



## ***Start-upy jako forma przedsiębiorczości dla młodego pokolenia***

### **STRESZCZENIE**

**CEL NAUKOWY:** Interpretacja start-upów jako nowej formy przedsiębiorczości dla młodego pokolenia, ze wskazaniem ich szans i zagrożeń.

**PROBLEM I METODY BADAWCZE:** Start-upy są współczesną formą przedsiębiorczości i powinny być szczególnie adresowane do młodego pokolenia. Przedstawiony problem ma charakter poznawczy, oparto się na analizie, syntezie i logicznym wnioskowaniu.

**PROCES WYWODU:** Przedsiębiorczość jest pojęciem wieloaspektowym, dotyczy nie tylko zachowań organizacyjnych, ale również cech indywidualnych. Przejawy przedsiębiorczości wyrażają się poprzez szerokie spektrum działań, stąd też mogą występować różne jej formy. Wiąże się m.in. z innowacją, na bazie której tworzone są start-upy jako współczesna forma przedsiębiorczości. Start-upy ze względu na ich cechy są najbardziej odpowiednią formą przedsiębiorczości dedykowaną dla młodego pokolenia.

**WYNIKI ANALIZY NAUKOWEJ:** Przeprowadzona analiza pozwoliła wskazać najważniejsze cechy start-upów oraz szanse i bariery rozwoju tej formy przedsiębiorczości.

**WNIOSKI, INNOWACJE, REKOMENDACJE:** Z badań wtórnych wynika stan i struktura rozwoju start-upów oraz możliwości tworzenia tej formy przedsiębiorczości przez młodych ludzi. Działania na rzecz rozwoju start-upów powinny się zaczynać od stymulowania przedsiębiorczości wśród młodego pokolenia poprzez system edukacji.

→ **SŁOWA KLUCZOWE:** **PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ, START-UP, MŁODE POKOLENIE, ROZWÓJ**

### **ABSTRACT**

*Startups as a Form of an Entrepreneurship for the Young Generation*

**RESEARCH OBJECTIVE:** The interpretation of startups as a new form of an entrepreneurship for the young generation.

**THE RESEARCH PROBLEM AND METHODS:** Startups are considered as a type of an entrepreneurship, especially dedicated for the young generation. Presented problem of the study has a cognitive character, and bases on the analysis, the synthesis and the logical inference.

---

---

**THE PROCESS OF ARGUMENTATION:** Entrepreneurship is a multifaceted concept, which is not only an organizational behavior, but it is also connected to individual features. Entrepreneurship can manifest in a wide range of activities, also connected with an innovation, which is a base of creating startups.

---

---

**RESEARCH RESULTS:** The results of the analysis revealed significant features, possibilities and threats of creating startups as the form of the entrepreneurship.

---

---

**CONCLUSIONS, INNOVATIONS, AND RECOMMENDATIONS:** The results of the desk research showed conditions and the structure of startups development, as well as possibilities for the young people to become an entrepreneur. All development efforts stimulating the entrepreneurship should start from the education process of the young generation.

---

---

→ **KEYWORDS:** **ENTREPRENEURSHIP, STARTUP, YOUNG GENERATION, DEVELOPMENT**

## Wstęp

Rozważania dotyczące poszukiwania rozwoju przedsiębiorczości, zwłaszcza ludzi młodych, powinny być zorientowane na skuteczne i efektywne rozpoczęcie i prowadzenie innowacyjnej działalności gospodarczej. W literaturze przedmiotu wskazuje się na wielowymiarowość i zróżnicowane formy jej przejawiania. Przedsiębiorczość definiowana jako proces inicjowania, organizowania i prowadzenia działalności oraz podejmowania związanego z nią ryzyka jest szczególnym wyzwaniem w kontekście młodego pokolenia. Może również oznaczać formę ludzkiej aktywności, umiejętność innowacyjnego działania i zdolność do wykorzystania nadarzających się okazji. Przedsiębiorczość związana jest z postawą oznaczającą umiejętność wykorzystania nowych możliwości w otoczeniu społeczno-ekonomicznym dla stworzenia czegoś nowego. W odniesieniu do osób młodych przedsiębiorczość charakteryzuje się często jako cechą i jest utożsamiana z wprowadzaniem pozytywnych zmian w otoczeniu. Start-upy są stosunkowo nową formą realizacji przedsiębiorczości. Można je zdefiniować jako przedsięwzięcia znajdujące się w początkowej fazie rozwoju. Początkowo start-upem nazywano każde nowo założone przedsiębiorstwo, obecnie jest to rodzaj przedsięwzięcia o dużym potencjale wzrostu. Start-upy utożsamiane są z ryzykowną formą przedsiębiorczości prowadzoną przez ludzi młodych, którzy nie mają praktyki biznesowej. Celem artykułu jest interpretacja start-upów jako nowej formy przedsiębiorczości adresowanej do młodego pokolenia, ze wskazaniem ich szans i zagrożeń. W artykule wykorzystana zostanie analiza, synteza i logiczne wnioskowanie.

## 1. Istota i przejawy przedsiębiorczości

Rozważania dotyczące poszukiwania źródeł przedsiębiorczości sięgają R. Cantillona (1680-1734) uznanego za prekursora badań, którego poglądy zostały rozwinięte przez następnych twórców nowoczesnej teorii przedsiębiorczości: N. Baudeau (1730-1792), A.R.J. Turgota (1727-1781), J.B. Saya (1767-1832) oraz J.A. Schumpetera (1883-1950) (Nawojczyk, 2009). Pojęcie przedsiębiorczości zmieniało się na przestrzeni lat, jednak najbardziej utrwaliło się w literaturze schumpeterowskie podejście utożsamiane z przedsiębiorcą, czyli osobą zdolną do tworzenia przedsiębiorstwa, wprowadzania postępu technicznego i wejścia na nowe rynki zbytu (Schumpeter, 1960). Przedsiębiorca, inicjując zmiany, ingeruje w rynek i wytrąca go z równowagi, co przyczynia się do rozwoju gospodarczego (Drucker, 1992). Przedsiębiorczości towarzyszy proces przetworzenia wiedzy na wytwarzanie produktów i usług oraz charakterystyczna postawa oznaczająca umiejętność wykorzystania nowych możliwości pojawiających się w otoczeniu (Shane, Locke i Collins, 2003). Według J.M. Bocheńskiego w tworzeniu przedsiębiorstw ważne są nie tylko klasyczne elementy, jak kapitał i praca, ale również myśli i wartości, a zwłaszcza wynalazczość technologiczna (Bocheński, 1985). Nie jest to element wewnętrzny, gdyż wynalazca pozostaje poza przedsiębiorstwem, ale jego pomysł jest wykorzystywany w przedsiębiorstwie. Na bazie nowej myśli technologicznej trzydzieści lat później polscy wynalazcy będą tworzyć start-upy.

Przedsiębiorczość jest definiowana z wielu perspektyw i z podkreśleniem różnych jej cech i zakresu przejawiania się (Duraj i Papiernik-Wojdera, 2010). Z jednej strony przedsiębiorczość definiowana jest jako proces organizowania i prowadzenia działalności gospodarczej oraz podejmowania związanego z nią ryzyka (Gryffin, 2002). Z drugiej strony przedsiębiorczość obejmuje szersze spektrum cech i działań odnoszących się zarówno do ludzi, jak i podmiotów.

Przedsiębiorczość w szerszym ujęciu charakteryzują (Kłosowski i Bagiński, 2003):

- różne formy ludzkiej aktywności gospodarczej, społecznej;
- umiejętność innowacyjnego tworzenia;
- zdolność dostrzegania i wykorzystania szans w otoczeniu dla osiągnięcia zysku w warunkach niepewności;
- kreowanie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa;
- zbiór postaw i zachowań jednostek (grup);
- twórcze podejście do zarządzania;
- inspirowanie rozwoju społeczno-gospodarczego;
- rozwój dydaktyki wspierającej aktywne uczestnictwo w życiu społeczno-gospodarczym.

W.G. Nickles uważał, że przedsiębiorcę powinny charakteryzować następujące cechy osobowościowe (Nickles, 1995, za: Marek i Białasiewicz, 2008): dojrzałość w kierowaniu sobą, wiara we własne siły, orientacja na działanie, energia i liczenie się z ryzykiem.

Z kolei P.F. Drucker podkreśla, że przedsiębiorcą nie jest ten, kto nie tworzy nowego sposobu zaspokojenia potrzeby lub nowego popytu (Drucker, 1992). Przedstawione cechy potwierdzają słuszność twierdzenia, że twórcy start-upów są również przedsiębiorcami.

Przedsiębiorczość według Komisji Europejskiej to zdolność jednostki do przekształcenia myśli, idei, pomysłu w konkretne działanie (Komisja Europejska, 2006). Pojęcie to zawiera w sobie innowacyjność, kreatywność i zdolność zarządzania projektami w celu osiągnięcia sukcesów biznesowych. Przedsiębiorczość w odniesieniu do osoby cechuje aktywność, twórcze działanie, własna inicjatywa, odwaga, skłonność do ryzyka, a równocześnie decyzyjne i szybko wprowadzane w życie pomysły.

Dokonyując klasyfikacji przedsiębiorczości, można wyróżnić następujące jej rodzaje (Kosmaczewska, 2012):

- przedsiębiorczość niezależna, czyli np. utworzenie nowego przedsiębiorstwa;
- przedsiębiorczość korporacyjna, oznacza wprowadzanie innowacji w istniejących organizacjach;
- przedsiębiorczość indywidualna, w przypadku prowadzenia własnej działalności;
- przedsiębiorczość zespołowa, czyli zbiór kilku niezależnych przedsiębiorców działających w ramach wspólnego przedsiębiorstwa.

Z przedstawionych definicji i klasyfikacji wynika, że istnieją widoczne różnice w podejściu do przedsiębiorcy, a zwłaszcza do przedsiębiorczości, co w dużej mierze jest wynikiem różnic w celach, metodach badawczych oraz podmiotach prowadzących analizy. Ta wieloaspektowość podejścia do definiowania przedsiębiorczości wynika również z wielowymiarowości działalności gospodarczej.

## 2. Start-upy jako nowa forma przedsiębiorczości

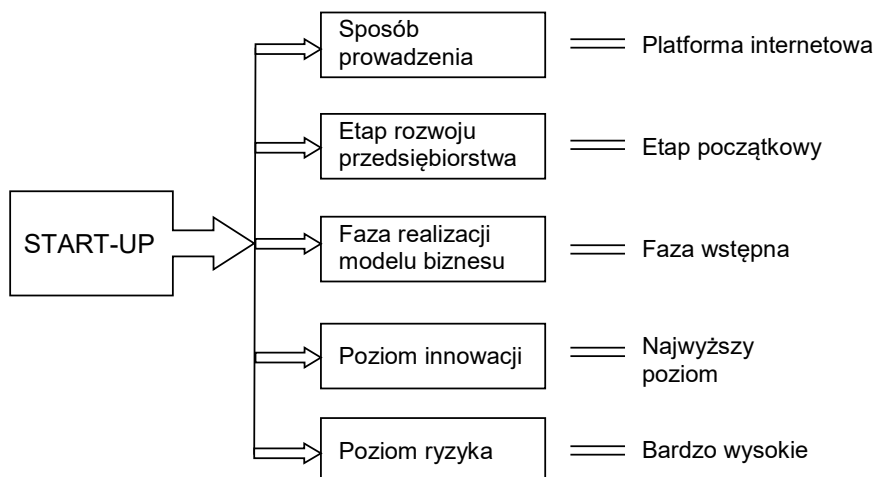
Start-up jest stosunkowo nową formą przedsiębiorczości, która podlega nadal definiowaniu. Początkowo start-upem nazywano każde nowo założone przedsiębiorstwo, obecnie wskazuje się na istotne różnice (Hall, 2011).

W literaturze przedmiotu wymienia się wiele cech start-upów, które charakteryzują ich istotę jako:

- przedsięwzięcie utworzone w celu wytworzenia nowych produktów i usług w warunkach ekstremalnej niepewności (Ries, 2011);
- organizację stworzoną w celu poszukiwania powtarzalnego i skalowanego modelu biznesu (Blank i Dorf, 2013);
- przedsiębiorstwo znajdujące się w pierwszej fazie rozwoju, które wykorzystuje nowoczesne rozwiązania technologiczne i innowacyjne (Kariv, 2013);
- nowe przedsiębiorstwo bez historii operacyjnej, o dużej niepewności w zakresie rynku i wprowadzanej technologii (Giardino, Unterkalmsteiner, Paternoster, Gorschek i Abrahamsson, 2014);

- nowe przedsiębiorstwo w fazie wzrostu i badań rynkowych związane z projektami zaawansowanymi technologicznie o dużym potencjale wzrostu (Čalopa, Horvat i Lalić, 2014).

Start-upy najczęściej traktowane są jako nowy rodzaj przedsiębiorczości w formie organizacji internetowej, wykorzystującej najnowsze rozwiązania technologiczne (rys. 1).



Rysunek 1. Podstawowe cechy start-upu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Kariv, 2013, s. 1734-1735.

Działalność start-upów opiera się na zidentyfikowaniu trendu rynkowego lub innego problemu dającego nowe możliwości rozwoju, dla którego znaleziono innowacyjne rozwiązanie i stworzono model biznesowy (Chan Kim i Mauborgne, 2004). Start-up powinien mieć charakter dysrupcyjny, czyli radykalnie zmieniający rynek, oraz hiperskalowalności, czyli charakteryzować się bardzo szybkim wzrostem sprzedaży lub liczby klientów, prowadząc do wysokiej wyceny wartości spółki (Skala, 2017).

Start-up jako forma przedsiębiorczości charakteryzuje się (Kühnapfel, 2015):

- innowacyjnością w zakresie produktu, technologii, pozyskania klienta oraz sposobu prowadzenia działalności;
- przewagą konkurencyjną dzięki innowacyjności;
- brakiem kapitałów własnych i koniecznością pozyskania kapitału od inwestorów;
- szybkim wzrostem, dużą siłą przetargową, szybkim reagowaniem na zmiany rynku;
- wysoką niepewnością i ryzykiem w zakresie: rynku, produktu, konkurencji i finansowania;
- partnerstwem twórców i płaską strukturą organizacji;
- brakiem historii działalności i trudnością w przewidywaniu przyszłości.

Start-upy w większości tworzą ludzie młodzi, odważni, pełni pasji i zaangażowania, którzy chcą kreatywnie wykorzystać swoje umiejętności (Gontarek, 2017). Najczęściej osoby te mają pomysł na rozwiązanie problemu lub wypełnienie istniejącej luki rynkowej, ale potrzebują pomocy (finansowej, biznesowej) na jego realizację. Bariery rozwoju start-upów jest brak odpowiednich zasobów finansowych, materialnych i ludzkich. Wymagania w zakresie fachowej wiedzy sprawiają, że częstym problemem jest znalezienie wykwalifikowanych pracowników. Najczęściej pracownikami start-upów są młode osoby, często bez doświadczenia zawodowego lub posiadające mniej niż pięć lat stażu pracy oraz studenci i absolwenci szkół wyższych.

Rozwój start-upów obejmuje szereg etapów (Kariv, 2013). Pierwszy etap w rozwoju start-upów jest najważniejszy, jest punktem przełomowym ze względu na znalezienie potrzeby, dla której odkryto nowe rozwiązanie. W drugim etapie powołany zostaje zespół założycielski, który znajduje innowacyjne rozwiązanie problemu. W tym etapie sprawdza się akceptację rozwiązania wśród potencjalnych klientów. W kolejnym etapie poszukuje się ekspertów, którzy dzięki swoim kwalifikacjom przekształcają pomysł (ideę) w model biznesowy. W czwartym etapie następuje wdrożenie projektu w życie, weryfikacja i udoskonalenie modelu biznesowego. Opracowany zostaje powtarzalny proces sprzedaży, który ma szansę na skalowanie globalne. W piątym etapie start-upy już w postaci sformalizowanej, ale wciąż kreatywne poszukują możliwości szybkiego wzrostu poprzez poszukiwanie inwestorów i źródeł finansowania. W ostatnim etapie rozwoju start-upy maksymalizują przychody dzięki podejmowaniu współpracy z innymi podmiotami, rozszerzając działalność na międzynarodowe rynki.

### 3. Analiza porównawcza start-upów z innymi przejawami przedsiębiorczości

Start-upy są często porównywane z małymi i średnimi przedsiębiorstwami (MŚP). Wśród podobieństw wymienia się strukturę założycieli (mały zespół) oraz początkową fazę istnienia firmy. Rozważania dotyczące charakterystyki start-upów prowadzą do próby odpowiedzi, co nimi nie jest. Start-upem nie jest (Skala, 2017):

- firma, która stosuje sprawdzony model biznesowy, aby zminimalizować ryzyko porażki;
- firma powstała w systemie franczyzowym;
- przedsięwzięcie działające w formie agencji lub imitujące istniejące rozwiązania;
- przedsięwzięcie, które nie powoduje zmian w zakresie potrzeb rynku;
- firma, która nie realizuje sprzedaży na wielką skalę i jej wartość szybko nie rośnie;
- firmy, które nie zwiększają szybko zatrudnienia, zatrudniają specjalistów i wynajętych menedżerów oraz finansują się ze środków własnych.

Wszystkie wymienione przypadki charakteryzują przejawy przedsiębiorczości i odnoszą się do prowadzenia działalności przez MŚP. Przedsiębiorczość dotyczy może zachowań przedsiębiorczych w zakresie nowych rozwiązań, sposobów realizacji zadań operacyjnych, np. organizacyjnych, marketingowych itp. wśród pracowników

funkcjonującej organizacji. W różnicach wskazuje się skalowalność modelu biznesowego w przypadku start-upów i oryginalność projektów własnych, a nie powielanie obcych, jak w przypadku innych form przedsiębiorczości.

Start-up to sposób myślenia, który polega na nieustannym podążaniu za innowacją i nowymi sposobami rozwiązywania problemów. Charakteryzuje się brakiem ustrukturyzowanych procesów oraz sformalizowanych strategii biznesowych, szybkością podejmowania decyzji i działań oraz współodpowiedzialnością całego zespołu. Podkreśla się również, że start-upy charakteryzują się początkową fazą istnienia, chociaż są takie, które funkcjonują dłużej niż pięć lat. Ponieważ istnieją trudności w określeniu okresu istnienia start-upu, podaje się, że jest się nim tak długo, aż wszystkie działania i procesy nie zostaną zestandaryzowane i nie powstanie jednolita struktura zarządzania (Skala, 2017). Zasadnicza różnica dotyczy możliwości zewnętrznego finansowania, która jest łatwiejsza dla MŚP, gdyż start-upy mogą pozyskać fundusze na rozwój dopiero wówczas, gdy opracowany model biznesowy przejdzie rynkową weryfikację.

#### 4. Analiza rozwoju start-upów w kontekście młodego pokolenia

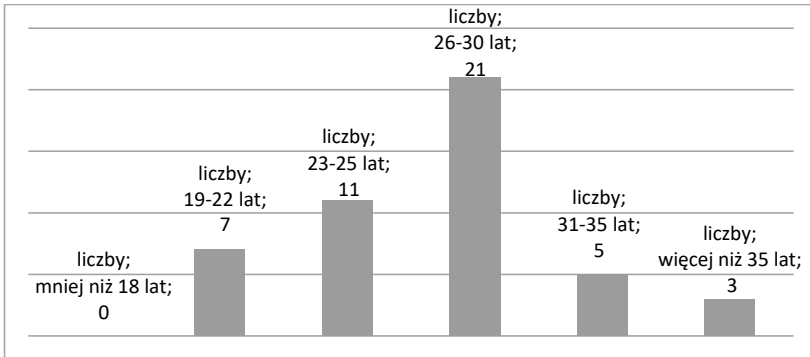
Przedsiębiorczość nie istnieje jako niezależne zjawisko. Jej występowanie jest uzależnione od otoczenia zewnętrznego, które odgrywa istotną rolę. Otoczenie przedsiębiorstwa może wywierać dwojaki wpływ, z jednej strony istnieje możliwość zagrożenia poprzez stworzenie barier i trudności w rozwoju, z drugiej kreowanie szans na rozwój. Otoczenie, które jest związane z kreowaniem warunków sprzyjających rozwojowi nowej, innowacyjnej przedsiębiorczości ze specjalnie skierowaną polityką wspierania biznesu w postaci start-upów, określa się ich ekosystemem. Ekosystem start-upów tworzą następujące elementy: finansowanie, regulacje prawne, kapitał ludzki i społeczny oraz otoczenie instytucjonalne (Burnat-Miłosz, Patorska i Weber, 2016).

Rozwój start-upów w Polsce znalazł szczególne miejsce wśród problemów polityki rządu (Ministerstwo Rozwoju, 2016). Plan przewiduje ponad 3 mld zł na inwestycje, m.in. na rozwój innowacyjnych firm, w tym na wspieranie rozwoju polskiej przedsiębiorczości.

Organizacją, która początkowo adresowana była wyłącznie do studentów, był Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości (AIP), obecnie wpiera on wszystkich, którzy chcą tworzyć nowe przedsięwzięcia poprzez treningi i szkolenia dla ludzi młodych. W AIP w 2014 r. rozwijało się półtora tysiąca start-upów, których przychody przekroczyły 50 mln zł. Rozwój start-upów związany jest z działalnością innowacyjną; stanowią one łącznie z MŚP najbardziej innowacyjne firmy w Polsce (55%) (Duszczuk, 2014).

Fundacja Kraków Miastem Startupów przeprowadziła badania w 2015 r., z których wynika, że start-upy najczęściej zakładane są przez ludzi młodych; są nimi studenci lub młodzi absolwenci szkół średnich (Adamczyk, Bill i Bohatkiewicz, 2015). Badania prowadzono na podstawie kwestionariusza ilościowego, skierowanego bezpośrednio do przedstawicieli krakowskich start-upów, na który odpowiedziało 51 podmiotów. Obszarem badań były: czas funkcjonowania start-upów, sposób finansowania, wiek założycieli

start-upów, liczba zatrudnionych. Liczbę powstałych start-upów w podziale na wiek ich założycieli przedstawia rysunek 2.



Rysunek 2. Wiek założycieli start-upów powstałych w Krakowie.

Źródło: Adamczyk i in., 2015, s. 12.

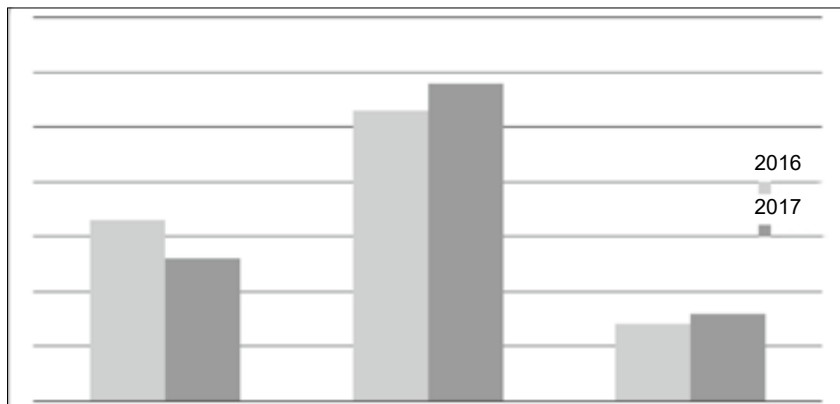
Twórcy start-upów wskazywali na problemy występujące po stworzeniu prototypu związane z poszukiwaniem modelu finansowego i jego komercyjnego zastosowania, a w dalszym etapie źródeł finansowania. Kolejnym wyzwaniem, szczególnie dla ludzi młodych jako początkujących twórców start-upów, jest stworzenie atrakcyjnej oferty dla potencjalnych inwestorów. Z racji młodego wieku i braku praktyki biznesowej, pomimo zdolności tworzenia innowacyjnych rozwiązań, brakuje im wiedzy ogólnej z zakresu komercjalizacji projektów (np. dotyczącej biznesplanu, analizy strategicznej i finansowej).

Z kolei Fundacja Startup Polska przeprowadziła ogólnopolskie badania start-upów w 2017 r. na próbie 760 firm, z czego ankietę wypełniło 86% osób pełniących funkcję prezesa lub członka zarządu (Beauchamp, Kowalczyk, Skala i Ociepka, 2017). Spośród badanych start-upów 35% było założycielami start-upów wcześniej, 82% posiada wyższe wykształcenie i najwięcej (76%) start-upów działa w modelu B2B, czyli sprzedaje technologie i usługi innym firmom. Głównym źródłem finansowania start-upów są własne oszczędności i reinwestowanie przychodów (aż 62% w 2017 r., a 50% w 2016 r.) (Beauchamp i in., 2017). W grupie badanych start-upów prezes lub założyciel jest w wieku 30-39 lat (58%), a co czwarty (26%) nie ukończył 30 lat (rys. 3).

Na etapie formułowania założeń modelu biznesowego i kompletowania zespołu znajduje się ok. 14% start-upów. Najwięcej start-upów dochodzi do momentu rejestracji firmy i uzyskiwania pierwszych przychodów (41%) oraz do stabilnej sprzedaży i stworzenia bazy użytkowników (29%). Natomiast niewielki procent (16%) dochodzi do etapu skalowania działalności (Beauchamp i in., 2017). Największy wpływ na rozwój badanych podmiotów miał indywidualny mentoring, spotkania biznesowe (np. Startup Stage), udział w konkursach dla start-upów, w krajowym akceleratorze czy korzystanie z pomocy



inkubatora przedsiębiorczości lub usług krajowego parku technologicznego. Mniej istotna była natomiast rola zagranicznych inkubatorów i parków technologicznych.



Rysunek 3. Struktura wiekowa założycieli lub prezesów startupów w %.  
Źródło: opracowanie własne na podstawie Beauchamp i in., 2017, s. 14.

## Zakończenie

Działania na rzecz rozwoju start-upów powinny się zaczynać od stymulowania przedsiębiorczości wśród młodego pokolenia. W tej grupie wiekowej jest z jednej strony łatwiej, ze względu na możliwość upowszechniania wiedzy w tym zakresie, zarówno w szkołach, jak i w rozwijaniu zachowań twórczych i przedsiębiorczych w systemie pozaszkolnego kształcenia. Ta forma przedsiębiorczości daje poczucie wolności i niezależności oraz stanowi osobiste wyzwanie, co w przypadku ludzi młodych jest ważne i motywujące. Z drugiej strony jest trudniej ze względu na brak doświadczeń zawodowych i ograniczone możliwości sfinansowania projektu. Jednakże działalność start-upów nie opiera się na aktywach rzeczowych, ale najczęściej odbywa się w przestrzeni wirtualnej, co zdecydowanie zmniejsza znaczenie dostępu do kapitału finansowego, zwłaszcza w początkowym etapie rozwoju start-upu. W przypadku start-upu ważny jest pomysł, nowe rozwiązanie, do którego realizacji najczęściej wykorzystuje się technologię informatyczną, powszechnie używaną przez coraz młodsze pokolenia.

## BIBLIOGRAFIA

Adamczyk, M., Bill, R. i Bohatkiewicz, J. (2015). *Krakowski Ekosystem Startupowy. Raport badawczy*. Fundacja Kraków Miastem Startupów. Pozyskano z: [www.business.krakow.pl/zalacznik/257545](http://www.business.krakow.pl/zalacznik/257545) (dostęp: 26.02.2018).

- Beauchamp, M., Kowalczyk, A., Skala, A. i Ociepka, T. (2017). *Polskie startupy. Raport 2017*. Warszawa: Fundacja Startup Polska. Pozyskano z: [www.startuppoland.org](http://www.startuppoland.org) (dostęp: 02.03.2018).
- Blank, S. i Dorf, B. (2013). *Podręcznik startupu. Budowa wielkiej firmy krok po kroku*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Bocheński, J.M. (1985). *Zur Philosophie der industriellen Unternehmung*. Zürich: Bank Hoffmann AG, 16-20.
- Čalopa, M.K., Horvat, J. i Lalić, M. (2014). Analysis of financing sources for start-up components. *Management*, 19, 19-44.
- Chan Kim, W. i Mauborgne, R. (2004). Blue Ocean Strategy. *Harvard Business Review Newton*, 9, 1-9.
- Drucker, P.F. (1992). *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*. Warszawa: PWE.
- Duraj, J. i Papiernik-Wojdera, M. (2010). *Przedsiębiorczość i innowacyjność*. Warszawa: Difin.
- Duszczyk, M. (2014). Nad Wisłą powstaje najpotężniejszy ośrodek wspierania innowacyjnych pomysłów w naszym regionie Europy. *Rzeczpospolita*, 15 grudnia, s. F2.
- Giardino, C., Unterkalmsteiner, M., Paternoster, N., Gorschek, T. i Abrahamsson, P. (2014). What Do We Know about Software Development in Startups? *IEEE Software*, 31(5), 28-32.
- Gontarek, K. (2017). *Gotowi na zabawę w biznes? Startup!* Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gryffin, R.W. (2002). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hall, M. (2011). When is a Startup no Longer a Startup? *Business Insider*. Pozyskano z: [www.businessinsider.com/when-is-a-startup-no-longer-a-startup-2011-2?IR=T](http://www.businessinsider.com/when-is-a-startup-no-longer-a-startup-2011-2?IR=T) (dostęp: 16.03.2018).
- Kariv, D. (2013). Startup and Small Business Life. W: E.G. Carayannis (red.), *Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship*. Washington: Springer Science + Business Media, 1734-1742.
- Kłowski, D. i Bagiński, J. (2003). Przedsiębiorczość i sposoby jej pomiaru. *Problemy Jakości*, 10, 34-36.
- Komisja Europejska. (2006). *Fostering Entrepreneurial Mindsets Through Education and Learning*. Bruksela: Komisja Europejska. Pozyskano z: [www.eec.europa.eu](http://www.eec.europa.eu) (dostęp: 14.02.2018).
- Kosmaczewska, J. (2012). *Przedsiębiorczość jako stymulanta turystycznego rozwoju obszarów wiejskich*. Wrocław: Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
- Kühnapfel, J.B. (2015). *Prognosen für Start-up-Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Ministerstwo Rozwoju. (2016). *Plan na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju*. Warszawa: Ministerstwo Rozwoju. Pozyskano z: [www.miir.gov.pl](http://www.miir.gov.pl) (dostęp: 10.12.2017).
- Nawojczyk, M. (2009). *Przedsiębiorczość o trudnościach w aplikacji teorii*. Kraków: Zakład Wydawniczy Nomos.
- Nickles, W.G. (1995). *Zrozumieć biznes*. Warszawa: Wydawnictwo Bellona i Oficyna Wydawnicza Rytm.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How constant innovation creates radically successful business*. London: Crown Business.
- Schumpeter, J.A. (1960). *Teoria rozwoju gospodarczego*. Warszawa: PWN.
- Shane, S., Locke, E.A. i Collins, C.J. (2012). Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review*, 13, 257-279.
- Skala, A. (2017). Spiralna definicja startupu. *Przegląd Organizacji*, 9, 33-38.

#### Copyright and License



This article is published under the terms of the Creative Commons Attribution – NoDerivs (CC BY- ND 4.0) License  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>