanych (wykres 28) przyznaje, że od momentu założenia firmy musiało uzupełnić swoją wiedzę w konkretnych obszarach kompetencyjnych.

To jednoznacznie pokazuje, że bycie przedsiębiorcą technologicznym jest procesem ciągłego uczenia się, a nie stanem wynikającym z początkowych predyspozycji czy wiedzy.

Analizując obszary, które pozwoliły respondentom na zostanie przedsiębiorcami (wykres 29), widać wyraźną dominację kompetencji miękkich:

kreatywność (10,6%)
i **kompetencje przywódcze (10,3%)** znajdują się na czele listy. Co ciekawe, kompetencje *stricte* techniczne, jak **programowanie czy znajomość technologii, plasują się znacznie niżej (4,7%).**

To sugeruje, że sukces w przedsiębiorczości technologicznej nie jest determinowany wyłącznie wiedzą techniczną.

29

Opanowanie których obszarów kompetencyjnych pozwoliło Ci na zostanie przedsiębiorczą / przedsiębiorcą i rozwijanie firmy?



Szczególnie interesujący jest rozkład trudności w zdobywaniu poszczególnych kompetencji (wykres 30). Najwyżej plasują się obszary związane z **wiedzą z zakresu prawa i administracji (14,9%) oraz finansami (13,5%)**, co wskazuje na istotną lukę w edukacji przedsiębiorców w tych dziedzinach. Zaskakująco nisko znajduje się **kreatywność (1,8%)**, co może sugerować, że jest to kompetencja, którą przedsiębiorcy albo już mają, albo łatwiej im ją rozwijać.

30 Zdobycie kompetencji z którego obszaru było dla Ciebie najtrudniejsze?



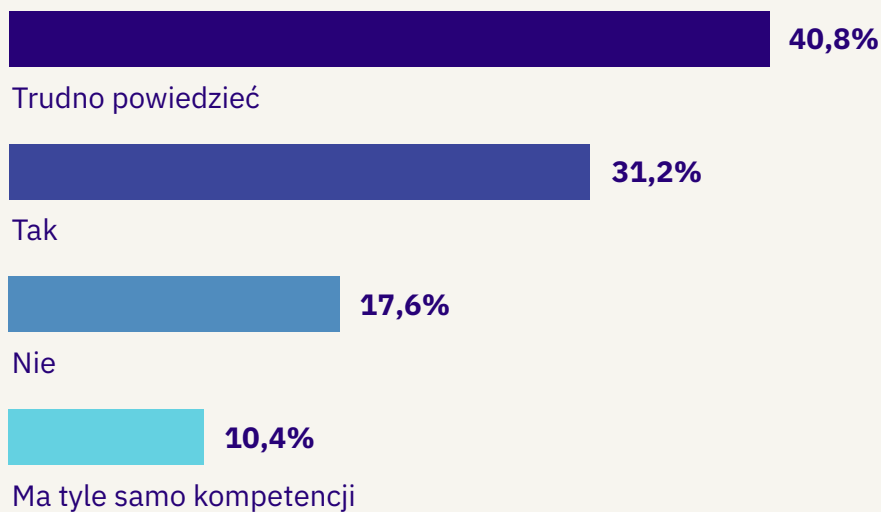
Kwestia doświadczenia korporacyjnego (wykres 31) pokazuje interesującą niejednoznaczność – **31,2%** respondentów uważa, że praca w korporacji daje więcej kompetencji przydatnych w prowadzeniu własnej firmy, podczas gdy **17,6%** jest przeciwnego zdania. Największa grupa (**40,8%**) ma trudność z jednoznaczną oceną, co może wskazywać na złożoność procesu transferu kompetencji między środowiskiem korporacyjnym a startupowym.

Całość danych wskazuje, że przedsiębiorcą technologicznym stajemy się poprzez:

- ciągły rozwój i naukę nowych kompetencji,
- równowagę między umiejętnościami miękkimi a twardymi,
- świadome uzupełnianie luk kompetencyjnych,
- wykorzystywanie różnorodnych doświadczeń zawodowych.

Proces ten jest dynamiczny i wielowymiarowy, a sukces bardziej zależy od umiejętności adaptacji i ciągłego rozwoju niż od początkowego zestawu kompetencji.

31 Czy przedsiębiorczyni, która pracowała / przedsiębiorca, który pracował w korporacji przed założeniem własnej firmy ma więcej kompetencji niezbędnych do prowadzenia firmy?



JAK SĄ POSTRZEGANI POLSCY FOUNDERZY ZA GRANICĄ? GDZIE SĄ ICH MOCNE, A GDZIE SŁABE STRONY?

Opinie, które słyszę o polskich przedsiębiorcach od zaprzyjaźnionych inwestorów z zagranicy, są zwykle spójne. Są postrzegani jako bardzo kompetentni w kwestii technologii oraz bardzo efektywni. Zwykle inwestorzy są pod wrażeniem, jak dużo udaje się osiągnąć przy relatywnie niewielkich zasobach.

Słabą stroną jest umiejętność sprzedawania wizji „podbicia świata”. Często polscy founderzy zaskakują skromnością, często przesadną, chociaż to się zmienia w najmłodszym pokoleniu, które kończyło czołowe europejskie i amerykańskie uczelnie. Inwestorzy z Izraela często mówią „jesteście świetni, brakuje wam tylko <<hutzpah>>”.



MICHAŁ KRAMARZ

Google for Startups

PORÓWNIANIE Z ZAGRANICZNYM PRZEDSIĘBIORCĄ

Porównując odpowiedzi dotyczące postrzegania kompetencji polskich przedsiębiorców technologicznych na tle międzynarodowej konkurencji z samooceną respondentów, można dokonać kilku interesujących spostrzeżeń.

Z jednej strony respondenci w zdecydowanej większości ocenili, że **polscy przedsiębiorcy są mniej kompetentni od swoich zagranicznych odpowiedników w większości badanych obszarów. Jedynie w kwestii programowania i znajomości technologii** Polaków ocenili nieco lepiej.

Taka samoocena rynku może wskazywać na poważne luki kompetencyjne, które należy uzupełnić, aby móc skutecznie konkurować na arenie międzynarodowej. **Z drugiej strony respondenci stosunkowo wysoko ocenili swoje własne kompetencje, przyznając sobie głównie oceny 4 i 5 na skali 1–5.** Szczególnie wysoko oceniali swoje umiejętności myślenia nieszablonowego, budowania relacji oraz zarządzania sobą w czasie. Taki obraz może sugerować, że choć respondenci dostrzegają braki kompetencyjne na poziomie całego rynku, to w swojej działalności czują się dość kompetentni.

Zestawiając te dwie perspektywy, można wywnioskować, że choć polscy przedsiębiorcy technologiczni mają poczucie posiadania kluczowych umiejętności, to wciąż borykają się z wyzwaniami związanymi z budowaniem kompetencji, które są kluczowe na arenie międzynarodowej. Rozwiązaniem może być zatem nie tylko dalszy rozwój indywidualnych umiejętności, ale też podnoszenie poziomu całego ekosystemu startupowego w Polsce.

POLSKI STARTUPOWIEC A EKOSYSTEM

POLSKI EKOSYSTEM 2025

30+

ANCELERATORÓW

50+

INKUBATORÓW

100+

KONFERENCJI BRANŻOWYCH

130+

FUNDUSZY INWESTYCYJNYCH

CZY SMART MONEY JEST NA WYCIĄgniĘCIE RĘKI?

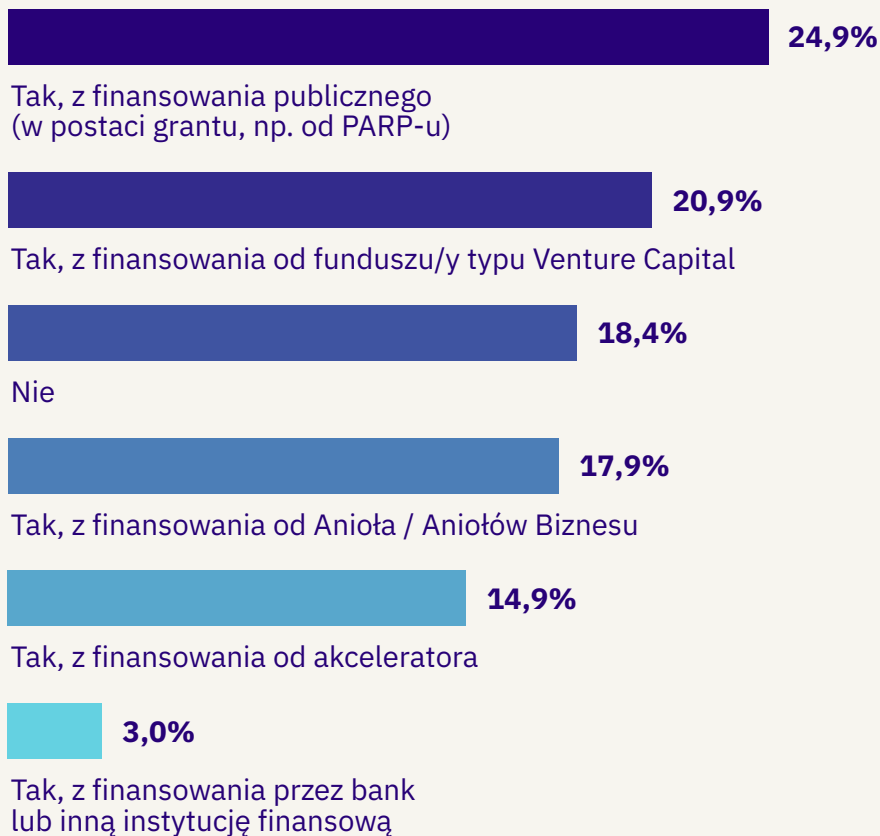
Polski ekosystem startupowy wykazuje wyraźny rozdźwięk między dostępnością finansowania a jakością wsparcia kompetencyjnego. Finansowanie jest stosunkowo dostępne (patrz wykres 32) – 81,6% startupów korzysta z zewnętrznego kapitału, z czego największy udział mają instytucje publiczne (24,9%) i fundusze VC (20,9%).

Od inwestorów startupy oczekują przede wszystkim wsparcia w kompetencjach sprzedażowych (11,5%), negocjacyjnych (8,8%) i wiedzy z zakresu finansów (8,8%). Od rad nadzorczych oczekują głównie wiedzy z zakresu zarządzania (11,6%), a także deklarują „brak oczekiwań” (10,8%), co może świadczyć o realizmie w podejściu do tej formy wsparcia.

Rzeczywistość znacząco odbiega od oczekiwań. Tylko 39,2% startupów potwierdza otrzymywanie realnego wsparcia kompetencyjnego od rad nadzorczych, podczas gdy 31,2% deklaruje jego całkowity brak. Aż 38,1% firm nie otrzymuje żadnej dodatkowej wiedzy czy kompetencji od swoich inwestorów.

32

Czy korzystałaś/eś z finansowania zewnętrznego?



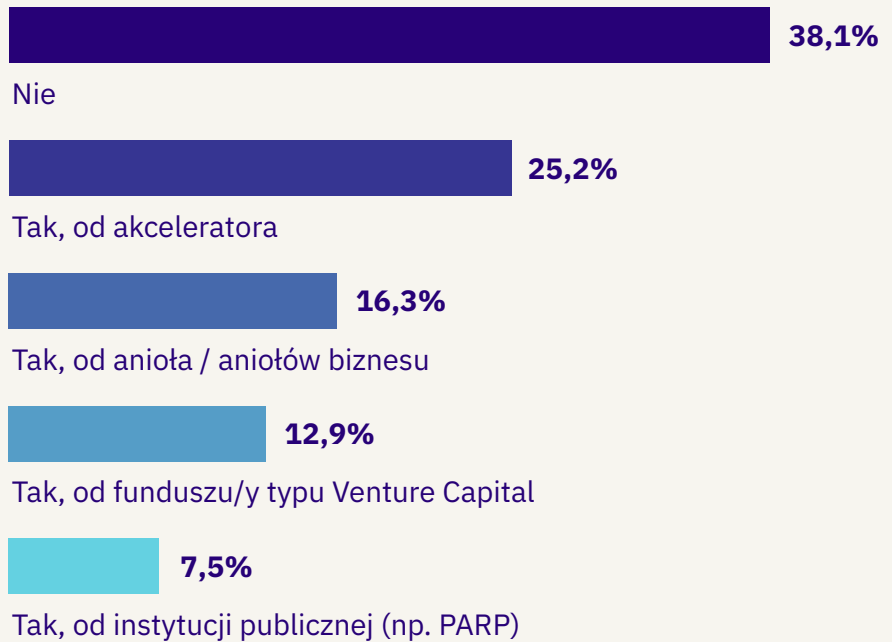
Szczególnie interesujący jest kontrast między oczekiwaniami a rzeczywistością w obszarze kompetencji sprzedażowych. Mimo że jest to najbardziej pożądana kompetencja (11,5%), stosunkowo niewiele podmiotów skutecznie wspiera jej rozwój. Podobnie jest z kompetencjami negocjacyjnymi i finansowymi – wysokie zapotrzebowanie nie przekłada się na realne wsparcie.

Najsukuteczniejsze w budowaniu kompetencji okazują się akceleratory. Mimo że korzysta z ich finansowania tylko niecałe 15% startupów, ponad 1/4 firm otrzymała od nich realną wiedzę lub kompetencje. To znacząco więcej niż w przypadku aniołów biznesu (16,3%) czy funduszy VC (12,9%).

Co znamienne, instytucje publiczne, zapewniające największe finansowanie (24,9%) oferują najmniejszy transfer wiedzy (7,5%).

33

Czy oprócz finansowania otrzymałaś/eś także wiedzę lub zyskałaś/eś nowe kompetencje dzięki jednej z poniższych relacji?



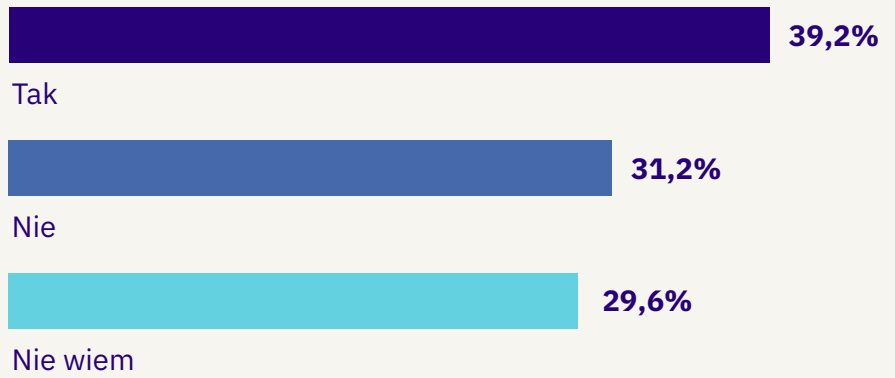
34

Wsparcia w rozwoju kompetencji z jakiego obszaru oczekiwał(a)byś od inwestora/ki?



35

Czy członkinie / członkowie rady nadzorczej
Twojej spółki wspierają Cię kompetencyjnie
w rozwoju firmy?



36

Wsparcia w rozwoju kompetencji z jakiego obszaru oczekujesz od rady nadzorczej, aby wsparła Twój startup w osiągnięciu wzrostu?

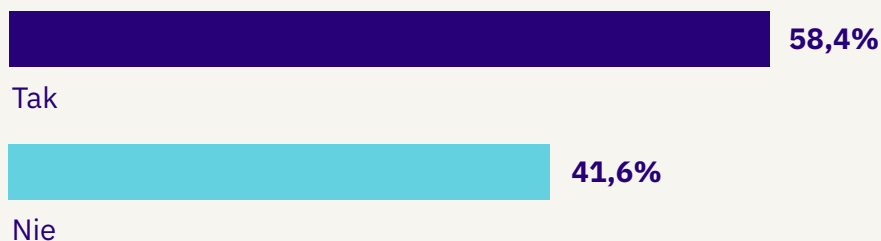


AKCELERATORY I PROGRAMY MENTORINGOWE

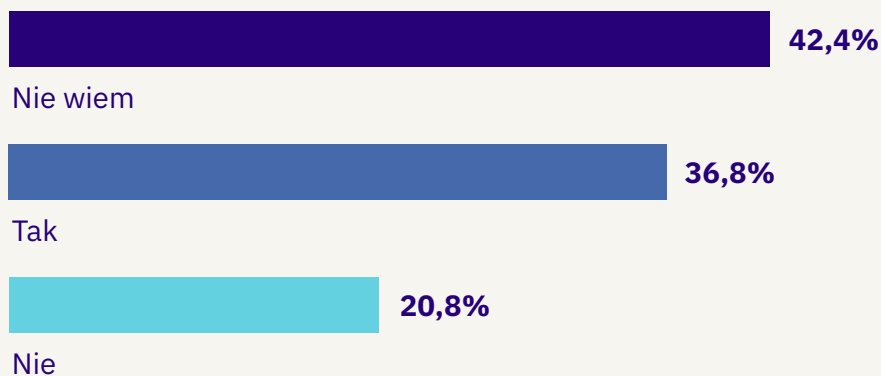
Dane wskazują na konkretne oczekiwania founderów wobec programów akceleracyjnych i mentoringowych, przy jednoczesnym realistycznym podejściu do ich efektywności. Akceleratory okazują się najbardziej skuteczne w transferze wiedzy — 25,2% startupów potwierdza otrzymanie realnych kompetencji, co jest najwyższym wynikiem wśród wszystkich form wsparcia.

Założyciele mają sprecyzowane oczekiwania wobec mentorów i akceleratorów. Priorytetem są kompetencje sprzedażowe (11,5%), wiedza z zakresu finansów oraz umiejętności negocjacyjne (po 8,8%). Na wysokim miejscu znajdują się również kompetencje z zakresu zarządzania oraz wiedza branżowa. Co istotne, oczekiwania te są spójne zarówno wobec mentorów indywidualnych, jak i programów akceleracyjnych.

37 Czy uczestniczyłeś/eś w programie akceleracyjnym?



38 Czy uważasz, że obecne na polskim rynku akceleratory zapewniają beneficjentom swoich działań niezbędne kompetencje?



Mimo że tylko 14,9% startupów korzysta z finansowania od akceleratorów, to właśnie ta forma wsparcia jest oceniana jako najbardziej efektywna w budowaniu kompetencji. To sugeruje, że intensywny, ustrukturyzowany program mentoringowy przynosi lepsze rezultaty niż *ad hoc* wsparcie od inwestorów czy rad nadzorczych.

Jednocześnie founderzy wykazują się realizmem w ocenie programów mentoringowych – 10,8% nie ma konkretnych oczekiwań, co może świadczyć o świadomości ograniczeń tej formy wsparcia. Dodatkowo wysoka pozycja zarządzania ryzykiem (8,1%) i wiedzy operacyjnej wskazuje na poszukiwanie praktycznego, a nie teoretycznego wsparcia.

Ciekawe jest, że kompetencje techniczne znajdują się na dalszych pozycjach priorytetów (2,5–3,4%). To może sugerować, że founderzy bardziej cenią wsparcie w obszarach biznesowych niż technicznych, uznając te drugie za łatwiejsze do samodzielnego rozwinięcia.

39

Na przekazywanie kompetencji z którego obszaru powinny tego typu programy kłaść nacisk, aby wesprzeć startupy w osiągnięciu wzrostu?

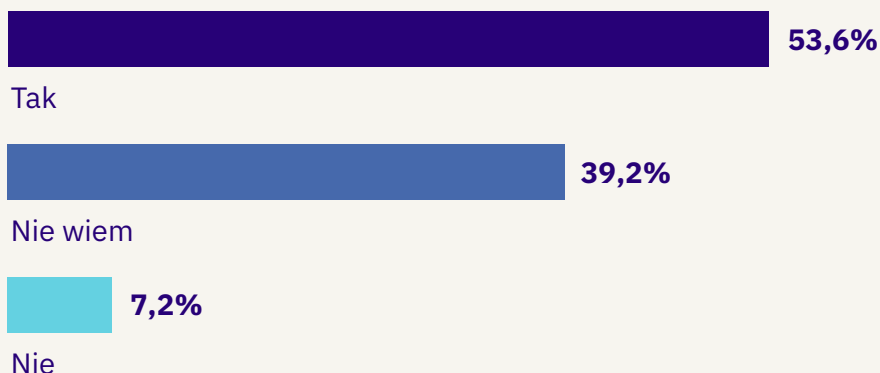


Szczególnie interesujący jest aspekt systematyczności i długofalowości wsparcia mentoringowego. Podczas gdy niecałe 37% startupów potwierdza otrzymanie realnych kompetencji od akceleratorów, wsparcie to jest zwykle ograniczone czasowo do okresu trwania programu. To rodzi pytanie o trwałość i ciągłość rozwoju kompetencji po zakończeniu formalnego programu.

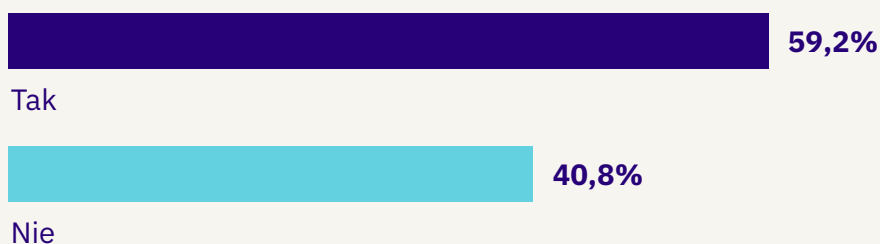
Warto też zwrócić uwagę na rolę networkingu w programach akceleryjnych. Choć nie jest to bezpośrednio wymieniane w priorytetach (być może stanowi element „innych kompetencji” – 1,8%), to dostęp do sieci kontaktów i możliwość uczenia się od innych uczestników programu są często podkreślane jako istotne wartości dodane.

Interesujące jest również to, że programy mentoringowe są postrzegane jako bardziej wartościowe niż wsparcie od rad nadzorczych, mimo że te drugie teoretycznie powinny zapewniać bardziej spersonalizowane i długoterminowe wsparcie. To może sugerować potrzebę redefinicji roli rad nadzorczych w polskich startupach, z większym naciskiem na aktywne mentoring i coaching, a nie tylko nadzór.

40 Czy uważasz, że obecne na globalnym rynku akceleratorzy zapewniają beneficjentom swoich działań niezbędne kompetencje?



41 Czy uczestniczyłaś/eś w programie mentoringowym lub korzystałaś/eś ze wsparcia mentora lub mentorki?



42

Na przekazywanie kompetencji z którego obszaru powinny tego typu programy kłaść nacisk, aby wesprzeć startupy w osiągnięciu wzrostu?



CZY RADA NADZORCZA MA TYLKO NADZOROWAĆ?

W dynamicznie zmieniającym się środowisku startupowo-funduszowym, w którym „czas płynie zdecydowanie szybciej”, rola rady nadzorczej jest trochę inna niż w tradycyjnie pojmowanym przedsiębiorstwie. Szybciej zmieniają się założenia weryfikowane wynikami spółek czy ewoluującymi trendami technologicznymi, które rodzą coraz to nowe inspiracje, pivotowanie jest na porządku dziennym, a wielozadaniowość i kreatywność to drugie imię founderów.

Co to oznacza w praktyce? Z jednej strony oczekiwanie founderów spółek, że rada nadzorcza nie będzie tylko organem nadzorującym i kontrolnym, ale także wspierającym doświadczeniem i wiedzą jej członków. Z drugiej – akceptacja takiego podejścia i gotowość do wsparcia pozakapitałowego ze strony funduszu.

Nasze doświadczenie mówi o roli rady nadzorczej w strategicznym doradztwie, kiedy to bierze udział w tworzeniu przez startupy długofalowych strategii i bieżącej weryfikacji istniejących, identyfikacji trendów rynkowych oraz zarządzaniu ryzykiem. Praktyczne doświadczenie i różnorodne kompetencje członków rady zwiększają prawdopodobieństwo trafnego podejmowania decyzji przez founderów. Wnoszą także dynamiczne podejście do wyzwań, uczą otwartości na innowacje i odwagi w podejmowaniu ryzyka.

Może to znacząco zwiększyć wartość startupu, a nawet być kluczowe dla jego długoterminowego sukcesu. Dlatego aktywne wsparcie merytoryczne rady nadzorczej jest nie tylko wartością dodaną, ale wręcz koniecznością w dzisiejszym konkurencyjnym środowisku biznesowym świata startupów.



ALEKSANDER FERENC

WP2Investments
Partner / partnerstwa kapitałowe

CZY WIEMY, CO CZEKA NAS W PRZYSZŁOŚCI?

CO W OBSZARZE KOMPETENCJI ZMIENI SZTUCZNA INTELIGENCJA?

Respondenci uważają, że narzędzia oparte na sztucznej inteligencji w pierwszej kolejności najprawdopodobniej **zastąpią kompetencje z zakresu programowania i znajomości technologii (52%)** oraz **kompetencje z obszaru marketingu i komunikacji (50%)**.

Kolejnymi obszarami wskazanymi przez przedsiębiorców są **wiedza z zakresu finansów (38%)** oraz **prawa i administracji (39%)**.

Jednocześnie tylko niewielki odsetek badanych (poniżej 5%) uważa, że AI będzie w stanie zastąpić kompetencje miękkie, takie jak **budowanie relacji, praca zespołowa czy przywództwo**.

Przedsiębiorcy technologiczni wydają się przekonani, że te bardziej złożone, społeczne umiejętności pozostaną domeną ludzkich zdolności.

Wyniki te sugerują, że polscy przedsiębiorcy technologiczni dostrzegają potencjał automatyzacji w zakresie rutynowych zadań, ale wciąż uważają, że kompetencje miękkie pozostaną domeną ludzi.

Zgodnie z analizą z różnych źródeł przedsiębiorcy technologiczni uważają, że sztuczna inteligencja będzie w pierwszej kolejności automatyzować kompetencje związane z rutynowymi, powtarzalnymi zadaniami.

Badania wskazują, że AI prawdopodobnie zastąpi wiele kompetencji z obszaru **programowania, znajomości technologii oraz wiedzy z zakresu finansów i prawa**. 17,5% respondentów przewiduje, że algorytmy AI przejmą zadania typowo programistyczne, kompetencje z zakresu marketingu i komunikacji zostaną zastąpione zdaniem 16,7%, a 13,2% sądzi, że dotyczy to również czynności administracyjno-prawnych.

Eksperti zwracają uwagę, że choć AI może zautomatyzować wiele rutynowych czynności, to **kluczowe kompetencje biznesowe i przywódcze** będą odgrywać coraz większą rolę w budowaniu przewagi konkurencyjnej. Umiejętność adaptacji, kreatywne myślenie i emocjonalna inteligencja pozostaną istotnymi atutami ludzi w gospodarce coraz bardziej zdominowanej przez zaawansowane technologie.

6. REKOMENDACJE

PODSUMOWANIE

Raport wskazuje na konieczność transformacji polskiego ekosystemu startupowego z modelu prostego finansowania do prawdziwego, efektywnego i długotrwałego transferu smart money.

W obliczu rozwoju sztucznej inteligencji, która według respondentów najprawdopodobniej zastąpi kompetencje techniczne (52%) i marketingowe (50%), kluczowe staje się rozwijanie umiejętności, które pozostaną domeną ludzką – przywództwa, budowania relacji i kreatywnego rozwiązywania problemów.

Sukces tej transformacji będzie zależał od zdolności całego ekosystemu do współpracy i tworzenia efektywnych mechanizmów transferu wiedzy. Szczególnie istotne będzie wypracowanie modelu, w którym wsparcie finansowe idzie w parze z rzeczywistym rozwojem kompetencji, co pozwoli polskim startupom skuteczniej konkurować na globalnym rynku.

REKOMENDACJE

1 Zmiana na poziomie ekosystemu

- Wprowadzenie obowiązkowych programów rozwoju kompetencji sprzedażowych przy funduszach VC.
- Wzmocnienie roli rad nadzorczych poprzez włączenie do nich ekspertów branżowych.
- Popularyzacja modelu akceleracyjnego jako standardu wsparcia startupów.
- Stworzenie systemu oceny jakości wsparcia kompetencyjnego.

2 Zmiana na poziomie instytucji

- Publiczne programy wsparcia powinny łączyć finansowanie z mentoringiem.
- Fundusze VC powinny rozbudować programy rozwoju kompetencji kluczowych.
- Rady nadzorcze powinny być bardziej zaangażowane w transfer wiedzy operacyjnej.

3 Zmiana na poziomie uczelni wyższych

- Wprowadzenie praktycznych kursów sprzedaży i marketingu na kierunkach technicznych.
- Tworzenie interdyscyplinarnych zespołów projektowych (technologia + biznes).
- Wzmocnienie współpracy między wydziałami technicznymi a szkołami biznesu.

4 Zmiana na poziomie jednostki – przedsiębiorcy

- Systematyczna diagnoza i rozwój kompetencji zespołu założycielskiego.
- Wcześniejsze budowanie zespołów komercyjnych, równoległe z rozwojem produktu.
- Aktywne poszukiwanie mentorów z doświadczeniem w komercjalizacji.

7. O MENTORS4STARTERS I INCREDIBLES

Raport „Portret kompetencyjny polskiego przedsiębiorcy technologicznego” jest pionierskim badaniem przygotowanym przez Mentors4Starters na zlecenie programu InCredibles Sebastiana Kulczyka.

Jest próbą nowatorskiej analizy kluczowych cech i umiejętności, które decydują o sukcesie przedsiębiorców polskiego ekosystemu startupowego.

Badanie zostało przeprowadzone we współpracy z InCredibles, obejmując firmy, które aplikowały lub zostały zakwalifikowane do programu mentoringowego w latach 2021–2023.

Raport podkreśla, że w erze szybkich zmian technologicznych i sztucznej inteligencji to kapitał ludzki – niezmiennie – stanowi kluczową przewagę konkurencyjną na rynku.

O FUNDACJI MENTORS4STARTERS

Fundacja Mentors4Starters to startup społeczny, który wspiera młodych przedsiębiorców, akcelera karyerę oraz promuje rozwój społeczny i kulturowy nowych pokoleń. Celem fundacji jest pomoc w rozwoju indywidualnych karier, a także postaw leaderskich oraz akceleracja młodych firm poprzez mentoring, wiedzę i dostęp do sieci kontaktów. Mentors4Starters jest społecznością 400 osób o różnorodnych profilach i ścieżkach kariery. Fundacja oferuje także usługi i konsulting edukacyjny dla firm, pomagając im w budowaniu zespołów, rozwoju produktów oraz strategii rozwojowych. Dodatkowo fundacja stworzyła i prowadzi program edukacyjny Skills4Future, który działa na czterech rynkach europejskich, wspierając rozwój umiejętności przyszłości i przygotowując uczestników do wyzwań zmieniającego się rynku pracy. Od 2014 roku realizuje kolejne edycje flagowego programu mentoringowego Mentors4Starters.

O INCREDIBLES

InCredibles Sebastiana Kulczyka to najbardziej wszechstronny i długofalowy program budowy kompetencji oraz promocji, który od 2017 roku skupia, szkoli i integruje najlepsze polskie startupy. Oparty jest na autorskiej formule „szytych na miarę” warsztatów oraz indywidualnych konsultacji z mentorami, potencjalnymi klientami, inwestorami oraz uznanymi praktykami biznesu. Program jest bezpłatny i zapraszani są do niego jedynie laureaci czołowych konkursów, które wyłaniają wyróżniających się młodych polskich przedsiębiorców. W ramach działalności InCredibles współtworzy specjalistyczne raporty, debaty, publikacje oraz patronuje wydarzeniom edukacyjnym. Jest też inicjatorem pierwszych w Polsce studiów MBA dla startupów (we współpracy z SGH) oraz audycji Firmament w Radiu 357. Do prestiżowego grona InCredibles należy już kilkadziesiąt spółek.

BIBLIOGRAFIA

1. CB Insights (2023). State of Venture Capital Report. CB Insights Research.
2. Davies, A., Fidler, D., & Gorbis, M. (2023). Future Work Skills 2030. Institute for the Future for University of Phoenix Research Institute.
3. Deloitte (2023). The Future of Work and Skills. Deloitte Insights.
4. Edvinsson, L., & Malone, M. S. (2023). Intellectual Capital in Organizations: The Hidden Gold. Oxford University Press.
5. European Investment Fund (2023). CEE Innovation Ecosystem Report. EIF Research.
6. European Startup Monitor (2023). European Startup Ecosystem Report. ESM Publishing.
7. Eurostat (2023). Digital Economy and Society Statistics. European Commission.
8. Forbes (2023). Technology and Innovation Report. Forbes Business.
9. Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2023). The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation? Oxford Martin Programme on Technology and Employment.
10. Harvard Business Review (2023). The Future of Tech Entrepreneurship. HBR Press.
11. McKinsey & Company (2023). The State of AI in 2023: Generative AI's breakout year. McKinsey Global Institute.
12. MIT Technology Review (2023). The State of Innovation. MIT Press.
13. OECD (2023). Skills Outlook 2023: Digital and Green Transitions. OECD Publishing.
14. PFR Ventures (2023). The State of Polish Venture Capital. PFR Ventures Reports.
15. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (2023). Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. PARP.
16. Roos, G., Pike, S., & Fernström, L. (2023). Managing Intellectual Capital in Practice. Routledge.
17. Schwab, K. (2022). The Global Competitiveness Report. World Economic Forum.
18. Schwab, K., & Zahidi, S. (2023). Skills Revolution: Preparing for the Future of Work. World Economic Forum.
19. Startup Poland (2023). Polish Startup Report 2023. Fundacja Startup Poland.
20. Stewart, T. A. (2022). The Wealth of Knowledge: Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization. Crown Business.
21. World Economic Forum (2023). The Future of Jobs Report 2023. WEF Publications.