

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) jest agencją rządową podlegającą Ministrowi właściwemu ds. gospodarki. Powstała na mocy ustawy z 9 listopada 2000 roku. Zadaniem Agencji jest zarządzanie funduszami z budżetu państwa i Unii Europejskiej, przeznaczonymi na wspieranie przedsiębiorczości i innowacyjności oraz rozwój zasobów ludzkich.

Od blisko dekady PARP wspiera przedsiębiorców w realizacji konkurencyjnych i innowacyjnych przedsięwzięć. Celem działania Agencji, jest realizacja programów rozwoju gospodarki wspierających działalność innowacyjną i badawczą małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), rozwój regionalny, wzrost eksportu, rozwój zasobów ludzkich oraz wykorzystywanie nowych technologii.

Misją PARP jest tworzenie korzystnych warunków dla zrównoważonego rozwoju polskiej gospodarki poprzez wspieranie innowacyjności i aktywności międzynarodowej przedsiębiorstw oraz promocja przyjaznych środowisku form produkcji i konsumpcji.

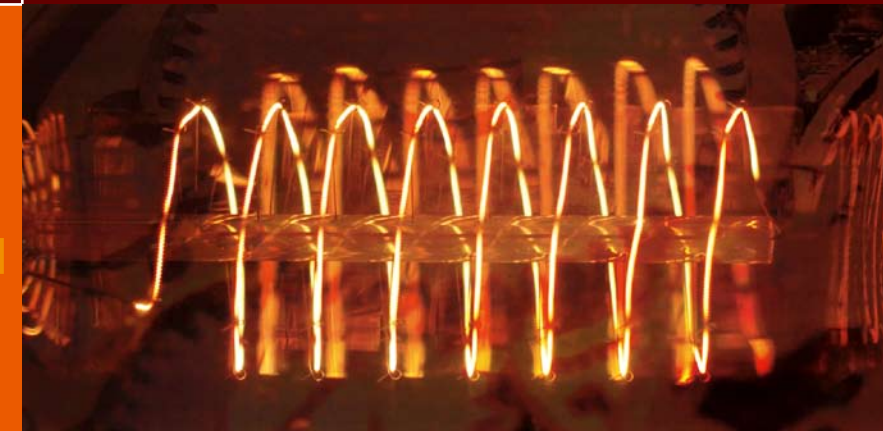
W perspektywie finansowej obejmującej lata 2007-2013 Agencja jest odpowiedzialna za wdrażanie działań w ramach trzech programów operacyjnych **Innowacyjna Gospodarka, Kapitał Ludzki i Rozwój Polski Wschodniej**.

Jednym z priorytetów Agencji jest promowanie postaw innowacyjnych oraz zachęcanie przedsiębiorców do stosowania nowoczesnych technologii w swoich firmach. W tym celu Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości prowadzi portal internetowy poświęcony tematyce innowacyjnej www.pi.gov.pl, a także corocznie organizuje konkurs **Polski Produkt Przyszłości**. Przedstawiciele MSP mogą w ramach **Klubu Innowacyjnych Przedsiębiorstw** uczestniczyć w cyklicznych spotkaniach. Celem portalu edukacyjnego **Akademia PARP** (www.akademiaparp.gov.pl) jest upowszechnienie wśród mikro, małych i średnich firm dostępu do wiedzy biznesowej w formie e-learningu. Za pośrednictwem strony internetowej web.gov.pl PARP wspiera rozwój e-biznesu. W Agencji działa ośrodek sieci **Enterprise Europe Network**, który oferuje przedsiębiorcom informacje z zakresu prawa Unii Europejskiej oraz zasad prowadzenia działalności gospodarczej na Wspólnym Rynku.

PARP jest inicjatorem utworzenia sieci regionalnych ośrodków wspierających MSP tj. **Krajowego Systemu Usług dla MSP, Krajowej Sieci Innowacji i Punktów Konsultacyjnych**. Instytucje te świadczą nieodpłatnie lub wg preferencyjnych stawek usługi z zakresu informacji, doradztwa, szkoleń oraz usługi finansowe. Partnerami regionalnymi PARP we wdrażaniu wybranych działań są **Regionalne Instytucje Finansujące (RIF)**.

			2011	2011		

Współpraca inwestorów wysokiego ryzyka z ośrodkami innowacji



Ewa Dąbrowska
Władysław Halbersztadt

**Współpraca inwestorów
wysokiego ryzyka
z ośrodkami innowacji**

Komplementarnym elementem publikacji jest audycja audio:
Współpraca inwestorów wysokiego ryzyka z ośrodkami innowacji.

Audycja jest dostępna na Portalu Innowacji: www.pi.gov.pl

Współpraca inwestorów wysokiego ryzyka z ośrodkami innowacji

**Autorzy:
Ewa Dąbrowska
Władysław Halbersztadt**

Warszawa 2011

Autorzy Ewa Dąbrowska
Władysław Halbersztadt

Recenzent dr inż. Karol Lityński

Rada Programowa prof. dr hab. Jerzy Cieślik, prof. dr hab. Jacek Guliński, prof. dr hab. Jan Koch, Elżbieta Książek, dr inż. Karol Lityński, dr Krzysztof B. Matusiak (przewodniczący), Marzena Mażewska (sekretarz), dr Aleksandra Nowakowska, prof. dr hab. Edward Stawasz, dr Agnieszka Turyńska, dr Dariusz Trzmielak.

Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach projektu systemowego „Rozwój zasobów ludzkich poprzez promowanie wiedzy, transfer i upowszechnianie innowacji”.
(Program Operacyjny Kapitał Ludzki, działanie 2.1.3)

Publikacja Bezpłatna

© Copyright by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011

Publikacja dostępna jest także w wersji elektronicznej na Portalu Innowacji
<http://www.pi.gov.pl/>

Poglądy i tezy przedstawione w publikacji nie muszą odzwierciedlać stanowiska Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, a jedynie stanowiska Autorów.

ISBN 978-83-7633-062-4

Nakład: 1000 egz.

Wydanie I

Przygotowanie do druku Tomasz Gargula
Open Mind

Druk Drukarnia MuruGumbel

Spis treści

Wprowadzenie	7
1. Rola i miejsce inwestorów wysokiego ryzyka oraz ośrodków innowacji w systemie transferu i komercjalizacji wiedzy	11
2. Wzajemne relacje ośrodków innowacji i inwestorów wysokiego ryzyka	19
2.1. Przedsiębiorczy łańcuch pokarmowy	21
2.2. Źródła problemów we współpracy.	23
2.3. Luka kapitałowa	28
3. Źródła problemów we współpracy ośrodków innowacji i inwestorów wysokiego ryzyka z przedsiębiorcami	33
3.1. Postrzeganie przedsiębiorcy: rys podmiotowy i przedmiotowy	37
3.2. Rola przedsiębiorcy: klient, beneficjent, czy pomysłodawca?	39
3.3. Ryzyka biznesowe: podobieństwa i różnice w podejściu	46
3.4. Wartość dodana dla przedsiębiorcy: kiedy jest a kiedy jej brak?	49
4. Najlepsze światowe praktyki współpracy ośrodków innowacji i inwestorów wysokiego ryzyka	53
5. Narzędzia budowy efektywnej współpracy inwestorów wysokiego ryzyka i ośrodków innowacji w Polsce	65
Zakończenie	71
Bibliografia	73
Wykaz rysunków i tabel	74
Autorzy i opiekun merytoryczny	75
Skuteczne Otoczenie Innowacyjnego Biznesu	76

Wprowadzenie

W gospodarce opartej na wiedzy jednym z kluczowych mierników efektywności prowadzonej polityki gospodarczej są skutecznie działające mechanizmy, wspierające tworzenie i rozwój firm, co prowadzi do upowszechniania innowacji i wdrażania nowych rozwiązań biznesowych. Na poziomie przedsiębiorstwa mechanizmy te mogą obejmować zagwarantowanie odpowiednio przygotowanego miejsca i sprzętu, niezbędnego do prowadzenia działalności, wsparcie w zakresie usług i pomoc w budowaniu relacji biznesowych, ale również, a może przede wszystkim, finansowanie przez inwestorów, którzy akceptują wysoki poziom ryzyka. Odpowiednio funkcjonująca współpraca różnych podmiotów wspierających firmy, czyli np. inwestorów wysokiego ryzyka z ośrodkami innowacji, bazująca na wzajemnym zrozumieniu potrzeb i oczekiwań, oznacza szybki wzrost liczby firm w najbardziej obiecujących sektorach, skuteczną komercjalizację najnowszych technologii i rosnącą skalę umiędzynarodowienia polskiej gospodarki.

Inwestorzy wysokiego ryzyka są często jedynym dysponentem kapitału dla części projektowanych i nowych przedsięwzięć biznesowych, umożliwiającym ich realizację. Firmy na wczesnym etapie rozwoju mają ograniczony dostęp do tradycyjnych źródeł kapitału, zwłaszcza dłużnego (pożyczki, kredyty, obligacje), a ich początkowe zasoby zawsze będą ograniczone w stosunku do potrzeb i planów rozwojowych. Ponadto, niektóre projekty, zwłaszcza w obrębie zaawansowanych technologii, ale nie wyłącznie, są wysoce kapitałochłonne, a czas zwrotu z inwestycji jest znacznie dłuższy w porównaniu do czasu zwrotu w bardziej tradycyjnych branżach. Na relatywnie wysokie potrzeby kapitałowe firm na wczesnym etapie rozwoju nakłada się kwestia upływającego szybko czasu, potrzebnego na wykonanie wszystkich zadań, niezbędnych do skutecznego wprowadzenia produktu na rynek, takich jak: przeprowadzenie prac badawczo-rozwojowych, testowanie, stworzenie prototypu, uzyskanie wszelkich licencji i pozwoleń. W rezultacie projekty na wczesnym etapie rozwoju, bądź związane z wdrażaniem wyników B+R i transferem technologii do sfery biznesowej, należy traktować jako przedsięwzięcia o istotnie podwyższonym ryzyku. Dlatego też naturalnym adresatem płynących z nich potrzeb kapitałowych będą inwestorzy wysokiego ryzyka. Poszukują oni projektów wychodzących poza fazę samego pomysłu i przygotowanych do wejścia kapitałowego,

czyli spełniających szereg warunków zależnych od typu danego inwestora oraz jego preferencji inwestycyjnych – czasowych, kapitałowych i branżowych. Jednym z kluczowych czynników, decydujących o możliwości wejścia kapitałowego, jest orientacja biznesowa projektu, czyli sprecyzowany model biznesowy – to na czym i w jaki sposób firma będzie zarabiać. Kwestia ta jest z reguły marginalizowana przez początkujących przedsiębiorców – często uważają, że sam pomysł, osobiste doświadczenia zawodowe lub innowacyjna technologia są wystarczające i nie potrafią odpowiedzieć na podstawowe pytania: Jaki posiadają produkt? Komu i w jaki sposób chcą go sprzedawać? Aby odpowiednio ich ukierunkować i przygotować do negocjacji z inwestorem, wskazana jest inkubacja projektów, wsparcie w tworzeniu planów operacyjnych i szczegółowych kosztorysów, asysta w procesie komercjalizacji technologii czy zapewnienie przyjaznego i kompetentnego otoczenia, w którym będzie można stworzyć podstawy dobrze funkcjonującej firmy. Zadania te mogą skutecznie wypełnić ośrodki innowacji, jeśli w swojej bieżącej działalności będą w sposób ciągły uwzględniać aktualne oczekiwania i potrzeby zarówno przedsiębiorców, jak i inwestorów wysokiego ryzyka.



ROZDZIAŁ 1
Rola i miejsce inwestorów
wysokiego ryzyka oraz ośrodków innowacji
w systemie transferu i komercjalizacji wiedzy

W ostatnich latach, przede wszystkim w wyniku realizacji szeregu projektów inwestycyjnych i szkoleniowo-edukacyjnych współfinansowanych w ramach funduszy strukturalnych UE, wykrystalizowała się paleta instytucji mających na celu wspieranie przedsiębiorstw, w tym innowacyjnych firm i spółek technologicznych. Świadczone przez nie usługi skierowane są przede wszystkim do firm będących we wczesnych fazach rozwoju, nie mających odpowiednich środków na prowadzenie działalności, a także zabezpieczeń czy historii kredytowej, które pozwoliłyby im ubiegać się o kapitał z tradycyjnych źródeł. Choć może się wydawać, że oferta poszczególnych instytucji jest podobna, to jednak często skierowana jest do różnych podmiotów/rodzajów firm.

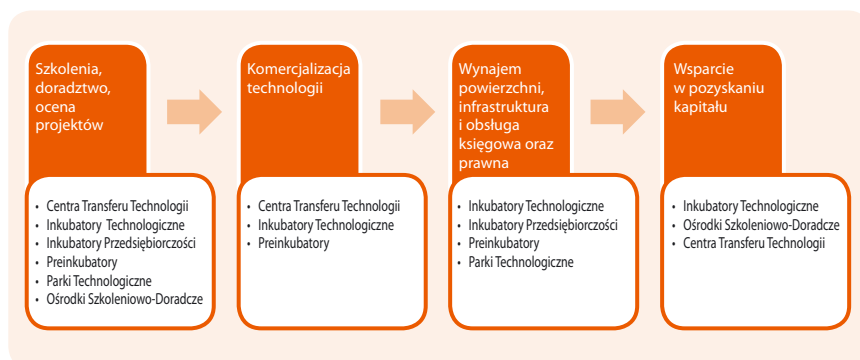
Równolegle, stopniowo rośnie też liczba profesjonalnych funduszy oraz osób fizycznych, często o doświadczeniu zawodowym w biznesie, które dysponują środkami finansowymi na inwestycje w projekty charakteryzujące się podwyższonym lub wysokim ryzykiem inwestycyjnym. Należy podkreślić, że wyższe ryzyko inwestycyjne może mieć różną genezę i jest cechą indywidualną każdego przedsięwzięcia, co implikuje fakt, że również po stronie inwestorów wysokiego ryzyka, pomimo pewnych zewnętrznych podobieństw, oferta inwestycyjna jest bardzo zróżnicowana. Dynamicznie zmieniające się środowisko rynkowe niejako wymusza na gospodarce każdego kraju tworzenie sieci instytucji, które mogą wesprzeć przedsiębiorców na kolejnych etapach rozwoju ich firm. Grupa przedsiębiorców jest zbiorem bardzo zróżnicowanym, którego jednostki wymagają innego rodzaju wsparcia i odmiennego podejścia. Dlatego też tak ważna jest kompleksowość całego systemu, zapewniająca pomysłodawcom dostęp do odpowiedniej wiedzy i usług.

Początkujący przedsiębiorcy oraz naukowcy, którzy chcą spróbować swoich sił w biznesie, często nie posiadają na starcie odpowiedniej wiedzy i umiejętności, które pozwoliłyby im w sposób płynny i dobrze zorganizowany przygotować, rozpocząć i prowadzić własną firmę. Często brakuje im nawet podstawowych umiejętności stworzenia biznesplanu czy przeprowadzenia podstawowej analizy rynku. Rozwiązaniem ich problemu jest skorzystanie z szerokiego wachlarza usług doradczych w takich obszarach jak prawo, technologie, finanse czy zarządzanie zespołem ludzkim. W zależności od specyfiki firmy i jej wymagań, w tym celu skorzystać można z usług centrów transferu technologii, inkubatorów, preinkubatorów, parków technologicznych czy też ośrodków szkoleniowo-doradczych. Ten sam problem rozwiązują również liczne szkolenia

i seminaria organizowane przez wyżej wymienione podmioty. Posiadając już gotowy projekt, warto skorzystać z pomocy inkubatorów technologicznych, które mogą go ocenić i wskazać właściwe kierunki rozwoju. Firmy oparte na wysokich technologiach wymagają często wsparcia w procesie transferu technologii i komercjalizacji swoich osiągnięć. Cenne wsparcie na tym etapie przedsiębiorcy mogą otrzymać przede wszystkim ze strony centrów transferu technologii, ale także od preinkubatorów oraz inkubatorów technologicznych, które posiadają również sieci kontaktów z jednostkami badawczymi i znacząco mogą ułatwić nawiązanie współpracy.

Wiele firm rozpoczynających działalność musi liczyć się z każdym wydatkiem, dlatego poszukują organizacji oraz partnerów, którzy pozwolą im zminimalizować koszty. Dzięki powierzchniom wynajmowanym za preferencyjne stawki czynszu, często wraz z kosztownymi sprzętami i infrastrukturą przez inkubatory, preinkubatory i parki technologiczne, jest to możliwe. Dodatkowo, klienci inkubatorów przedsiębiorczości mogą liczyć na obsługę księgową i prawną oraz mentoring. Nieoceniona jest przy tym możliwość korzystania z efektów synergicznych, dzięki zgromadzeniu na jednym obszarze i umożliwieniu współdziałania oraz wymiany wiedzy pomiędzy perspektywicznymi przedsiębiorstwami, jednostkami naukowo-badawczymi, firmami zajmującymi się doradztwem, podmiotami organizującymi programy wspierania przedsiębiorczości, a czasem również inwestorami wysokiego ryzyka. Część pomysłodawców nie jest w stanie własnymi środkami sfinansować całego przedsięwzięcia, ale dzięki pomocy ośrodków szkoleniowo-doradczych oraz inkubatorów technologicznych mogą uzyskać wsparcie w pozyskaniu kapitału ze środków publicznych, w tym UE oraz od inwestorów wysokiego ryzyka.

Rysunek 1. Źródła i rodzaj wsparcia ośrodków innowacji dla przedsiębiorców.



Fundusze kapitału zaangażowanego to podmioty, które swoimi zasobami kapitałowymi wspierają firmy we wczesnych fazach rozwoju.

W perspektywiczne projekty inwestują relatywnie niewielkie kwoty (w Polsce najczęściej od 500 tys. do 5 mln zł) na okres 3-7 lat, po których następuje „wyjście” z inwestycji. Kapitał pozyskany ze źródeł budżetowych, od funduszy VC i innych funduszy zaangażowanych oraz od osób prywatnych, jest alokowany w często wysoce ryzykowne, ale przy tym innowacyjne projekty. Fundusze kapitału zaangażowanego obejmują pakiet udziałów w nowo powstałej firmie w zamian za kwotę dofinansowania (inwestycji kapitałowej). Ze względu na wyższą kwotę kapitału założycielskiego i koszty obsługi jest to najczęściej spółka z ograniczoną odpowiedzialnością¹. Inwestor, angażując swój kapitał, musi nadzorować jego racjonalne wykorzystanie na rzecz rozwoju przedsięwzięcia. Taką możliwość daje mu jedynie forma spółki kapitałowej, która posiada osobowość prawną, i w której objęte udziały dają mu prawo głosu podczas zebrań wspólników. Tak więc inwestor kapitałowy staje się współwłaścicielem spółki i proporcjonalnie do posiadanych udziałów posiada wpływ zarówno na strategię jej działania, jak i na skład organów spółki (zarząd, rada nadzorcza). Poza pomocą finansową fundusze kapitału zaangażowanego oferują wsparcie w procesie inwestycyjnym oraz przy pozyskiwaniu kredytu, pożyczki, jak również montaż finansowy oraz inne specjalistyczne usługi doradcze².

Sieci aniołów biznesu są platformami współpracy, organizacjami zrzeszającymi inwestorów indywidualnych – aniołów biznesu,

którzy swoim prywatnym kapitałem chcą wspierać projekty we wczesnych fazach rozwoju oraz poszukują i odpowiednio przygotowują do współpracy przedsiębiorców, mających perspektywiczne projekty biznesowe. Ich zadaniem jest odpowiednia selekcja, analiza i ocena otrzymywanych projektów, prowadzenie seminariów i szkoleń, świadczenie usług doradczych, a gdy projekt jest dobrze przygotowany – organizacja spotkania, podczas którego pomysłodawcy prezentują swoje projekty przed gronem inwestorów. W ostatnich latach coraz częściej sieci aniołów biznesu tworzą również syndykaty inwestorów na potrzeby zebrania określonej kwoty kapitału dla konkretnego przedsięwzięcia/projektu. Według statystyk europejskich najczęściej inwestują kwoty z przedziału 25 tys.-250 tys. euro, w Polsce wielkości te kształtują się na

¹ minimalny kapitał założycielski w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością wynosi zaledwie 5 tys. złotych.

² *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce*. Raport 2009, pod redakcją K.B. Matusiaka, Łódź/Warszawa 2009.

poziomie 150 tys.-5 mln zł³. W zamian za zainwestowane środki, aniołowie biznesu przejmują najczęściej mniejszościowy pakiet udziałów w spółce, z którego zysk realizują podczas „wyjścia z inwestycji” (dezinwestycji) po okresie 3-6 lat.

Fundusze Venture Capital poszukują przede wszystkim projektów, znajdujących się w fazie ekspansji i wykupu, co wiąże się bezpośrednio z większym rozmiarem inwestycji – standardowo powyżej 10 mln zł oraz oczekiwaną stopą zwrotu z zainwestowanego kapitału, wynoszącą co najmniej 20-30% rocznie (przykładowo 10 mln inwestycji powinno przynieść min. 25 mln po 5 latach). Podobnie jak u pozostałych inwestorów kapitału ryzyka, fundusze VC angażują się kapitałowo w zamian za udziały w spółce na określony czas – około 5 lat – i realizują zysk w momencie wyjścia z inwestycji. Proces pracy z klientem jest bardziej sformalizowany niż w przypadku funduszy kapitału zaangażowanego i sieci aniołów biznesu. Z reguły do inwestycji nie wystarcza im pomysł, kompetencje zespołu i podstawowe dokumenty projektu jak biznesplan (na początkowych etapach często nie ma możliwości stworzenia czegoś więcej), ale potrzebują pełnej dokumentacji, dłuższej, często kilkuletniej historii działalności, sprawozdań finansowych oraz list klientów i osiągnięć firmy.

Tabela 1. Kwoty oferowane przez inwestorów wysokiego ryzyka (standardy europejskie).

Dostawca kapitału	Przedziały inwestycji (w euro)
Aniołowie biznesu	25 000 – 250 000
Fundusze kapitału zaangażowanego	300 000 – 1 500 000
Fundusze Venture Capital	2 000 000 – 50 000 000

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *All money is not the same! SME access to finance. Guidebook for public decision-makers and intermediaries*, Ch. Saublen, Eurada, Bruksela 2006.

Tabela 2. Kluczowe aspekty projektu istotne z punktu widzenia poszczególnych inwestorów wysokiego ryzyka.

Aniołowie Biznesu	Fundusze kapitału zaangażowanego	Fundusze Venture Capital
<ul style="list-style-type: none"> • atmosfera zaufania, pozytywne przeczcucia • możliwość praktycznej pomocy • wiarygodny biznesplan • dostępność wyjścia z inwestycji • zwrot z inwestycji 	<ul style="list-style-type: none"> • zespół • jasny model biznesowy • kapitał intelektualny • wysoki potencjał wzrostu rynku • dostępność wyjścia z inwestycji • zwrot z inwestycji 	<ul style="list-style-type: none"> • lista klientów i osiągnięć • dobry, zgrany zespół • szybko rosnący rynek • skalowalność • zwrot z inwestycji • pozycja udziałowca mniejszościowego

Źródło: Materiały z seminarium dla przedsiębiorców „Getting ready for investment”, prowadzonego przez META Group, Warszawa 23-26.11.2010.

³ Rozbieżności w kwotach standardów europejskich i polskich wynikają z popularności na zachodzie koncepcji tworzenia np. syndykatów, aniołów biznesu lub wspólnych inwestycji kilku inwestorów wysokiego ryzyka, co zmniejsza wielkość zainwestowanych kwot; w Polsce wciąż jest to forma mało popularna (przypis autorów).



ROZDZIAŁ 2
**Wzajemne relacje ośrodków innowacji
i inwestorów wysokiego ryzyka**

Budowanie efektywnych relacji i współpracy między ośrodkami innowacji a inwestorami kapitału ryzyka jest czynnikiem bardzo ważnym dla rozwoju gospodarczego. Poszczególne ośrodki innowacji oraz inwestorzy wysokiego ryzyka tworzą łańcuch kompetencji, w ramach którego przedsiębiorcy uzyskują pomoc na kolejnych etapach swojego rozwoju. Powstały dzięki współdziałaniu i uzupełnianiu kompetencji „ekosystem” tworzy wielopłaszczyznowy ciąg korzyści zarówno dla przedsiębiorców oraz społeczności, w jakich prowadzą swoją działalność, jak i dla gospodarki jako całości. Dzięki wspieraniu tworzenia i rozwijania nowych, innowacyjnych firm, oddziałujemy na bogacenie się społeczeństwa, ograniczanie bezrobocia, wzrost konkurencyjności gospodarki i rozwój technologii.

2.1. Przedsiębiorczy łańcuch pokarmowy

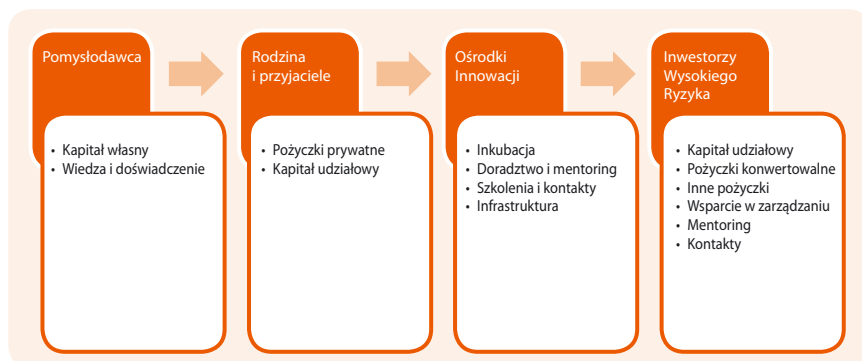
Przez lata działalności w krajach o bardziej rozwiniętym rynku instytucji otoczenia biznesu wykształcił się schemat, łączący organizacje otoczenia biznesu w swoisty „łańcuch pokarmowy”, który w jasny sposób ukazuje komplementarność i substytucyjność podmiotów tego rynku.

Najczęstszym początkowym źródłem kapitału na rozpoczęcie działalności są własne oszczędności pomysłodawcy oraz środki przekazane w formie udziałów lub pożyczki przez rodzinę i przyjaciół. Dla wielu projektów biznesowych jest to kapitał, pozwalający zaledwie na rozpoczęcie przygotowań do stworzenia własnej firmy. Równocześnie główną barierą, obok finansowania, może okazać się brak podstawowej wiedzy z zakresu przedsiębiorczości, prawa czy księgowości. To właśnie z myślą o wsparciu w tym zakresie i o tym etapie rozwoju firm, stworzone zostały ośrodki innowacji, których usługi umożliwiają uzupełnienie przedsiębiorcom luk merytorycznych oraz zapewniają infrastrukturę umożliwiającą prowadzenie działalności gospodarczej.

W jeszcze trudniejszej sytuacji są przedsiębiorcy tworzący/wdrażający nowe, zazwyczaj bardzo kapitałochłonne technologie. W tym przypadku potrzeby kapitałowe i infrastrukturalne są wielokrotnione nie tylko ze względu na czas niezbędny do realizacji założeń, ale przede wszystkim na kosztowną pracę specjalistyczną, sprzęt i materiały potrzebne do badań, testów, wdrożenia i uruchomienia wielkoskalowej produkcji. Ich działalność w wielu przypadkach skazana byłaby na porażkę, gdyby nie wsparcie merytoryczne i proceduralne, a także zaplecze powierzchni-

we oraz sprzętowe ze strony ośrodków innowacji. Co ważne, wielu projektom biznesowym współpraca z ośrodkami innowacji w dużej mierze pozwala zaspokoić podstawowe potrzeby i umożliwia samodzielne oraz sprawne prowadzenie własnej firmy. Jest jednak wiele takich, dla których jest to tylko mała część aktywów niezbędnych do dalszego funkcjonowania, a największym problemem jest dostęp do odpowiedniego kapitału, który pozwoliłby sfinansować projekt na wczesnym etapie rozwoju. To właśnie z myślą o nich stworzone zostały fundusze kapitału zaangażowanego, sieci aniołów biznesu oraz technologiczne fundusze Venture Capital, które za pomocą kapitału udziałowego i innych instrumentów, wspierają projekty na wczesnych etapach rozwoju, ponosząc tym samym wysokie ryzyko, a jednocześnie oczekując wysokiej stopy zwrotu po określonym czasie. W dalszych fazach, gdy firmy posiadają już ugruntowaną pozycję na rynku, mogą korzystać ze źródeł finansowania przeznaczonych dla bardziej rozwiniętych i tym samym obciążonych mniejszym ryzykiem przedsiębiorstw.

Rysunek 2. Przedsiębiorczy łańcuch pokarmowy.



Źródło: Opracowanie własne.

Ośrodki innowacji są dostępne dla pomysłodawcy/przedsiębiorcy, poczynając od samego momentu powstania pomysłu na biznes, a także, konsekwentnie, na kolejnych etapach rozwoju firmy, w tym również po wejściu do firmy inwestora zewnętrznego (kapitałowego). Umieszczenie ośrodków innowacji zaraz za rodziną i przyjaciółmi ma charakter symboliczny i wynika z faktu, że to właśnie na etapie, gdy środki własne oraz uzyskane od bliskich, a także zdobyta dotychczas wiedza i doświadczenie, przestają być wystarczające, wsparcie ośrodków innowacji staje się elementem kluczowym dla rozwoju młodej firmy, a często decyduje również o jej dalszym „być albo nie być”.

W idealnie działającym systemie poszczególne elementy łańcucha dostarczają kolejnym członom gotowy produkt – przedsiębiorca dobrze przygotowany przez ośrodki innowacji do dalszej współpracy staje się klientem inwestorów wysokiego ryzyka, znajdujących się w kolejnym ogniwie. **Dzięki dobrej współpracy w ramach poszczególnych ogniw łańcucha oraz pomiędzy nimi, tworzy się sprawny ekosystem wsparcia przedsiębiorcy.** Słabość działania lub brak chociażby jednego z ogniw skutkuje zachwianiem równowagi ekosystemu, nawet przy świetnej jakości działania pozostałych. W efekcie do inwestorów kapitału ryzyka trafiają projekty, które są nieprzygotowane do inwestycji i wymagają najpierw inkubacji, doradztwa oraz pomocy na płaszczyźnie komercjalizacji technologii, czy też ochrony własności intelektualnej. Takie pomysły są zazwyczaj po prostu odrzucane. Inwestor nie zaangażuje się w projekt wiedząc, że będzie musiał „prowadzić przedsiębiorcę za rękę”. Oczywiście może go wesprzeć w zarządzaniu, ale nie będzie chciał tracić czasu, aby uczyć przedsiębiorcę od podstaw. Wypełnianie tego rodzaju luk na płaszczyźnie biznesowej, księgowej czy prawnej leży w kompetencjach ośrodków innowacji. Z drugiej strony sprawnie działające OI, zapewniające młodym firmom pomoc merytoryczną, nie są w stanie ich skutecznie wspierać bez aktywnego ogniwia inwestorów wysokiego ryzyka, którzy mogą dokapitalizować nowe spółki.

Samo istnienie i efektywne działanie ośrodków innowacji i inwestorów wysokiego ryzyka wciąż nie stanowi gwarancji sukcesu aplikującego przedsiębiorcy.

We współpracy ośrodków innowacji i inwestorów wysokiego ryzyka kluczowe jest ścisłe i bliskie współdziałanie tych podmiotów, zapewniające sprawny przepływ projektów od ośrodków do inwestorów, ale też działanie w przeciwnym kierunku, polegające na „przekazywaniu” przedsiębiorców nieprzygotowanych do współpracy z inwestorami, lecz posiadających potencjalnie interesujące projekty, ośrodkom, co zagwarantuje pomysłodawcom szerokie wsparcie na wszystkich płaszczyznach. Jakże adekwatna jest tutaj myśl Arystotelesa, że *„całość to coś więcej niż suma jej składników”*.

2.2. Źródła problemów we współpracy

Sprawnie funkcjonujący kapitałowy łańcuch pokarmowy byłby stanem idealnym, umożliwiającym efektywną pomoc na wielu płaszczyznach

pomysłodawcom, mającym projekty w różnych fazach rozwoju. Niestety istnieją bariery, które utrudniają w polskich warunkach osiągnięcie tego stanu.

Ważnym problemem, znacznie przyczyniającym się do stanu obecnego, w którym współpraca między ośrodkami innowacji a inwestorami wysokiego ryzyka praktycznie nie istnieje, jest fakt, że **w Polsce zarówno większość OI, jak i IWR niesłusznie postrzega siebie nawzajem jako konkurenta a nie partnera**. Współpracę utrudnia również niewystarczający poziom zaufania między ośrodkami innowacji i inwestorami wysokiego ryzyka. Obie strony często relatywnie nisko oceniają wzajemne kompetencje i w związku z tym z góry uznają podjęcie współdziałania za nieefektywne. W wielu przypadkach takie przeświadczenie bazuje na stereotypach i subiektywnych, wąskich wyobrażeniach o jakości działalności bez rzetelnych i miarodajnych prób sprawdzenia, jak sytuacja wygląda w rzeczywistości. Podpisane między nimi deklaracje o współpracy często istnieją tylko na papierze. Kontynuacją takiego toku myślenia jest dążenie do samowystarczalności każdej instytucji i tym samym rozłożenie dysponowanego czasu i uwagi na zbyt wiele usług, co prowadzi do obniżenia ich jakości. Dla porównania w USA istnieje wiele różnych, substytucyjnych i komplementarnych organizacji wspierających przedsiębiorczość, które z wymiernymi efektami współdziałają dla realizacji wspólnych celów, odnosząc obopólne korzyści. Dużo bardziej korzystnym podejściem, szczególnie z punktu widzenia inwestorów, byłoby zaprzestanie konkurowania na rzecz współpracy. Dzięki temu, poszczególni inwestorzy wysokiego ryzyka mogliby nawiązać stałą operacyjną współpracę z wybranymi ośrodkami innowacji i wypracować wraz z nimi takie metody oraz procedury współpracy, aby mogły odpowiednio przygotowywać przedsiębiorców do późniejszego wejścia kapitałowego tego konkretnego inwestora. W ten sposób, po wielomiesięcznej i żmudnej pracy, dostarczałyby one „gotowy produkt” – firmę pod każdym względem gotową do pozyskania finansowania.

Istotnym elementem obecnych zachowań ośrodków innowacji jest ich mocno skomplikowana sytuacja formalno-prawna i finansowa. W większości ośrodki te są instytucjami non profit, utworzonymi w oparciu o pozyskane kiedyś środki inwestycyjne (stowarzyszenia i fundacje) lub też są podmiotami zależnymi, funkcjonującymi w ramach większych struktur, zazwyczaj budżetowych (akademickie inkubatory przedsiębiorczości czy CTT). W obu przypadkach instytucje te nie mają zagwarantowanego

minimalnego poziomu finansowania działalności bieżącej, co znacząco ogranicza możliwość wdrażania w nich zachowań rynkowych. Wprowadzenie bezpłatnych usług dla firm, oprócz poszerzenia odbiorców działań instytucji otoczenie biznesu, miało również mniej oczekiwany efekt – zniechęciło przedsiębiorców do ponoszenia opłat za usługi uzyskiwane w ramach systemu wsparcia. Sytuacja wytworzona na rynku usług, przez regulacje prawne w tym zakresie, jest jedną z głównych przyczyn nierynkowych zachowań większości tych instytucji. W nieco lepszej sytuacji są inwestorzy wysokiego ryzyka, choć i tu można wskazać na pewnego rodzaju dysfunkcję: kapitał inwestycyjny większości z nich, tj. funduszy i inkubatorów kapitału zaangażowanego, pochodzi w całości (inkubatory) lub w połowie (fundusze) ze środków funduszy strukturalnych UE. W rezultacie proces inwestycyjny ulega wydłużeniu, a opóźnienia w przekazywaniu i rozliczaniu dotacji ograniczają płynność, co z kolei wpływa na obniżenie rzeczywistej gotowości inwestycyjnej tych podmiotów. Zdecydowana większość ośrodków innowacji oraz znaczna część funduszy kapitału ryzyka i sieci aniołów biznesu w Polsce jest finansowana z funduszy europejskich.

Z założenia, fundusze unijne miały być bodźcem i środkiem do stworzenia sieci współpracujących ze sobą instytucji wspierających przedsiębiorstwa. Miały wesprzeć je w trudnych początkach działalności, aby mogły pod osłoną ich finansowania stworzyć warunki dla dalszej, docelowo komercyjnej działalności. Jednak wymogi i ograniczenia, jakie nakłada na nie to źródło finansowania ich działalności stanowią poważny problem w rozwoju współpracy. Instytucje te tworzą pewien plan inicjatyw i wydatków (projekt), który następnie realizują. Często sprowadza się to do sytuacji, w której **wymogi związane z realizacją projektu unijnego i koniecznością działania zgodnie z założonym harmonogramem, wpływa negatywnie na prawdziwy cel ich funkcjonowania – pomoc przedsiębiorcom.**

To wszystko prowadzi często do sytuacji, w której przedsiębiorca jest pozostawiany samemu sobie. Nie otrzymuje rzetelnej porady czy profesjonalnej pomocy. Nawet w przypadku, gdy jego potrzeby nie odpowiadają możliwościom instytucji, do której aplikuje, zazwyczaj nie otrzymuje informacji zwrotnej z wyjaśnieniem i wskazaniem właściwego kierunku dalszych działań. Aby skuteczne wsparcie przedsiębiorcy było możliwe, potrzeba jeszcze jednego elementu: wszechstronnej wiedzy pracowników ośrodków innowacji w zakresie możliwości, jakie przed-

siębiorcom stwarzają pozostałe OI i IWR. Przedsiębiorczość wymaga szerokiej perspektywy, otwartego umysłu i przede wszystkim wysokiej elastyczności w działaniu.

Istotną barierą polskiej przedsiębiorczości i firm na wczesnym etapie rozwoju jest także brak wypracowanych procedur współpracy między ośrodkami innowacji a inwestorami wysokiego ryzyka. Rynek innowacji w Polsce cały czas się kształtuje, zatem relacje pomiędzy poszczególnymi podmiotami są wciąż płynne i nieutralone praktyką wspólnego i długookresowego działania. Przy zachowaniu elastyczności z obu stron, wypracowanie wspólnych dobrych praktyk jest jak najbardziej możliwe. W Europie i USA taka współpraca ma miejsce i przynosi wymierne efekty, dlatego **warto dążyć do tego, aby polskie ośrodki innowacji i inwestorzy wysokiego ryzyka podjęli wysiłek wypracowania wspólnych standardów**, niekoniecznie implementując dokładnie standardy zagraniczne, które nie muszą odpowiadać polskim warunkom. Wydaje się, że jednym z niezwykle istotnych elementów układania tej współpracy powinno być oszacowanie kosztów związanych z całym procesem obsługi przedsiębiorcy, a zamiast wzajemnie zgłaszanych zastrzeżeń, doprecyzowanie zasad rozliczeń finansowych pomiędzy zaangażowanymi stronami. Opracowanie tych zasad niewątpliwie byłoby poważnym krokiem do zwiększenia wzajemnego zaufania partnerów, a OI znalazłyby racjonalne argumenty na rzecz zaangażowania się w przygotowanie przedsiębiorcy i jego projektu do inwestycji kapitałowej. Jednocześnie, nawet w przypadku częściowego finansowania wsparcia ze środków pomocowych, zbliżałoby wszystkich realizatorów takich przedsięwzięć do prawdziwie rynkowych zachowań, co leży także w finansowym interesie ośrodków innowacji oraz inwestorów wysokiego ryzyka.

Niezbędne jest więc dołożenie starań, aby zawiązać ścisłą współpracę między różnymi ośrodkami innowacji, a także pomiędzy nimi a organizacjami oferującymi kapitał, w tym inwestorami wysokiego ryzyka. Współpraca ta nie powinna się ograniczać, jak obecnie często się dzieje, do samych deklaracji współpracy, ale powinna przyjmować formę ścisłego współdziałania od momentu zgłoszenia projektu, do pozyskania finansowania i osiągnięcia pożądanego efektu końcowego

Należy równocześnie podkreślić, że **w Polsce istnieją przedsiębiorstwa, które skorzystały z możliwości, jakie dają im zarówno ośrodki innowacji, jak i inwestorzy wysokiego ryzyka.**

Dobrym przykładem jest firma Apeiron Synthesis z branży chemicznej, która zajmuje się produkcją katalizatorów metatezy olefin, potrzebnych do produkcji m.in. leków, polimerów czy pestycydów. Jej założycielem jest dr Michał Bieniek.

Firma została stworzona w ramach Akademickich Inkubatorów Przedsiębiorczości, działających przy Politechnice Warszawskiej, dzięki czemu przedsiębiorstwo miało zapewnione biuro, co ograniczyło początkowe koszty działalności do minimum.

Dużym problemem był brak kapitału oraz wiedzy i doświadczenia w komercjalizacji technologii, a także w biznesie – w tym jak prowadzić własną firmę. Szybko pojawili się potencjalni klienci. Problemem stało się znalezienie odpowiedniego miejsca i organizacji, która wsparłaby młodą i ambitną firmę, oferując jej powierzchnię, na której mogłoby zostać stworzone laboratorium, a także zakupiłaby kosztowny sprzęt (1-2 mln zł), umożliwiającą rozpoczęcie badań i pilotażowej produkcji. W tym celu prowadzono rozmowy z parkami technologicznymi, jednak większość z nich nie była zainteresowana taką formą współpracy, a jedynie wydzierżawieniem powierzchni. Aktywne poszukiwania trwały pół roku. Potwierdzała się obawa, że w Polsce nie ma odpowiedniej infrastruktury oraz podejścia do młodych, ambitnych, innowacyjnych firm, które chcą komercjalizować opracowane technologie. Do współpracy udało się przekonać Wrocławski Park Technologiczny, który wynajął firmie powierzchnię na działalność oraz potrzebny sprzęt⁴. Z kolei, gdy była potrzebna pomoc w negocjacjach warunków pierwszej umowy licencyjnej z niemieckim koncernem farmaceutycznym, pomocy udzieliło spółce Wrocławskie Centrum Transferu Technologii.

W międzyczasie dr Bieniek zaczął samodzielne poszukiwania źródła kapitału, które pozwoliłoby jego przedsiębiorstwu rozwinąć skrzydła. W ten sposób trafił do Lewiatan Business Angels, sieci aniołów biznesu, gdzie został przeszkolony od strony biznesowej, dzięki zaawansowanym szkoleniom i indywidualnym usługom doradczym oraz pozyskał do współpracy anioła biznesu. Ponieważ projekt wymagał bardzo dużych nakładów finansowych, kontynuował starania o pozyskanie kolejnych środków, dzięki czemu otrzymał grant od Fundacji na rzecz Nauki Polskiej i kapitał z programu „Innowator”, skierowanego do doktorantów i doktorów, których celem jest komercjalizacja opracowanych technologii.

⁴ http://inkubatory.pl/newsletter/wp-content/uploads/2009/06/2009-06-08_3gazeta_pomorska.pdf

Apeiron Synthesis jest dowodem na to, że istnieje realne zapotrzebowanie na usługi ośrodków innowacji oraz kapitał inwestorów wysokiego ryzyka. Niestety, droga do znalezienia instytucji, które mogły pomóc dr Bieńkowi na poszczególnych etapach tworzenia i rozwijania firmy, była długa i trudna, opierała się raczej na metodzie prób i błędów oraz samodzielnego „pukania do różnych drzwi” w nadziei na znalezienie partnera do współpracy. O wiele łatwiej byłoby, gdyby poszczególne organizacje ze sobą współdziałały i były w stanie skierować przedsiębiorcę „pod właściwy adres”, dokładnie w taki sposób, jaki zakłada przedsiębiorczy łańcuch pokarmowy.

2.3. Luka kapitałowa

Trudności w finansowaniu wielu innowacyjnych przedsięwzięć w Polsce nie wynikają, jak jeszcze kilka lat temu, z braku kapitału na rynku, ale z występujących na nim niedopasowań oraz braku stałej i bliskiej współpracy między instytucjami finansującymi biznes, ośrodkami innowacji i inwestorami wysokiego ryzyka – są to niefinansowe przyczyny powstawania i utrwalania się dzisiaj luki kapitałowej na rynku innowacji w Polsce.

Rozumiana w ścisłym słowa znaczeniu luka kapitałowa nabiera szerszego wymiaru, gdyż nie obejmuje już samego braku kapitału na rynku, ale również niedopasowania i brak kooperacji, utrudniających pozyskiwanie go przez przedsiębiorców. **Niefinansowe przyczyny luki kapitałowej powodują, że kapitał inwestycyjny jest trudno dostępny dla przedsiębiorstw**, pomimo że jego podaż na rynku sukcesywnie rośnie. W przeszłości te przyczyny nie były kluczowe dla oceny funkcjonowania rynku innowacji, gdyż dominującym problemem był sam brak kapitału ze strony inwestorów wysokiego ryzyka. Dzisiaj ten kapitał jest dostępny i aktywny, gdyż na rynku pojawili się w większej liczbie inwestorzy wysokiego ryzyka. Równocześnie jednak, brak ścisłych związków inwestorów z ośrodkami innowacji oraz innymi podmiotami, np. firmami doradztwa inwestycyjnego, przyczynia się do tego, że rzeczywista podaż projektów inwestycyjnych atrakcyjnych dla inwestorów wysokiego ryzyka jest na relatywnie niskim poziomie. W związku z powyższym **poszczególne etapy rozwoju młodego przedsiębiorstwa nadal nie przebiegają harmonijnie**, ma ono trudności w płynnym przechodzeniu do kolejnych ogniw łańcucha kapitałowego i zdobywaniu potrzebnego na rozwój ka-

pitału w odpowiedniej wielkości od inwestorów, którzy poza kapitałem są w stanie wnieść inne wartości i kompetencje przydatne konkretnemu przedsiębiorcy.

Zarówno inwestorzy wysokiego ryzyka, jak i ośrodki innowacji nie przekazują sobie przedsiębiorcy „z rąk do rąk”, to raczej on sam jest zmuszony do „skokowego” pozyskiwania kolejnych partnerów. Skutkuje to tym, że przedsiębiorca ma trudności w organizowaniu kolejnych rund finansowania bądź są one za słabo skorelowane z budowaniem przez niego kompetencji i doświadczenia, co w końcowym efekcie przekłada się na większe ryzyko niepowodzenia całego przedsięwzięcia. Jest to niebezpieczne zarówno dla przedsiębiorcy, jak i wspierających go inwestorów wysokiego ryzyka. Zdefiniowana przez Macmillana klasyczna luka kapitałowa, oznaczająca brak na rynku podmiotów oferujących kapitał dla przedsiębiorstw we wczesnych fazach rozwoju, przestaje być jednym z głównych problemów nowoczesnej gospodarki. **Dzisiaj największym problemem i wyzwaniem rynku innowacji w Polsce jest jej niefinansowy element**, będący konsekwencją wdrożenia nie zawsze efektywnych i tak naprawdę nienastawionych na przedsiębiorców mechanizmów „zasypywania” luki kapitałowej, głównie za pomocą środków z funduszy strukturalnych UE na lata 2007-2013. Główną przyczyną powstania tego zjawiska należałoby upatrywać w początkach funkcjonowania instytucji otoczenia biznesu (por. rozdział 2.2). One są bezpośrednią przyczyną, dla której ośrodki innowacji i inwestorzy wysokiego ryzyka często nie są aktywni poza ramami realizowanego przez siebie projektu. W związku z tym nie odczuwają potrzeby nawiązywania współpracy z innymi podmiotami rynku innowacji – „robią to, co do nich należy”, co zadeklarowali w projekcie, ale niewiele ponad to.

A przecież ich głównym celem powinno być osiągnięcie stanu założonego w przedsiębiorczym łańcuchu pokarmowym, zakładającego wielopłaszczyznową współpracę, która przekłada się na stworzenie ekosystemu wsparcia dla nowych przedsiębiorstw. Nie jest to dążenie samo w sobie, ale wręcz konieczność, aby zwiększyć konkurencyjność polskiej gospodarki.

Można zaobserwować również zjawisko dublowania kompetencji poszczególnych ośrodków innowacji i inwestorów wysokiego ryzyka, przez świadczenie usług znajdujących się poza głównym obszarem działalności organizacji. Wiele ośrodków innowacji i inwestorów wysokiego ryzyka stara się jak najbardziej rozszerzać ofertę swoich usług, często

wchodząc w ten sposób w obszary, w których specjalizują się inne podmioty na rynku innowacji. Takie inicjatywy byłyby jak najbardziej słuszne, gdyby nie prowadziły do spadku jakości oferty. Kilkuosobowy zespół, jakim zazwyczaj dysponują omawiane instytucje, może nie posiadać odpowiednich kompetencji we wszystkich obszarach działalności, przez co oferowane usługi mogą być niekompletne oraz niedopasowane do potrzeb przedsiębiorcy. W ten sposób dochodzi do dublowania kompetencji poszczególnych ośrodków innowacji między sobą oraz między nimi a inwestorami wysokiego ryzyka. Znacznie lepsze efekty można osiągnąć dzięki specjalizacji w swojej dziedzinie i ścisłej współpracy z odpowiednimi jednostkami, co sprzyjałoby uelastycznieniu kapitałowego łańcucha pokarmowego. **Nakładanie się kompetencji i dążenie do złudnej samodzielności w obsłudze przedsiębiorcy wzmacnia jedynie niefinansowe aspekty luki kapitałowej.**

Na rozmiar niefinansowego elementu luki kapitałowej wpływają również bariery wymienione w poprzednim podrozdziale, tj. brak zachowań rynkowych, konkurowanie między sobą, brak zaufania do innych organizacji i niska ocena ich kompetencji, a także brak wizji możliwych schematów współpracy oraz koncentracja na ilościowym, a nie jakościowym, wymiarze własnej oferty dla przedsiębiorcy. Wskazane bariery najbardziej dotyczą przedsiębiorców, którzy nie są w stanie efektywnie pozyskiwać skutecznego wsparcia mimo istnienia w kraju i poszczególnych regionach odpowiedniego zaplecza technicznego i instytucjonalnego oraz zasobów ludzkich.

Przedsiębiorcy, próbując znaleźć odpowiednią dla nich pomoc, kontaktują się z wieloma organizacjami i niestety wielokrotnie napotykać na bariery w postaci skostniałych procedur biurowatycznych, które czasem prowadzą ich wręcz do rezygnacji z planowanego przedsięwzięcia. W działaniach obu stron, tj. zarówno przedsiębiorców, jak i ośrodków innowacji, często brakuje dobrej woli, kreatywności, elastyczności, życzliwości i otwartej, konstruktywnej współpracy, która ma przynieść obustronne korzyści, w postaci powstania nowej firmy i jej sukcesów rynkowych.

Polska gospodarka ma wysoki potencjał i dużą siłę intelektualną, która w połączeniu z determinacją i wrodzoną przedsiębiorczością obywateli, może konkurować ze światowymi liderami. Jednak proces ten jest utrudniony z powodu braku dobrze rozwiniętej współpracy m.in. pomiędzy



ROZDZIAŁ 3
Źródła problemów
we współpracy ośrodków innowacji
i inwestorów wysokiego ryzyka
z przedsiębiorcami

Budowanie odpowiednich relacji z przedsiębiorcą jest z założenia najważniejszą i kluczową sprawą zarówno dla ośrodków innowacji, jaki i inwestorów ryzyka – to relacja z przedsiębiorcą definiuje i określa w istocie te podmioty. Można stwierdzić wręcz, patrząc na rynek innowacji jako całość, że **gdyby nie było przedsiębiorcy, to nie istniałby najważniejszy powód, dla którego na rynku innowacji występują i działają zarówno inwestorzy wysokiego ryzyka, jak i ośrodki innowacji.**

Równocześnie wiadomym jest, że zbudowanie silnej, długofalowej i obustronnie korzystnej relacji pomiędzy podmiotami o innej charakterystyce, celach i otoczeniu instytucjonalno-prawnym, w jakim działają, jest zawsze trudne. Zadanie to jest jeszcze trudniejsze, gdy relacja ta z założenia powinna funkcjonować w szerszym powiązaniu, tak jak w omawianym przypadku: ośrodek innowacji – przedsiębiorca – inwestor wysokiego ryzyka.

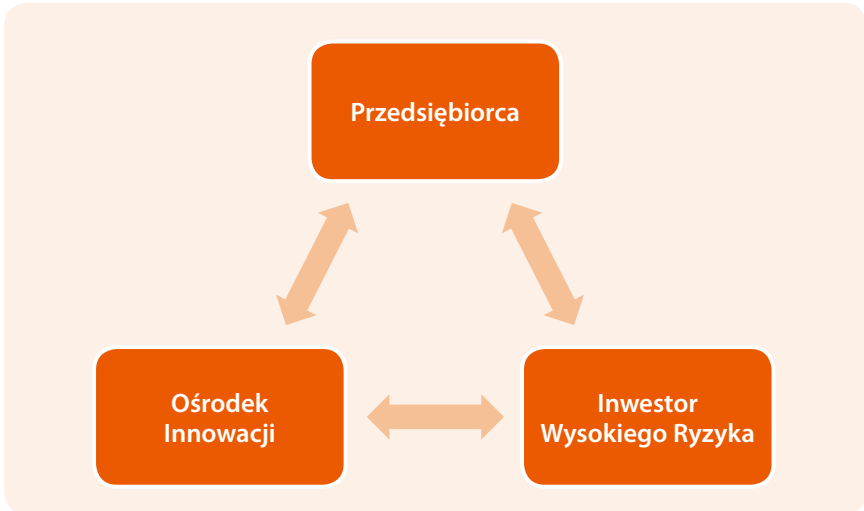
W takiej sytuacji naturalnym jest, że oczywiste różnice pomiędzy podmiotami ulegają często zintensyfikowaniu, co staje się z reguły źródłem napięć oraz rodzi formalne, w tym organizacyjne i merytoryczne, problemy we współpracy pomiędzy zainteresowanymi stronami. Dlatego też niezwykle ważnym jest, aby obie strony tej relacji zdawały sobie sprawę z dzielących je różnic oraz potrafiły się ze sobą skutecznie komunikować, dbać o ciągłość tej komunikacji i wspólnie wypracowywać mechanizmy i narzędzia, które umożliwią im rzeczywistość, a nie jedynie fikcyjną i formalną współpracę.

W przypadku współdziałania ośrodków innowacji i inwestorów wysokiego ryzyka kluczowym elementem, gwarantującym efektywność tej współpracy, jest przedsiębiorca. **Droga do skutecznego współdziałania ośrodków innowacji i inwestorów wysokiego ryzyka wiedzie poprzez dobre i samodzielne relacje każdego z tych podmiotów z przedsiębiorcą.** Przedmiotowe traktowanie przedsiębiorcy przez ośrodki innowacji i inwestorów wysokiego ryzyka nie sprzyja zaspokojeniu jego potrzeb biznesowych. Takie postępowanie nie przyczynia się także do zapewnienia harmonijnej współpracy pomiędzy ośrodkami i inwestorami, w której każda ze stron może skutecznie realizować swoje cele oraz postawione przed nią zadania.

Dwustronne relacje ośrodek innowacji-przedsiębiorca oraz inwestor wysokiego ryzyka-przedsiębiorca mają charakter pierwotny i błędem byłoby przedkładanie nad nie relacji ośrodek innowacji-inwestor wyso-

kiego ryzyka, która ma charakter wtórny i choć jest ważna, to stanowi dopełnienie i uzupełnienie obu relacji pierwotnych.

Rysunek 3. Trójkąt relacji przedsiębiorca-ośrodek innowacji-inwestor wysokiego ryzyka.



Źródło: Opracowanie własne.

Patrząc z perspektywy systemowej, główne źródła problemów w praktycznej współpracy ośrodków innowacji i inwestorów wysokiego ryzyka pomiędzy sobą i z przedsiębiorcami, wynikają właśnie z nadmiernej koncentracji na „relacji wtórnej”, która łączy je bezpośrednio. Skupienie na tej relacji powoduje, że przedsiębiorca schodzi częściowo obu stronom z pola widzenia, a jego centralna rola ulega zatarciu, co może skutkować w szczególności mniej podmiotowemu traktowaniu go zarówno przez ośrodki innowacji, jak i inwestorów wysokiego ryzyka. Ośrodki innowacji i inwestorzy wysokiego ryzyka kooperują ze sobą stale na różnych polach. W szczególności na polu edukacyjnym i promocyjnym, natomiast sam ten fakt i istnienie relacji między nimi jest z reguły niewystarczające do tego, by skłonić obie strony do intensywnej i bliskiej współpracy, co – jak wykazano we wcześniejszym rozdziale – jest jedną z głównych przyczyn zaburzeń w funkcjonowaniu „ekosystemu”. Szczególna **intensyfikacja relacji ośrodek innowacji-inwestor wysokiego ryzyka może nastąpić efektywnie wtedy, gdy pojawia się katalizator w postaci konkretnego „wspólnego zdania”,** czyli przedsiębiorcy.

3.1. Postrzeganie przedsiębiorcy: rys podmiotowy i przedmiotowy

Ośrodki innowacji oraz inwestorzy wysokiego ryzyka postrzegają przedsiębiorców w odmienny sposób, co samo w sobie może, ale nie musi, być źródłem problemów we wspólnym rozwijaniu przedsięwzięć biznesowych. Co więcej, zaobserwować można, że obie strony starają się wpływać na przedsiębiorcę. W szczególności przekładają swoje oczekiwania i wyobrażenia dotyczące jego roli, starając się tym samym dopasowywać jego działania do swoich bieżących potrzeb. Należy tutaj podkreślić, że takie działanie jest z różnych względów zrozumiałe i może być akceptowane, pod warunkiem wszakże, że nie traci się z pola widzenia podstawowego celu, dla którego istnieje oraz chce działać i rozwijać się sam przedsiębiorca.

Cel ten doskonale określiła Maryla Rodowicz, w słynnym przeboju „Kasa i sex” następującymi słowami piosenki:

*„Jest pewne sztywne prawo
Tak jasne, jak to słońce,
że jeśli robisz biznes,
to zrób też i pieniądze.”*

Bezpośrednim celem przedsiębiorcy jest prowadzenie biznesu, który generuje zyski. Wbrew pozorom, ani dla inwestorów wysokiego ryzyka, ani ośrodków innowacji nie jest to celem głównym w ramach prowadzonej z przedsiębiorcą współpracy – co może dziwić, ale jest jak najbardziej uzasadnione.

Dla inwestora wysokiego ryzyka cel przedsiębiorcy będzie jedynie bardzo ważnym narzędziem, skutecznie przybliżającym go do osiągnięcia własnego celu, jakim jest zarobienie na wzroście wartości firmy, w szczególności poprzez sprzedaż jej udziałów w dogodnym dla niego momencie. Niewątpliwie szybciej i na lepszych warunkach można sprzedać firmę ze zdrowymi finansami, ale bardzo często, zwłaszcza w biznesach opartych na zaawansowanych technologiach oraz w sektorze technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych (ICT), osiągnięcie rentowności operacyjnej, na sprzedaży czy na wyniku netto, jest procesem wieloletnim, a przedmiotem transakcji są czasem przedsięwzięcia, które dopiero mają być dochodowe.

Podobnie dla ośrodka innowacji główny cel przedsiębiorcy jest z reguły wyłącznie celem pośrednim, dodatkowym, który należy niewątpliwie

wspierać, ale nie ma wpływu na jakość i skuteczność wsparcia, jakiego udziela on przedsiębiorcy. Celem ośrodka innowacji jest przygotowanie przedsiębiorcy do prowadzenia biznesu, czyli wyposażenie go w maksimum narzędzi, które są mu potrzebne w jego działalności. W zależności od swojego profilu, wachlarz usług wsparcia, który zapewniają ośrodki innowacji, jest bardzo szeroki i obejmuje logistykę, zaplecze badawcze, szkolenia, doradztwo, outsourcing usług, etc., co dodatkowo jeszcze utrudnia wybór i określenie, które z nich są naprawdę niezbędne przedsiębiorcy na etapie rozwoju, na którym aktualnie się znajduje.

Reasumując, można stwierdzić, że:

- 1. Celem przedsiębiorcy jest zarabianie na biznesie.**
- 2. Celem ośrodka innowacji jest ułatwienie przedsiębiorcy prowadzenia biznesu.**
- 3. Celem inwestora wysokiego ryzyka jest zyskowna sprzedaż udziałów w biznesie przedsiębiorcy.**

Te proste i – wydawałoby się – oczywiste prawdy nie sprawdzają się w sytuacji, gdy realizując swoje cele (odpowiednio nr 2 i 3), ośrodki innowacji i inwestorzy wysokiego ryzyka zapominają, co jest celem przedsiębiorcy (nr 1), a równocześnie on sam nie potrafi upomnieć się o swoje prawa. Dzieje się tak w sytuacji, gdy przedsiębiorca przestaje być przez instytucje wsparcia postrzegany jako ten, który ma swój cel, a staje się przede wszystkim narzędziem do realizowania ich własnych zadań. Relacja podmiotowa zostaje wówczas zastąpiona przedmiotowym traktowaniem.

Z taką właśnie sytuacją mamy często do czynienia obecnie w Polsce, na szeroko rozumianym rynku innowacji, co wynika przede wszystkim z:

- małego doświadczenia zawodowego i często także życiowego początkujących przedsiębiorców, na które dodatkowo nakłada się fakt, że polskie uczelnie wyższe w niewystarczającym stopniu wykształcają u swoich absolwentów praktyczne umiejętności związane z funkcjonowaniem w środowisku biznesowym,
- pasywnej postawy znaczącej liczby innowacyjnych przedsiębiorców, którzy chcieliby zostać kompleksowo obsłużeni przez ośrodki innowacji, przerzucając tym samym na nie odpowiedzialność za niektóre własne działania i decyzje biznesowe,
- niewielkiego doświadczenia ośrodków innowacji w skutecznej realizacji działań, do których zostały powołane – ich kompetencje nie zawsze są na satysfakcjonującym poziomie, zatem łatwiej jest im skupić się

na realizacji wąskich celów, niż na wykonaniu swojej pracy w sposób, który będzie miał realną wartość dodaną dla konkretnego przedsiębiorcy – zwłaszcza, gdy są rozliczane z częściowych efektów, a nie z końcowych rezultatów,

- braku skromności i pokory wśród inwestorów wysokiego ryzyka w zakresie ich własnych kompetencji, dotyczących rozwijania przedsięwzięć na wczesnym etapie rozwoju – często inwestują w mało rozwojowe projekty, a w większości przypadków dążą do osiągnięcia zbyt dużych zysków w zbyt krótkim czasie, nie dając szansy rozwinięcia się tym obiecującym przedsięwzięciom, które potrzebują więcej czasu i nakładów finansowych. Jedną z najpowszechniejszych przyczyn takiego działania jest stosowanie modeli finansowania i rozwoju ustabilizowanych przedsiębiorstw do firm, będących na wczesnym etapie rozwoju. Bazowanie na sprawdzonych wzorcach wynika z wciąż relatywnie niewielkiego doświadczenia w rozwijaniu przedsięwzięć na wczesnym etapie rozwoju – polscy inwestorzy wysokiego ryzyka dopiero uczą się, jak prowadzić takie projekty. W dużym stopniu jest to także efekt nieuwzględniania przez nich faktu, że horyzont inwestycyjny na poziomie inwestycji załączkowych i początkowych powinien być dłuższy niż normalnie, tj. znacznie wykraczać poza okres 5-letni.

W rezultacie mamy do czynienia z sytuacją, w której przedsiębiorca nie zawsze jest postrzegany przez ośrodki innowacji i inwestorów wysokiego ryzyka jako pełnoprawny i równy im podmiot, a staje się bardziej użytecznym i wygodnym narzędziem do osiągania własnych celów. Jeżeli takie zachowanie zachodzi, to mamy do czynienia z sytuacją, w której zanika też jakakolwiek współpraca (lub szansa na nią) pomiędzy ośrodkami innowacji a inwestorami wysokiego ryzyka. Nie jest i nie będzie ona możliwa bez istnienia podmiotowego, a nie przedmiotowego przedsiębiorcy.

3.2. Rola przedsiębiorcy: klient, beneficjent, czy pomysłodawca?

W świetle poprzednich rozważań widać, że współpraca między ośrodkami innowacji i inwestorami wysokiego ryzyka bezpośrednio uwzględnia przedsiębiorcę – natomiast niekoniecznie jest on na głównym planie i nie zawsze występuje w roli pierwszoplanowej.

Przyjmijmy na chwilę, że rynek innowacji to przemysł filmowy Hollywood, gdzie centrum innowacji jest uznanym scenarzystą, inwestor

wysokiego ryzyka wpływowym producentem, natomiast przedsiębiorca – obiecującym i mającym już pewne dokonania aktorem młodego pokolenia, z zadatkami na gwiazdę filmową. Ta analogia została przytoczona nieprzypadkowo, gdyż pokazuje, że tak naprawdę na takim rynku przedsiębiorca ma stosunkowo niewielki wpływ na to, u kogo zagra, co zagra oraz na jakich warunkach. Otrzymuje rolę i ma ją przedstawić jak najlepiej, a cel jest zawsze ten sam, co obrazowo przedstawił kiedyś Mickey Rourke: *„Robienie filmów to biznes, a ja nie znałem reguł. Nie wiedziałem, że nie chodziło o sztukę, że tak naprawdę wszystko kręciło się wokół pieniędzy”* (cytat z wywiadu w Forum, 02.03.2009).

Dzisiejszy rynek innowacji w Polsce jest jak przemysł filmowy w Hollywood. Nie należy jednak z tego powodu załamywać rąk, ale dbać szczególnie o to, aby rola przedsiębiorcy, nawet jeśli jest dopiero początkującym adeptem sztuki biznesu, była zdecydowanie bardziej samodzielna i odpowiedzialna – choć tak samo kreatywna i twórcza. Gra toczy się o to, by scenarzyści i producenci nie szli na skróty i nie działali do końca w modelu filmowym, bo w odróżnieniu od tamtych realiów, nie można w ten sposób wdrażać każdej innowacji, komercjalizować najciekawszej wiedzy i transferować naprawdę zaawansowanych technologii do biznesu. Przedsiębiorca to nie tylko aktor, choćby pierwszoplanowy, którego ludzie z branży mogą obsadzić w wygodnych dla nich rolach – to jednak także po części (a może przede wszystkim) reżyser, któremu muszą pomóc, ukierunkować, kontrolować, ale także w niego uwierzyć, by móc czerpać korzyści ze wspólnego sukcesu. W końcu wszystkim chodzi o to, by się udało i by wyszła superprodukcja, a nie kolejny film klasy „B”.

Niestety, często zdarza się tak, że przedsiębiorca nie jest traktowany – lub też sam nie potrafi upomnieć się o to, aby być traktowanym – jak reżyser i równoprawny partner scenarzysty i producenta. Zamiast tego, jest przez nich „obsadzany” w różnych rolach aktorskich, co początkowo dla wszystkich jest łatwiejsze i prostsze, ale ostatecznie jest źródłem wielu problemów we współpracy pomiędzy ośrodkami innowacji oraz inwestorami wysokiego ryzyka. Im więcej problemów, wynikających ze źle zarysowanych od początku relacji, tym większa nieefektywność dalszych działań i rosnące ryzyka biznesowe.

Kolejną rolę, w jakiej obsadza się przedsiębiorcę, jest rola klienta – będąca odpowiednikiem roli statysty w filmie, która stanowi doskonałe tło

Przedsiębiorca jako klient to spełnienie marzeń wielu ośrodków innowacji. Taki przedsiębiorca to odbiorca odpłatnych usług oferowanych przez ośrodek innowacji, a przede wszystkim materialny i rzeczywisty dowód na pro-biznesowe i pro-aktywne podejście. Równocześnie jednak wiemy, że zdecydowana większość ośrodków innowacji czerpie minimalną część swoich dochodów z jakiegokolwiek działalności komercyjnej, i że udział ten od wielu lat pozostaje na niskim poziomie. Oznacza to m.in. również to, że najprawdopodobniej większość ich relacji z klientami ma charakter krótkotrwały, jednorazowy lub sporadyczny (pewnym wyjątkiem mogą być ośrodki innowacji, wynajmujące infrastrukturę biurową, produkcyjno-magazynową i badawczą). Wbrew powszechnym deklaracjom, relacje te nie są podstawową wartością w długofalowej działalności ośrodków innowacji. Normalnie relacja klient (zlecająca) – zleceniobiorca byłaby w najwyższym stopniu cenna i godna uznania, ale w tej sytuacji jest najczęściej swoistym alibi dla ośrodków innowacji. Istniejące wyjątki, w których ośrodki innowacji dostosowują swoją ofertę i infrastrukturę do potrzeb konkretnych przedsiębiorców oraz wychodzą skutecznie poza swoje standardowe funkcje, również mają miejsce, ale nie na tyle często, by można mówić o systemowej istotności czy jakościowej zmianie.

Pozostawienie przedsiębiorcy wyłącznie w roli klienta może rzutować w szczególności na relację pomiędzy ośrodkiem innowacji a inwestorem wysokiego ryzyka, który mógłby być kapitałodawcą w nowym przedsięwzięciu. Przedsiębiorca jako klient, nawet, jeśli będzie także korzystał z różnych usług oferowanych mu przez ośrodek innowacji, relatywnie rzadko jest nastawiony na rozwój w oparciu o kapitał wysokiego ryzyka. Jest to trudno wytłumaczalny paradoks, ale coraz bardziej zaznaczający się na polskim rynku innowacji. Można wręcz stwierdzić, że **im większy jest stopień „uzależnienia” przedsiębiorcy, tj. im dłużej z danym ośrodkiem innowacji współpracuje oraz z większej liczby usług, w tym nieodpłatnych, korzysta, tym ma mniejsze szanse na pozyskanie inwestora wysokiego ryzyka poprzez ten konkretnie ośrodek innowacji.** Oznacza to, że sama, nawet dobrze funkcjonująca relacja kliencka nie przekłada się automatycznie na relację przedsiębiorcy z inwestorem wysokiego ryzyka, czyli w końcowym rozrachunku nie przyczynia się do zacieśnienia współpracy pomiędzy „jego” centrum innowacji a „jego” inwestorem wysokiego ryzyka.

Jedną z możliwych ról przedsiębiorcy jest rola beneficjenta – będąca 41

odpowiednikiem aktorskiego epizodu w filmie, gdzie często sama scena jest na tyle charakterystyczna, że choć krótka, to może zostać zauważona, a nawet w pewien sposób doceniona przez krytyków i publiczność.

Dzisiejszy innowacyjny przedsiębiorca jest bardziej beneficjentem niż przedsiębiorcą.

Przedsiębiorca traktowany jako beneficjent to w praktyce najczęściej wskaźnik w projekcie współfinansowanym w ramach funduszy strukturalnych UE.

Beneficjent to najwyższa forma upodmiotowienia przedsiębiorcy jaką można sobie wyobrazić.

Patrząc od drugiej strony, beneficjent to szczególny przypadek klienta – „klient-petent”, co daje ten sam rezultat. Co więcej, niezwykła kariera przedsiębiorcy jako beneficjenta zdaje się być trwała i, trzymając się żargonu prokuratorskiego, „rozwojowa”. Sprzyja temu w szczególności fakt, że rola przedsiębiorcy-beneficjenta doskonale wpisuje się w wyobrażenia większości decydentów nt. wspierania przedsiębiorczości oraz w szczególny sposób cementuje relacje pomiędzy centrami innowacji i inwestorami wysokiego ryzyka.

Obecna moda na wspieranie biznesu, kreowanie postaw przedsiębiorczych, czy inicjowanie działalności gospodarczej nie ma precedensu w historii naszego kraju. Cała polityka wspierania przedsiębiorczości ma jednak jedną zasadniczą wadę – koncentruje się zbyt mocno na wspieraniu przedsiębiorczości, a za mało na samej działalności podmiotowego przedsiębiorcy. W rezultacie wiele działań, choć merytorycznie uzasadnionych, ma charakter pozorny, zbyt miękki i jednorazowy, aby mogły się przełożyć na skuteczne i stopniowe budowanie konkretnego biznesu przez przedsiębiorcę. Innowacyjni przedsiębiorcy stali się beneficjentami, czyli de facto zakładnikami różnych działań do nich adresowanych, głównie promocyjnych, informacyjnych i szkoleniowych, których zadaniem jest przekazanie, nauczenie, pokazanie a nie wspólne wykonanie i osiągnięcie rezultatów stricte mierzalnych i biznesowych. Takie działania są również potrzebne ale nie powinny dominować. Dopóki jednak wymaganymi rezultatami większości projektów będzie np. liczba przeszkolonych przedsiębiorców a nie to, jaka wspólna praca została wykonana i co przyniosła, albo liczba powstałych start-up'ów a nie liczba produktów, które wprowadziły skutecznie na rynek, dopóty pozycja przedsiębiorcy-beneficjenta pozostanie dominująca. **A przecież w biznesie nie chodzi o to, żeby coś robić tylko o to, by to po prostu zrobić.**

współpracy pomiędzy niektórymi ośrodkami innowacji i inwestorami wysokiego ryzyka. Dotyczy to szczególnie tych ośrodków i inwestorów (jak inkubatory technologiczne, sieci aniołów biznesu, niektóre fundusze załączkowe), które realizują własne projekty współfinansowane ze środków europejskich i muszą w związku z tym mieć „swoich” beneficjentów. Na pierwszy rzut oka bezpośrednia relacja centrum innowacji-inwestor wysokiego ryzyka tylko na tym zyskuje, bo jest jakiś wspólny mianownik, wspólne zainteresowanie i cele. Nie dziwi zatem, że chętnie i – w jakiś sposób – nawet naturalnie wychodzi obu stronom wtłaczanie przedsiębiorcy w rolę beneficjenta. Dodatkowo, tej tendencji sprzyja sposób działania administracji publicznej, która nie daje dokapitalizowanym przez siebie inwestorom wysokiego ryzyka wystarczającej swobody finansowej i nie gwarantuje im elastyczności w działaniu. Równocześnie jednak praktyka pokazuje, że postrzeganie przedsiębiorcy jako beneficjenta jest tak silne i dominujące, że obie strony często ignorują to, co jest najważniejszym celem przedsiębiorcy – robienie biznesu i generowanie zysków, a nie bycie ich beneficjentem. W rezultacie coś, co łączy centra innowacji i inwestorów wysokiego ryzyka jest jednocześnie olbrzymim ograniczeniem ich wzajemnych relacji i skutecznie sprowadza je do quasi-merytorycznej współpracy przy realizacji projektów unijnych, czyli do zapewnienia finansowania kapitałowego odpowiedniej liczbie beneficjentów. W połączeniu z dopiero budowanym – przez większość inwestorów wysokiego ryzyka – doświadczeniem, nie może to przynieść dobrych wyborów biznesowych.

Trzecią często spotykaną rolą przedsiębiorcy jest rola pomysłodawcy – będąca odpowiednikiem roli drugoplanowej, która jest ważna, bo bez niej nie byłoby fabuły i akcji, ale też nie aż tak istotna, by trzeba było za nią dużo płacić i zatrudniać do niej prawdziwą gwiazdę filmową.

Kim jest zatem przedsiębiorca-pomysłodawca? To ktoś, kto ma pomysł na biznes albo pomysł na zostanie przedsiębiorcą. To bardzo atrakcyjna rola, zwłaszcza dla kogoś, kto zaczyna swoją karierę, ale okaże się wybitnie krótkotrwała i jednorazowa, jeśli nie będzie za nią stało coś konkretnego, jeśli „nie pójdziemy za ciosem” i nie zawalczymy o więcej. Dla aktora to byłaby walka o to, by zagrać w lepszej produkcji, u bardziej znanego reżysera lub by ubiegać się o swoją pierwszą rolę pierwszoplanową. A dla nowego przedsiębiorcy?

Przedsiębiorca, jeśli chce nim być, musi się wybić na samodzielność tak, aby być postrzeganym przede wszystkim jako samodzielny

podmiot a nie klient, beneficjent, czy pomysłodawca. Nie wyklucza to występowania przez niego w relacjach z ośrodkami innowacji i inwestorami wysokiego ryzyka w roli klienta, beneficjenta, czy pomysłodawcy – z zastrzeżeniem, że nie może to być dominująca rola w takiej relacji. Zadaniem przedsiębiorcy jest zdobyć rolę pierwszoplanową i taką pozycję aktorską, aby mieć wpływ na reżysera, jeśli samemu się nim jeszcze nie jest. Tymczasem, z uwagi na własne wygodnictwo, czasem brak doświadczenia lub brak predyspozycji, innowacyjny przedsiębiorca często najlepiej się czuje w roli beneficjenta, samemu deprecjonując tym samym swój pomysł, oddając go bez walki. Jednym z kluczowych czynników sprzyjających tej sytuacji jest to, co obecnie często łączy ośrodki innowacji i inwestorów wysokiego ryzyka: z uwagi na główne źródła swojego finansowania (fundusze UE) patrzą oni na pomysłodawcę jako na szczególny rodzaj (przypadek) beneficjenta.

Ośrodki innowacji nie są zainteresowane tym, aby z pomysłodawcy zrobić prawdziwego przedsiębiorcę – raczej, aby z pomysłodawcy uczynić przedsiębiorcę-beneficjenta. Jest to zasadnicza różnica, która powoduje, że nacisk nie jest kładziony na rzeczywiście najważniejszą kwestię. Obsługiwanie beneficjenta, któremu może się uda odnieść sukces jako przedsiębiorcy, a wspieranie pomysłodawcy na drodze rozwoju biznesowego, to dwa, zupełnie różne zagadnienia. Temu pierwszemu trzeba tylko coś dać, wyświadczyć, nieważne w jakiej formie, jakiej jakości i w jakim momencie jego rozwoju. Temu drugiemu trzeba poświęcić więcej uwagi, zająć długofalowo, a przede wszystkim utrzymywać z nim ścisłe kontakty biznesowe w konkretnych sprawach, co wymaga bycia na czasie z najnowszymi trendami, śledzenia zmian w branży oraz aktywności poza swoim środowiskiem – na arenie krajowej, ale także międzynarodowej. Krótko mówiąc: wymaga to dużego zaangażowania i permanentnej pracy nad sobą oraz energicznego działania. Kwestią otwartą pozostaje zatem pytanie: Ile z działających w Polsce ośrodków innowacji rzeczywiście tak funkcjonuje?

Inwestorzy wysokiego ryzyka też nie są zainteresowani pomysłodawcami – oni potrzebują projektodawców gotowych udźwignąć nowy biznes. Sam pomysł to w biznesie naprawdę niewiele, chyba, że stoi za nim własna technologia, najlepiej podparta konkretnymi wynalazkami i ochroną patentową. Dobre pomysły ma relatywnie dużo ludzi, natomiast umiejętność ich wdrożenia – niewielu. Nie chodzi przecie o to, aby mówić co chce się robić, ale najlepiej to po prostu zrobić

i zobaczyć, jakie będą tego efekty. Dlatego też inwestorzy wysokiego ryzyka poszukują kogoś więcej niż samego pomysłodawcy.

Wydawałoby się oczywiste, że to właśnie **proces stawania się, przestaczenia i dojrzewania pomysłodawcy do roli przedsiębiorcy z prawdziwego zdarzenia, powinien być główną treścią i siłą napędową współpracy ośrodków innowacji oraz inwestorów wysokiego ryzyka**. Tak powinno być, ale czy jest w rzeczywistości? Rynek innowacji w polskich warunkach jest mocno homogeniczny: jest na nim wiele podmiotów, które powstały i funkcjonują przede wszystkim dlatego,

że pojawił się silny strumień publicznych pieniędzy. Dotyczy to może w większym stopniu ośrodków innowacji niż inwestorów wysokiego ryzyka, których jest mniej i którzy nie inwestują bezpośrednio w infrastrukturę, co wymaga dużych nakładów finansowych, ale nie ma to tak naprawdę znaczenia dla oceny końcowych skutków całego zjawiska.

W świetle tego, co przytoczono wcześniej, w perspektywie strategicznej i długofalowej, duża część ośrodków innowacji zapewnia większości związanych z nimi przedsiębiorców wygodne funkcjonowanie dzisiaj, ale nie motywuje ich do poszerzania swoich kompetencji i budowania istotnych przewag konkurencyjnych. Równocześnie, inwestorzy wysokiego ryzyka niewystarczająco wspierają tych samych przedsiębiorców w ich rozwoju. Poza finansami wnoszą za małą wartość dodaną, a dodatkowo oczekują, już na starcie, od pomysłodawców określonych postaw, wartości i kompetencji. Obie strony zadowolają się przede wszystkim tym, że ci przedsiębiorcy są ich beneficjentami, zapominając o tym, że sami powinni włożyć jeszcze dużo pracy i poświęcić dużo czasu, jeżeli zależy im na tym, by pomysłodawca stał się rzeczywistym projektodawcą i liderem swojego nowego biznesu.

Relacja wtórna, czyli relacja ośrodek innowacji-inwestor wysokiego ryzyka, zastępuje dwie relacje pierwotne, które powinny łączyć ośrodki innowacji i inwestorów wysokiego ryzyka bezpośrednio z przedsiębiorcą. Dodatkowo, ta relacja wtórna, z natury rzeczy mniej istotna, jest silnie zdominowana przez koncept przedsiębiorcy-beneficjenta, co tylko utrudnia harmonijny i równoczesny rozwój najlepszych pomysłów, przekształcanie ich w projekty biznesowe, a te z kolei w innowacyjne przedsięwzięcia. Dlatego, by relacja wtórna była rzeczywiście efektywna, obie grupy instytucji wsparcia muszą zacząć postrzegać przedsiębiorcę w ten sam sposób i działać z pełną świadomością swojego funkcjonowania w „ekosystemie”.

3.3. Ryzyka biznesowe: podobieństwa i różnice w podejściu

Zarówno inwestorzy wysokiego ryzyka, jak i ośrodki innowacji dokonują na swoje potrzeby lub w rezultacie świadczonych przez siebie usług różnych analiz biznesowych, prawnych, czy rynkowych. Przedmiotem tych analiz i głównym punktem odniesienia jest zawsze przedsiębiorca, jego charakterystyka, posiadane zasoby i plany, planowane produkty, rynek, na którym działa lub zamierza je sprzedawać, etc. Równocześnie jednak, punkt widzenia ośrodków innowacji różni się zasadniczo od perspektywy inwestorów wysokiego ryzyka – różnice te są naturalne i byłoby czymś dziwnym, gdyby ich nie było. Można powiedzieć, że **obie strony identyfikują te same kategorie ryzyk, ale już nie takie same ryzyka, nadają im również inne wagi, a czasem wręcz odmiennie znaczenie.**

Patrząc z tej perspektywy, kluczowym problemem we współpracy ośrodków innowacji i inwestorów wysokiego ryzyka z przedsiębiorcami nie jest różnica w postrzeganiu ryzyk, ale przede wszystkim następujące czynniki:

- niska świadomość (po obu stronach – ośrodków i inwestorów) występujących między nimi różnic. Często wspólna analiza i ocena ryzyk jest rozmową pozornie o tym samym (wszyscy używają tego samego kodu logicznego i języka, tj. profesjonalnego żargonu), a okazuje się być zupełnie czymś innym (różne definicje tego samego, radykalnie rozbieżne konkluzje),
- nadmierna koncentracja na „mojej” relacji z przedsiębiorcą, niewzględniająca tego, że znajdujemy się w „trójkącie” i przedsiębiorca jednocześnie buduje swoją relację z tym „drugim”, która jest co najmniej tak samo ważna. Wywieranie presji na przedsiębiorcę, aby przyjął lub w maksymalnym stopniu uwzględnił „moją” ocenę sytuacji, gdy tymczasem musi on również spełnić oczekiwania drugiej strony,
- niski poziom praktycznych umiejętności, związanych z mierzaniem i finansową wyceną ryzyk, co jest zjawiskiem dosyć powszechnym i jedną z głównych przyczyn stosowania przez ośrodki innowacji, ale także inwestorów wysokiego ryzyka, miękkiej oceny kategorii ryzyk, a nie dogłębnej analizy finansowej poszczególnych zagrożeń.

Wystąpienie któregokolwiek z ww. czynników zaburza prawidłową analizę ryzyk dla danego projektu (przedsięwzięcia). W takiej sytuacji

storów wysokiego ryzyka ulegają zwielokrotnieniu i w praktyce uniemożliwia to im uzyskanie jakichkolwiek miarodajnych i wspólnych konkluzji. Jedynie posiadanie odpowiednich kompetencji w tym zakresie, świadomość istnienia trójstronnej relacji oraz dzielących strony różnic, pozwala w sposób metodyczny i zgodny z zasadami sztuki przeprowadzić całościową analizę ryzyk biznesowych projektu.

Możemy wyodrębnić następujące kategorie (grupy) ryzyk. Jest to oczywiście pewne uproszczenie i zarazem jedna z możliwych klasyfikacji:

1. Finansowe – związane z osiągnięciem zakładanych wskaźników i wielkości (np. przychodów ze sprzedaży, jednostkowego kosztu produkcji, etc.) oraz płynnością finansową i efektywnością inwestycji.
2. Rynkowe – dotyczące szeregu „miękkich” kwestii związanych ze świadomością rynku i konkurencji, marketingiem oraz potencjalnymi klientami i dostawcami.
3. Technologiczne i produkcyjne – dotyczące spraw technicznych, technologii (lub metody biznesowej w przypadku biznesów usługowych) i wdrożeniowych.
4. Prawne i regulacyjne – związane z ochroną własności intelektualnej, tytułami własności, relacjami z kluczowymi pracownikami oraz umowami z podmiotami trzecimi, a także ew. wpływem regulacji prawnych na poziomie krajowym i ponadnarodowym.
5. Środowiskowe i społeczne – dotyczące wpływu projektu na środowisko naturalne, jak i na otoczenie społeczne, zasad odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego rozwoju.

Pomimo, że wszystkie kategorie ryzyk są równie istotne, to wieloletnie obserwacje zachowań inwestorów wysokiego ryzyka oraz ośrodków innowacji w Polsce, Europie, Izraelu i USA pozwalają stwierdzić, że pomiędzy ośrodkami a inwestorami istnieją pewne zasadnicze różnice w postrzeganiu poszczególnych ryzyk.

Inwestorzy wysokiego ryzyka bardziej koncentrują się na ryzykach finansowych niż rynkowych, te ostatnie ograniczając zazwyczaj do branży, w której się specjalizują. Ryzyko takiego postępowania jest jednak dość wysokie, gdyż przy szybko zmieniających się trendach, np. technologicznych, łatwo pominąć i nie dostrzec istotnych informacji. Ta praktyka inwestorska jest zarazem szansą na zbudowanie efektywnej współpracy z ośrodkami innowacji, które działając bardziej wszechstronnie (brak specjalizacji branżowej) i mając kontakt ze zdecydowanie większą grupą przedsiębiorców, są w stanie pozyskać bar-

dziej szczegółową informację o rynku i przygotować przedsiębiorcę do jej przeanalizowania. Inną przyczyną takiego zachowania inwestorów wysokiego ryzyka może być świadomość tego, że ryzyka finansowe są w znaczącej części wtórne w stosunku do innych ryzyk, w tym w największym stopniu są pochodną właśnie ryzyk rynkowych, które rzutują znacząco na pozycje kosztowe i przychodowe. **Ośrodki innowacji zdecydowanie więcej czasu poświęcają na analizę zagadnień rynkowych niż finansowych**, dysponując, z reguły, w tym obszarze zdecydowanie większymi kompetencjami merytorycznymi. Analiza ryzyk finansowych wymaga dużego doświadczenia w praktycznym zarządzaniu przedsiębiorstwem, stąd naturalna tendencja ośrodków innowacji do skupiania się na analizie ryzyk rynkowych, która ma bardziej charakter badań ilościowych niż jakościowych.

Jeżeli chodzi o ryzyka technologiczne i produkcyjne oraz prawne i regulacyjne, to również można określić obszary, w których obie strony czują się z reguły pewniej. Ośrodki innowacji potrafią dobrze przedstawiać i oceniać ryzyka technologiczne, związane z samą technologią i techniczną stroną jej użytkowania lub dalszego rozwoju w oparciu o aktualny *state-of-the-art*. Równocześnie inwestorzy wysokiego ryzyka lepiej analizują ryzyka produkcyjne, potrafią dobrze wskazać zagrożenia związane z wdrożeniem, skalowalnością, czy stosowaniem substytucyjnych rozwiązań. Podobna sytuacja ma miejsce w obszarze prawnym – inwestorzy wysokiego ryzyka zdecydowanie lepiej czują się w sprawach własnościowych czy kwestiach dotyczących poziomu mikro, takich jak umowy i kontrakty, podczas gdy ośrodki innowacji świetnie radzą sobie z oceną kontekstu instytucjonalno-legislacyjnego i wpływu ewentualnych zmian prawa (na każdym poziomie jego stanowienia – dyrektywa, ustawa, rozporządzenie) na przyszłą działalność biznesową. Występują również zagadnienia, które są problematyczne dla obu stron – najlepszym przykładem jest ochrona własności intelektualnej, gdzie znajomość praktycznych metod ochrony oraz procedur, zwłaszcza międzynarodowych, jest wciąż w większości przypadków na niesatysfakcjonującym poziomie, co szczególnie przekłada się na niską ilość zgłoszeń patentowych za granicą.

W zakresie analitycznym, kompetencje ośrodków innowacji oraz inwestorów wysokiego ryzyka nie są dychotomiczne, natomiast nakładają się jedynie w ograniczony sposób, a w dużym zakresie się uzupełniają. Szczególnie wartościowa byłaby współpraca obu stron

nad ryzykami z obszaru technologiczno-produkcyjnego oraz prawno-regulacyjnego. Wydaje się, że o ile nie zawsze wspólna praca jest wskazana, to na pewno należy zastanowić się nad takim ułożeniem relacji, aby możliwa była bieżąca wymiana wniosków na ten temat pomiędzy ośrodkiem i inwestorem, zaangażowanymi w pracę z konkretnym przedsiębiorcą.

Odrębny problem stanowią ryzyka środowiskowe i społeczne – niska wrażliwość na te zagadnienia jest powszechna u obu stron. Jest zarazem przykrą miarą aktualnego poziomu rozwoju cywilizacyjnego Polski, w której świadomość zachowań prospołecznych i na rzecz dobra wspólnego jest wciąż niewystarczająca – nawet wśród osób i podmiotów, działających w najbardziej innowacyjnych i nowoczesnych obszarach polskiej gospodarki.

3.4. Wartość dodana dla przedsiębiorcy: kiedy jest, a kiedy jej brak?

Bezpośrednia, celowa współpraca ośrodków innowacji oraz inwestorów wysokiego ryzyka jest cenna tylko wówczas, gdy stanowi rzeczywistą wartość dodaną dla przedsiębiorcy. W innym przypadku jest sztuką dla sztuki i służy innym celom, niekoniecznie takim, które należałoby bezwarunkowo akceptować. Można zatem ostrożnie przyjąć, że to perspektywa i ocena przedsiębiorcy, nawet subiektywna i nie do końca oparta na obiektywnych czy uzasadnionych przesłankach, jest oceną mówiącą o jakości współpracy pomiędzy ośrodkami innowacji a inwestorami wysokiego ryzyka (oczywiście w tym konkretnym przypadku, który tego przedsiębiorcy dotyczy).

Informacje zebrane od przedsiębiorców, którzy poprzez ośrodek innowacji nawiązali kontakt z inwestorem wysokiego ryzyka (lub odwrotnie), jednoznacznie pozwalają określić sytuacje i okoliczności, które sprzyjały wystąpieniu realnej wartości dla tego przedsiębiorcy oraz takie, w których takiej wartości nie było.

Przedsiębiorca dostrzega wartość dodaną z jednoczesnej współpracy z ośrodkiem innowacji oraz inwestorem wysokiego ryzyka (a tym samym z ich wzajemnej, bliskiej współpracy, która stanowi dopełnienie jego dwustronnych relacji z nimi), szczególnie, gdy:

- jedna strona rekomenduje drugiej stronie podjęcie z nim współpracy, a nie poleca go czy wyłącznie kontaktuje operacyjnie – przedsiębiorcy

zwracają zwłaszcza uwagę na personalny kontakt i osobistą formę rekomendacji, która ich bezpośrednio dotyczy,

- przedsiębiorca nie posiada formalnych zobowiązań wobec jednej ze stron, które by mogły istotnie ograniczać jego pole manewru we współpracy z drugą stroną – w szczególności nieufnie traktowane są umowy na wyłączność, które wymagają uzyskania zgody na prowadzenie dalszych rozmów z kimś innym,
- cały proces przebiega sprawnie, a sprawy rozwiązywane są (ustalane) po kolei, choć niekoniecznie według przyjętej początkowo kolejności oraz gdy nie ma jawnych różnic zdań, czy sporów pomiędzy ośrodkiem a inwestorem,
- czas dojazdu na spotkanie z ośrodkiem innowacji lub inwestorem wysokiego ryzyka nie przekracza 1,5 godziny (w jedną stronę) oraz gdy jest możliwość jednoczesnego spotkania z oboma podmiotami,
- istnieją ustalone przez wszystkie strony zasady komunikacji, co ułatwia wzajemne kontakty, a zarazem nie budzi obaw dotyczących wykorzystania informacji poufnych przedsiębiorcy przez którąkolwiek ze stron – dobrą i coraz częściej stosowaną praktyką jest spisanie ustaleń i rozesłanie ich pocztą elektroniczną do wszystkich zainteresowanych,
- kiedy od przedsiębiorcy nie wymaga się przygotowania żadnych dokumentów w językach obcych, a cała komunikacja odbywa się w języku polskim, najchętniej poprzez pocztę elektroniczną lub telefonicznie,
- doszło do sfinalizowania transakcji i pozyskania przez przedsiębiorcę potrzebnych kapitałów na akceptowalnych dla niego warunkach – ten końcowy sukces w zasadzie ucisza wszystkie głosy krytyczne.

Zaistnienie sytuacji znacząco odmiennych od wyżej wymienionych, w zdecydowanej większości przypadków, jest odbierane negatywnie oraz skłania przedsiębiorcę do krytycznej oceny jakości współpracy ośrodków innowacji i inwestorów wysokiego ryzyka bezpośrednio ze sobą oraz wspólnie z nim. Równocześnie należy zauważyć, że niektóre oczekiwania przedsiębiorców mogą być uznane za dyskusyjne i niekoniecznie powinny być uwzględniane przez pozostałe podmioty, tym bardziej, że mogą mieć typowo indywidualną i jednostkową przyczynę.



ROZDZIAŁ 4
Najlepsze światowe praktyki
współpracy ośrodków innowacji
i inwestorów wysokiego ryzyka

We współczesnej, bardzo szybko zmieniającej się gospodarce, dostęp do finansowania zewnętrznego oraz wszechstronnego wsparcia w opracowywaniu oraz udoskonalaniu nowych technologii i produktów, staje się czynnikiem kluczowym dla rozwoju i konkurencyjności gospodarki. Wszystkie państwa Unii Europejskiej, jak również większość stanów USA, postawiły sobie za cel tworzenie ku temu odpowiednio sprzyjającego środowiska instytucjonalnego i prawnego. W ostatnich latach wyraźnie zauważalne jest zjawisko, w którym ograniczony dostęp do zewnętrznego finansowania przekłada się na liczbę porażek biznesowych i bankructw.

W celu zapobiegania takim zjawiskom w USA stworzono SBA – *United States Small Business Administration*, organizację realnie wspierającą małe firmy w pozyskiwaniu kapitału w odpowiednim wymiarze, a także rozpoczęciu i prowadzeniu działalności.

W jej ramach stworzony został program *The Small Business Investment Company SBIC* (1958), którego misją było stworzenie nowych możliwości i ułatwienie procesu pozyskiwania kapitału zewnętrznego przez amerykańskich przedsiębiorców. Program ten był skierowany do młodych przedsiębiorców, którzy na rozpoczęcie i rozwinięcie działalności potrzebowali większych środków, niż mogli otrzymać z publicznych programów pożyczkowych, a jednocześnie zbyt małych, by pozyskać finansowanie z funduszy Venture Capital. **Obecnie podmioty SBIC funkcjonują jako prywatne firmy inwestycyjne, objęte kontrolą oraz licencją SBA, których działalność nastawiona jest na zysk.** Ich podstawowym celem jest zapewnianie klientom, spełniającym określone warunki, wsparcia w postaci kapitału udziałowego, długoterminowych pożyczek oraz pomocy w zarządzaniu. Dobrym przykładem SBIC jest *Northwest Venture Associate* (NWVA), która swoim klientom oferuje dodatkowe finansowanie, odpowiednie do potrzeb, również od innych inwestorów wysokiego ryzyka, różnego rodzaju doradztwo, obejmujące planowanie, zarządzanie wszelkimi obszarami działalności firmy, badania i analizy rynkowe, wsparcie w nawiązywaniu kontaktów z partnerami, bankami, prawnikami, a także opracowanie modelu oceny przedsiębiorstwa. NWVA wspiera swoich klientów kwotami z przedziału 250 tys.-7,5 mln USD, mając w planach wycofanie się z inwestycji po około 5 latach i tym samym zrealizowanie zakładanej, wysokiej stopy zwrotu.

Ze wsparcia SBIC korzystały w początkowych fazach rozwoju takie potęgi jak Intel Corporation, Apple Computer czy America OnLine.

Program SBIC w USA jest uważany za kluczowy czynnik wspierania rozwoju innowacyjnych, małych firm. Co ciekawe, ich sposób działania motywuje banki do partycypowania w finansowaniu młodych, ryzykownych przedsięwzięć. Dzięki samemu programowi, jego sprawnej realizacji i efektywnym działaniu poszczególnych funduszy SBIC, wymierne korzyści odnosi cała gospodarka, dzięki wpływom podatkowym oraz tworzeniu setek tysięcy miejsc pracy.

Sukces programu wynika przede wszystkim z jego trwałości. Przez 53 lata działalności funkcja SBIC pozostała niezmienniona. Niewątpliwie wynika on również z dojrzałości amerykańskiego rynku kapitałowego i różnorodności oferowanych tam instrumentów finansowych⁵. Kolejną, ważną inicjatywą, przynoszącą wymierne skutki dla gospodarki amerykańskiej, jest program Ben Franklin Technology Partners, który prowadzi swoją działalność nieprzerwanie od 1982 roku. **Ben Franklin Technology Partners powstał w celu stworzenia jednostek, które w jednym miejscu zgromadziłyby usługi ośrodków innowacji oraz inwestorów wysokiego ryzyka,** umożliwiając tym samym ich aktywną i efektywną współpracę na rzecz tworzenia nowych, innowacyjnych firm. W ramach programu stworzone zostały 4 niezależne organizacje, które oferują:

- ocenę i krytyczną analizę otrzymywanych projektów,
- doradztwo,
- finansowanie perspektywicznych konceptów,
- wsparcie finansowe w formie grantu,
- budowanie sieci kontaktów między instytucjami rządowymi, podmiotami otoczenia biznesu a przedsiębiorcami,
- wsparcie w komercjalizacji technologii oraz wprowadzaniu jej efektów na rynek,
- pomoc w znalezieniu inwestora kapitałowego lub pożyczkodawcy,
- budowanie współpracy między biznesem a środowiskiem akademickim.

Dzięki programowi stworzono dziesiątki tysięcy nowych miejsc pracy, zwiększył on PKB Pensylwanii o kilka miliardów USD oraz znacząco wpłynął na zwiększenie wpływów podatkowych stanu⁶.

Fenomenem na skalę światową jest Dolina Krzemowa, której działalność można stawiać innym za przykład współpracy nauki z biznesem oraz ośrodków innowacji i technologicznych think-tanków z inwesto-

⁵ M. Bak, P. Kulawczuk, A. Szczesniak, T. Szczurek: *Finansowanie biznesu technologicznego*, Warszawa-Gdynia-Denver, 2003, s.113-119.

⁶ M. Bak, PKulawczuk, A. Szczesniak, T. Szczurek: *Finansowanie biznesu technologicznego*, Warszawa-Gdynia-Denver, 2003.

rami wysokiego ryzyka. Unikalność tej struktury wynika ze stworzenia optymalnych warunków do współpracy. Na jednym obszarze, w wyniku ciągłego rozwoju i stymulowania kooperacji, powstało i istnieje tysiące firm, działających w obszarze technologii. Zapewniono im odpowiednią infrastrukturę, możliwości współpracy i interakcji w celu osiągnięcia efektów synergicznych, dostęp do doradztwa, czy mentoringu. Dzięki sąsiedztwu i bliskiej współpracy przede wszystkim z Uniwersytetem Stanforda, który szczyti się wielkim potencjałem naukowo-badawczym oraz z Berkeley University, San Jose University, University of San Francisco, czy Santa Clara University, stworzono klimat sprzyjający komercjalizacji nauki oraz pozyskiwaniu wybitnych pracowników spośród najzdolniejszych studentów i kadry naukowej.

Naturalną kolejną rzeczą było zainteresowanie tym miejscem, tą swoistą studnią innowacyjności, ze strony inwestorów wysokiego ryzyka. Z czasem Silicon Valley stało się centrum ich aktywności – w latach 90. XX wieku na jej obszarze swoje biura posiadało ponad 30% największych firm inwestycyjnych USA, zainteresowanych finansowaniem firm, działających w obszarze *high tech*⁷.

W Stanach Zjednoczonych rynek inwestorów kapitału ryzyka jest dojrzały i zróżnicowany. Jego podmioty chętnie realizują wspólne inwestycje, tworzą syndykaty, dzięki czemu angażują jednorazowo mniejsze kwoty i tym samym mogą wesprzeć większą liczbę firm, a jednocześnie dywersyfikują swoje portfele inwestycyjne i zmniejszają ryzyko związane z pojedynczym wejściem kapitałowym. Przekłada się to na liczbę inwestycji podejmowanych rokrocznie przez inwestorów wysokiego ryzyka.

Zgodnie z danymi *European Private Equity and Venture Capital Association* (EVCA), liczba takich inwestycji, opiewających na kwotę wyższą niż 5mln USD w skali roku, to w USA ponad 1000, podczas gdy w Europie zaledwie około 200⁸. Nie jest przypadkiem, że to właśnie Dolina Krzemowa jest uznawana za kolebkę instytucji aniołów biznesu. To właśnie tam wykształcił się model, zgodnie z którym zamożne osoby, w większości biznesmeni, menedżerowie, prawnicy, poszukują możliwości wsparcia swoim kapitałem oraz wiedzą, kontaktami i doświadczeniem perspektywicznych, ale zazwyczaj również skrajnie ryzykownych firm,

⁷ Parki technologiczne jako nowoczesna forma promowania działalności innowacyjnej, Witold Kasperkiewicz, <http://www.institut.info/Vkonf/site/12.pdf>

⁸ Wywiad z dr Robertem Barskim, Dyrektorem Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości Uniwersytetu Zielonogórskiego, http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86197.asp?soid=C5D1601095D54D2EB9C95CD56546AF55

oczekując w zamian wysokich zwrotów z ulokowanych w ten sposób środków⁹.

W Dolinie Krzemowej powstały takie firmy jak Hewlett-Packard, Apple Computers, Cisco czy Google.

Europejskim przykładem współpracy ośrodków innowacji z inwestorami kapitału ryzyka jest Cambridge, nazywany „Europejską Doliną Krzemową”, który powstał na Uniwersytecie Cambridge. Jest najważniejszym, pod względem wartości inwestycji w powstające w nim firmy, inkubatorem przedsiębiorczości na naszym kontynencie.

Kluczowym czynnikiem sukcesu Cambridge jest ścisła współpraca z Uniwersytetem i dążenie do komercjalizacji jego osiągnięć naukowych, nieprzerwanie działający od lat 60. XX wieku system współpracy nauki z biznesem oraz stworzenie sieci instytucji, których celem jest zapewnianie odpowiedniego finansowania dla powstających firm. Zaowocowało to powstaniem wielu organizacji, posiadających kompletną ofertę wsparcia dla młodych, innowacyjnych firm. W swojej ofercie posiadają usługi dotyczące doradztwa, pomocy w komercjalizacji technologii, szkolenia, wsparcia w działaniach dotyczących ochrony własności intelektualnej, możliwość wynajęcia powierzchni na prowadzenie własnej działalności, dostęp do odpowiedniej infrastruktury, a także do finansowania powstających firm.

Kiedy Cambridge zaczęło być postrzegane jako ośrodek tworzenia innowacji i zapewniania im odpowiedniego wsparcia do komercjalizacji i wdrażania produktów, miejsce to zaczęło wzbudzać coraz większe zainteresowanie inwestorów kapitału ryzyka, którzy wsparli finansowo wiele projektów¹⁰. **Obecnie Cambridge wspiera kilka tysięcy przedsiębiorstw związanych z wysokimi technologiami.** Dzięki jego działalności, region ten stał się jednym z najszybciej rozwijających się i najlepiej prosperujących regionów Wielkiej Brytanii (choć wcześniej plasował się wśród najuboższych)¹¹. Obecnie Cambridge jest w trakcie realizacji dużej, międzynarodowej inicjatywy Cambridge Python, która zajmuje się prowadzeniem działalności edukacyjnej, pomagającej zdobyć wiedzę niezbędną do założenia i prowadzenia innowacyjnego przedsiębiorstwa. Celem jest promowanie przedsiębiorczości akademickiej oraz komercjalizacji technologii w oparciu o metody wypracowane przez

⁹ B. Mikołajczyk, M. Krawczyk: *Aniolowie biznesu w sektorze MSP*, Warszawa 2007, s. 49.

¹⁰ J. Morawski: *Dolina Krzemowa w wersji mini*, <http://www.rp.pl/artukul/92477.html?print=tak>

¹¹ P.A. Wrzecioniarz: *Czy możliwa jest nasza Silicon Valley?*, www.sunrise.wroclaw.pl/.../Prof-Piotr-Wrzecioniarz---czy-mozliwa-jest-nasza-aspx

Cambridge University. Projekt ten realizowany jest również w Polsce, pod patronatem Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego¹².

Wszyscy wiemy, że odwieczna rywalizacja między uniwersytetami w Cambridge i Oxford obejmuje wiele płaszczyzn, nie mogło więc zabraknąć sukcesów Oxford University na omawianym polu. **W celu wspierania transferu technologii wypracowanych na uczelni oraz rozwoju młodych przedsiębiorstw stworzono ISIS Innovation – spółkę, będącą własnością Uniwersytetu.** Poza skuteczną komercjalizacją technologii, organizacja umożliwia dostęp do wiedzy, doradztwa i doświadczeń, a także kapitału od inwestorów wysokiego ryzyka, w szczególności od funduszy kapitału zaangażowanego i aniołów biznesu. Wspiera ona młodych przedsiębiorców w poszukiwaniu odpowiednich menedżerów, którzy wypełnią luki kompetencyjne naukowców oraz inwestorów oraz umożliwią harmonijny wzrost firmy. Aby umożliwić jeszcze bardziej sprawne wprowadzanie firm na rynek i zapewnić im kapitał w początkowych fazach rozwoju, ISIS Innovation pozyskało środki rządowe na stworzenie własnych funduszy seed, które mają wspierać spin-off'y uczelni, a równolegle stworzyło swoją Sieć Aniołów Biznesu ISIS (IAN). Aby budować organizację ściśle współpracującą z biznesem, utworzono również Oxfordzkie Stowarzyszenie Innowacyjne (OIS), które funkcjonuje jako forum zrzeszające naukowców, inwestorów, firmy międzynarodowe oraz lokalne i profesjonalistów, specjalizujących się w transferze technologii. Dzięki istnieniu OIS, wytworzyła się platforma umożliwiająca wymianę oczekiwań, wspólne poszukiwanie rozwiązań, zawiązywanie współpracy, a także zdobywanie cennych kontaktów.

Odpowiednie zarządzanie i dobrze nakierowana działalność rozwojowa uczyniły z ISIS Innovation świetnie prosperującą i generującą znaczne korzyści jednostkę, która w 2009 roku wypracowała przychód na poziomie w sumie 7,4 miliona funtów, przyczyniła się do powstania 4 spin-out'ów, wspierała przy zdobywaniu 64 patentów oraz pozyskała 69 nowych umów licencyjnych.

Z kolei w Belgii został utworzony fundusz kapitału zaangażowanego Gemma Frisius Fund (GFF). Inicjatorem powstania organizacji był Katolicki Uniwersytet w Leuven, który do współpracy przy przedsięwzięciu pozyskał wsparcie dwóch dużych, komercyjnych banków. Głównym celem GFF było zgromadzenie kapitału, który pozwoliłby na sfinansowanie

¹² <http://www.cambridgepython.pl/>

początkowych etapów funkcjonowania spin-out'ów, wywodzących się z uczelni. Fundusz stwarza możliwości również pozyskania inwestorów z zewnątrz, dzięki mocno rozbudowanej sieci kontaktów. W ciągu tylko 4 lat (2005-2009) fundusz udzielił wsparcia 37 młodym firmom. Gemma Frisius Fund jest świetnym przykładem efektywnej komercjalizacji technologii dzięki wsparciu inwestorów wysokiego ryzyka i jednocześnie udowadnia, że również banki mogą być odpowiednim partnerem do realizacji inicjatyw, wspierających przedsiębiorczość i transfer technologii.

Ciekawym przykładem współpracy ośrodków innowacji z inwestorami wysokiego ryzyka jest także Y Combinator – inkubator przedsiębiorczości z USA. Wypracowana przez założycieli, a przede wszystkim Paula Grahama, sieć kontaktów i oferta instytucji jest praktycznie gwarancją sukcesu dla nowych firm, którym uda się do niego dostać. A przy obecnej renomie nie jest to wcale łatwe. Dwa razy w roku organizowany jest trzymiesięczny obóz w Mountain View (Kalifornia). Z około 1000 chętnych do udziału zapraszanych jest 40 przedsiębiorstw. Tam czeka ich prawdziwa szkoła biznesu. Po ukończeniu kursu mają mieć gotowy produkt, klientów i przychody. Zwieńczeniem szkolenia jest Demo Day – okazja do zaprezentowania swojej firmy przed inwestorami.

Sposób działania inkubatora i jakość wychodzących z niego projektów sprawiły, że zmienił się układ sił między przedsiębiorcami a inwestorami z Doliny Krzemowej. Dzięki temu, na Demo Day obowiązkowo przyjeżdżają wszyscy liczący się aniołowie biznesu z Silicon Valley oraz przedstawiciele funduszy VC z Sand Hill Road. Wynika to z faktu, że Y Combinator postrzegany jest jako wylęgarnia genialnych pomysłów. Dochodzi wręcz do sytuacji, w których inwestorzy licytują się, kto więcej zaoferuje prezentującemu się przedsiębiorstwu. Właśnie dlatego wielu chce inwestować w firmy, które tam powstają. Inwestorzy wiedzą, że jeśli spółka wyszła spod skrzydeł Y Combinator, jest ona świetnie przygotowana i ma spore szanse na globalny sukces. W ostatnim obozie, który zakończył się 30 sierpnia 2010 roku, wzięło udział 36 spółek. Aż 30 z nich zdobyło nowych inwestorów. Od roku 2005 Inkubator znacząco przyczynił się do sukcesu 200 nowych firm.

Dzięki wsparciu Paula Grahama powstał Justin.tv – największy obecnie w sieci portal z relacjami wideo na żywo, który ma 31 mln użytkowników miesięcznie i zyskał 7,2 mln dol. inwestycji od funduszy Venture Capital. Kolejne firmy, które wyszły spod jego skrzydeł, to Loopt – portal

społecznościowy z lokalizacją użytkowników, Reddit – serwis z wiadomościami zbieranymi przez użytkowników, który został przejęty w 2006 roku przez Condé Nast., TextPayMe – portal płatności mobilnych, wykupiony przez Amazon w 2006.

Ważnym sukcesem Y Combinator jest spółka Indinero, zajmująca się aplikacjami księgowymi dla małych firm. Jej pomysłodawczyni – Jessica Mah – zgłosiła się na obóz, mając już gotowy prototyp.

W trakcie szkoleń Graham namówił ją na dodanie do serwisu kilku nowych funkcji, szybkie ich wprowadzenie i dopracowanie strony. Powtarzał, że nawet jeśli będą błędy czy niedociągnięcia – użytkownicy je zweryfikują. Na koniec turnusu portal miał już 2,5 tys. użytkowników, 2 miesiące później – 6 tys. Produkt doskonalony był na bieżąco, zgodnie z sygnałami, jakie autorzy otrzymywali od odbiorców. Firma pozyskała od inwestorów 1,2 mln dol. kapitału¹³.

CNSE – *Center for Neuromorphic Systems Engineering* – jest instytucją, mającą na celu wspieranie komercjalizacji technologii opracowanych w California Institute of Technology. CNSE jest inkubatorem technologicznym, pomagającym głównie studentom oraz innym pracownikom uczelni wyższych wdrażać ich wynalazki i budować wokół nich przedsiębiorstwa. W efekcie, wiele młodych firm miało możliwość zaistnieć na rynku i osiągnąć sukces. **Pod skrzydłami CNSE tworzyła się koncepcja firmy Digital Persona, powstałej w 1996 roku. Jej twórcy opracowali innowacyjny system rozpoznawania odcisków palców.** Już rok po rozpoczęciu działalności wspieranej przez CNSE pojawiły się pierwsze sukcesy – nagroda Best of Comdex, dzięki której wielu klientów dowiedziało się o jej istnieniu. Zwiększyło się zainteresowanie produktami firmy, połączone z bardzo przychylnymi recenzjami od użytkowników. Firma została doceniona w szczególności za sprzęt oraz oprogramowanie, które jest w stanie rozpoznać układ linii papilarnych w każdym położeniu, choćby do góry nogami, co było nowością na rynku. Ponadto, produkt jest bardzo łatwy w użyciu, intuicyjny i nie wymaga zasilania. Jeszcze na bardzo wczesnym etapie rozwoju CNSE zainteresowało tym przedsiębiorstwem inwestorów wysokiego ryzyka. Ostatecznie zainwestowali w nią Intel Capital oraz VantagePoint Venture Partners. Firma odniosła wielki sukces, a jej produkty sprzedawane są obecnie na całym świecie. Korzystają z nich tacy giganci jak choćby IBM¹⁴. **Jest to dosko-**

¹³ <http://www.forbes.pl/artykuly/sekcje/strategie/ferment-w-dolinie-krzemowej,8910,1>

¹⁴ http://www.erc-assoc.org/manual/pdf/best_practices_ch_5.pdf

nały przykład korzyści z harmonijnej współpracy jednostki, zajmującej się komercjalizacją technologii oraz inwestorów wysokiego ryzyka, która trwała w sposób ciągły od samego początku Digital Persona.



ROZDZIAŁ 5
Narzędzia budowy efektywnej współpracy
inwestorów wysokiego ryzyka
i ośrodków innowacji w Polsce

Wnioski i rekomendacje dla budowy efektywnych i skutecznych mechanizmów współpracy inwestorów wysokiego ryzyka i ośrodków innowacji w Polsce:

1. Wraz z poszerzaniem się rynku innowacji o nowych aktorów oraz naturalnie rosnącą skalą tego rynku, niefinansowe aspekty luki kapitałowej, w tym problemy polegające na nieefektywnej współpracy i kooperacji, mogą się dalej nasilać, przekładając się tym samym coraz mocniej na jakość całego rynku innowacji. Niefinansowe elementy luki kapitałowej nie są obecnie pochodną skali działania czy braku określonych graczy na rynku, ale mają swoje głębokie uwarunkowania w istniejących rozwiązaniach systemowych, kulturze organizacji ośrodków innowacji i inwestorów wysokiego ryzyka oraz mentalności i tradycji społecznej w Polsce, która nie ułatwia podejmowania wspólnych działań. **Rekomendujemy zatem przyjęcie Zasady (Konsensusu) Uczestnictwa, polegającej na tym, że inwestorzy wysokiego ryzyka będą operacyjnie włączać w swój proces inwestycyjny ośrodki innowacji, a te zaangażują się w jego realizację na uzgodnionych z nimi warunkach.**
2. W tej sytuacji konieczne jest wprowadzenie odpowiednich zasad współpracy, z których jedną z najważniejszych powinno być zapewnienie maksymalnej swobody działania ośrodkom innowacji oraz inwestorom wysokiego ryzyka. Powinno to przede wszystkim polegać na wyższej niż dotychczas akceptacji dla działań mniej formalnych (przynajmniej w początkowej fazie), bazujących na bieżących ustaleniach, dynamizujących i przyspieszających właściwe procesy. **Rekomendujemy przyjęcie Zasady (Konsensusu) Jawności – inwestorzy wysokiego ryzyka i ośrodki innowacji nie zawierają ze sobą umów o poufności, pozostawiając tę sferę kontaktom roboczym.**
3. Dbanie o bezpośrednie, a wręcz całkiem nieformalne kontakty pomiędzy ośrodkami innowacji, pomiędzy inwestorami wysokiego ryzyka oraz między obiema tymi grupami. Tworzenie platform współpracy, baz danych i sieci, poza nielicznymi wyjątkami, zamiast do otwarcia, prowadzi znacznie częściej do zamykania wiedzy i uciania praktycznych kontaktów, które są zastępowane przez bardziej formalne relacje. **Rekomendujemy stworzenie ogólnodostępnej on-line bazy teleadresowej osób będących pracownikami ośrodków innowacji oraz inwestorów wysokiego ryzyka.**

4. Podmiotowy stosunek do przedsiębiorcy – budowanie relacji pomiędzy ośrodkiem innowacji a inwestorem wysokiego ryzyka w trójce z przedsiębiorcą, bez oderwania od jego potrzeb i celów. Unikanie postrzegania przedsiębiorcy przez pryzmat relacji klienckiej lub projektowej. Koncentracja na celu biznesowym przedsiębiorcy, którego realizacja wymaga z reguły wsparcia ośrodka innowacji i inwestora wysokiego ryzyka, a zarazem jest dla nich najlepszym narzędziem do osiągnięcia ich własnych celów. **Rekomendujemy stworzenie standardowego dokumentu (check-list), który ułatwi diagnozowanie rzeczywistych potrzeb innowacyjnego przedsiębiorcy.**
5. Podnoszenie umiejętności komercjalizacyjnych i wiedzy merytorycznej ośrodków innowacji. Jest to konieczne w świetle istniejącego stanu polskich ośrodków innowacji oraz praktyki utrzymywania się przez nie z realizacji projektów. Należy bezwzględnie dążyć do bezpośredniego i trwałego umiędzynarodowienia ośrodków innowacji poprzez doprowadzenie do sprzedaży lub wymiany części udziałów z wiodącymi ośrodkami innowacji z innych krajów, w szczególności należących do Unii Europejskiej. **Rekomendujemy przygotowanie memorandów inwestycyjnych dla kilku wybranych ośrodków innowacji i zaprezentowanie ich na targach zagranicznych.**
6. Podnoszenie kompetencji i adaptowanie najlepszych światowych wzorców inwestycyjnych na rynku innowacji w Polsce, w tym również w zakresie kształtowania współpracy z innymi instytucjami otoczenia biznesu. Jest to niezbędne z uwagi na to, że większość kapitału prywatnego na przedsięwzięcia innowacyjne na wczesnym etapie rozwoju pochodzi ze źródeł krajowych. Potrzebny jest przede wszystkim kapitał korporacyjny, pochodzący z funduszy powiązanych z globalnymi koncernami technologicznymi, telekomunikacyjnymi i medycznymi – tacy współinwestorzy mogą znacząco ułatwić internacjonalizację biznesu. **Rekomendujemy organizowanie przez Krajowy Fundusz Kapitałowy raz na kwartał stałej misji gospodarczej (inwestycyjnej) do Kalifornii w celu pozyskania do współpracy tamtejszych inwestorów wysokiego ryzyka.**
7. Dążenie do realizacji celów jakościowych zamiast ilościowych. Podejście kwantytatywne wynika w dużej mierze ze sposobu finansowania działalności ośrodków innowacji i większości inwestorów

wysokiego ryzyka za pomocą funduszy europejskich. Nie jest ono efektywne i wymaga niezwłocznej systemowej zmiany na poziomie legislacji oraz praktyki działania instytucji wdrażających fundusze strukturalne. Bez tego wciąż będziemy wymuszać realizację złożonych wskaźników, uniemożliwiając często skupienie się na świadczeniu efektywnej pomocy. **Rekomendujemy przyjęcie Zasady (Konsensusu) Pomocniczości, polegającej na tym, że procedury w administracji publicznej dopasowywane są na bieżąco do zmieniających się potrzeb rynku innowacji.**

8. Fizyczne zgrupowanie wybranych jednostek wspierających innowacyjność i przedsiębiorczość oraz wysoce operacyjnych przedstawicielstw inwestorów wysokiego ryzyka w kilku kampusach technologicznych, tak, by osiągnąć niezbędną masę krytyczną rzeczywistej komplementarności. Dzięki takiemu, pilotażowi przedsiębiorcy mieliby znacznie ułatwione poszukiwanie instytucji, jakiej na danym etapie rozwoju firmy potrzebują. **Rekomendujemy zorganizowanie wspólnych biur inwestorów wysokiego ryzyka oraz ośrodków innowacji, działających w formule co-working'u.**
9. Stopniowe przechodzenie ośrodków innowacji i inwestorów wysokiego ryzyka posiadających kapitał ze źródeł publicznych na pełną działalność komercyjną. Wiele z nich koncentruje się bardziej na realizacji projektów wspierających przedsiębiorczość niż na długofalowym wspieraniu konkretnych innowacyjnych przedsięwzięć. Przejście, chociażby częściowe, na działalność konkurencyjną wymusiłoby zdrową konkurencję i większą dbałość o jakość świadczonych usług. **Rekomendujemy stworzenie oficjalnych syndykatów inwestycyjnych z udziałem działających non-profit ośrodków innowacji oraz prywatnych inwestorów wysokiego ryzyka.**
10. Dążenie do specjalizacji poszczególnych ośrodków innowacji i inwestorów wysokiego ryzyka oraz ścisła współpraca z innymi instytucjami otoczenia biznesu w celu stworzenia kompleksowej palety usług dla przedsiębiorców, zamiast ciągłego rozszerzania oferty w ramach pojedynczej instytucji. **Rekomendujemy przyjęcie Zasady (Konsensusu) Konsorcjum – przedsiębiorcy oferowane jest zawsze jednocześnie wsparcie dwóch ośrodków innowacji.**

Zakończenie

Dobra współpraca ośrodków innowacji i inwestorów wysokiego ryzyka jest niezbędna w procesie komercjalizacji wiedzy i technologii, przy wdrażaniu innowacji oraz nowych metod i modeli biznesowych, a także dla optymalnego rozwijania szerokiego spektrum przedsiębiorstw na wczesnym etapie rozwoju. Cel i istota tej współpracy leży jednakowoż zawsze w skutecznym wsparciu przedsiębiorcy, którego sukces rynkowy i komercyjny będzie najlepszą możliwą rekomendacją do dalszego zacieśniania, integrowania i rozwijania powiązań pomiędzy ośrodkami innowacji a inwestorami wysokiego ryzyka.

Rynek innowacji w Polsce ciągle się kształtuje, a jego docelowa konstrukcja wciąż nie jest jednoznacznie określona. Duży i skokowy napływ środków publicznych umożliwił powstanie wielu potrzebnych instytucji, w szczególności różnych centrów i ośrodków innowacji a także wzmocnienie i zinstytucjonalizowanie inwestorów wysokiego ryzyka, istniejących do niedawna w niewielkiej ilości. Pociągnęło to za sobą między innymi wzrost zainteresowania tym segmentem rynku, napływ kapitału prywatnego – głównie krajowego – oraz wzrost liczby innowacyjnych firm na etapie załączkowym i początkowym. Wszystko wskazuje na to, że dalszy rozwój i profesjonalizacja rynku innowacji jest nieuchronna, a sprzyjać temu będzie nadal wysoki poziom finansowania ze środków funduszy strukturalnych UE oraz stopniowo rosnące zainteresowanie kapitału prywatnego inwestycjami w innowacyjne firmy, w tym szczególnie w komercjalizację wyników prac badawczo-rozwojowych prowadzonych w polskich uczelniach i jednostkach naukowych.

W tej sytuacji mechanizmy współpracy pomiędzy ośrodkami innowacji a inwestorami wysokiego ryzyka nabierają szczególnego znaczenia i powinny być dalej przedmiotem wnikliwych badań, dyskusji i dociekań. Jest to zagadnienie nowe i stosunkowo słabo zbadane, gdzie praktyka wzajemnych relacji dopiero się kształtuje. Nie ulega jednak wątpliwości, że współpraca ośrodków innowacji z inwestorami wysokiego ryzyka nie byłaby, nie jest i nie będzie możliwa bez partnerskiego i podmiotowego traktowania przedsiębiorcy, który jest niezbędnym i najważniejszym ogniwem, spajającym obie strony rynku innowacji. Deprecjonowanie roli przedsiębiorcy, ignorowanie jego celów i sprowadzanie go do roli przedmiotowego beneficjenta pomocy, jest

obecnie największym zagrożeniem, mogącym doprowadzić do erozji wzajemnych stosunków pomiędzy ośrodkami innowacji i inwestorami wysokiego ryzyka, ale także dla przyszłości całego rynku innowacji w Polsce.

Bibliografia

1. K.B. Matusiak (red.): *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce*. Raport 2009, Łódź/Warszawa 2009.
2. Ch. Saublens: *All money is not the same! SME access to finance. Guidebook for public decision-makers and intermediaries*, Eurada, Bruksela 2006.
3. Materiały z seminarium dla przedsiębiorców *Getting ready for investment*, prowadzonego przez META Group, Warszawa 23-26.11.2010.
4. M. Bak, P. Kulawczuk, A. Szczesniak, T. Szczurek: *Finansowanie biznesu technologicznego*, Warszawa-Gdynia-Denver 2003.
5. W. Kasperkiewicz: *Parki technologiczne jako nowoczesna forma promowania działalności innowacyjnej*, www.institut.info/Vkonf/site/12.pdf
6. Wywiad z dr Robertem Barskim, Dyrektorem Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości Uniwersytetu Zielonogórskiego, http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86197.asp?soid=C5D1601095D54D2EB9C95CD56546AF55.
7. B. Mikołajczyk, M. Krawczyk: *Aniołowie biznesu w sektorze MSP*, Warszawa 2007.
8. I. Morawski: *Dolina Krzemowa w wersji mini*,
9. P.A. Wrzecioniarz: *Czy możliwa jest nasza Silicon Valley?*
10. Strona www.cambridgepython.pl.
11. Strona www.forbes.pl/artykuly/sekcje/strategie/ferment-w-dolinie-krzemowej,8910,1
12. Strona www.erc-assoc.org/manual/pdf/best_practices_ch_5.pdf
13. Forum, 02.03.2009.

Wykaz rysunków i tabel

Rysunek 1. Źródła i rodzaj wsparcia ośrodków innowacji dla przedsiębiorców.

Rysunek 2. Przedsiębiorczy łańcuch pokarmowy.

Rysunek 3. Trójkąt relacji przedsiębiorca-ośrodek innowacji-inwestor wysokiego ryzyka.

Tabela 1. Kwoty oferowane przez inwestorów wysokiego ryzyka (standardy europejskie).

Tabela 2. Kluczowe aspekty projektu istotne z punktu widzenia poszczególnych inwestorów wysokiego ryzyka.

Autorzy

Ewa Dąbrowska – pracowniczka Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych Lewiatan odpowiedzialna za wsparcie działań największej sieci aniołów biznesu w Polsce – Lewiatan Business Angels (LBA). Uczestniczy w procesie inwestycyjnym, koordynując zadania związane z selekcją projektów oraz utrzymywaniem relacji z inwestorami. Stała współpracowniczką Stowarzyszenia Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce (SOOIPP) w obszarze badań, dotyczących rozwoju rynku sieci aniołów biznesu i funduszy kapitału zaangażowanego w Polsce. Jej zainteresowania badawcze koncentrują się wokół instytucjonalnych mechanizmów wsparcia dyfuzji innowacji oraz transferu technologii, z uwzględnieniem międzynarodowego otoczenia rynku innowacji. Ukończyła studia ekonomiczne na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym Uniwersytetu Łódzkiego.



Władysław Halbersztadt – współzałożyciel i Prezes Zarządu INVESTIN (investin.pl). Pomysłodawca KOMBINATORIUM (kombinatorium.pl), inkubatora start-up'ów dla ludzi posiadających pasję tworzenia nowych technologii. Prowadzi aktywny blog poświęcony wynalazkom i high-tech (halbersztadt.pl). Angażuje się kapitałowo w przedsięwzięcia i spółki na etapie seed i start-up wspierając kreatywnych przedsiębiorców, naukowców i wynalazców. W trakcie swojej praktyki zawodowej pracował także jako analityk inwestycyjny przy projektach internetowych (e-commerce) i informatycznych (systemy zarządzania). Od początku związany biznesowo z rynkiem NewConnect, na którym z sukcesem przeprowadzał oferty prywatne, był współzałożycielem Stowarzyszenia Autoryzowanych Doradców NewConnect. Posiada szerokie doświadczenie w wycenie i analizie finansowej przedsiębiorstw produkcyjnych, handlowych i usługowych, w tym innowacyjnych firm technologicznych. Ukończył studia ekonomiczne na Wydziale Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego.



Opiekun merytoryczny

dr inż. Karol Lityński – Prezes Fundacji Centrum Innowacji FIRE. Posiada wieloletnie doświadczenie w prowadzeniu projektów od pomysłu, poprzez założenie spółki, do pozyskania inwestora; znajomość funkcjonowania funduszy seed capital i venture capital oraz zasad prowadzenia negocjacji w biznesie (wynikającą z praktycznego uczestnictwa w pozyskiwaniu kapitału na rzecz firm typu start-up); praktyczną wiedzę w zakresie zagadnień dotyczących tworzenia i działalności firm high-tech sektora MSP w Polsce oraz zagadnień transferu technologii i komercjalizacji wyników prac badawczych. Szerokie doświadczenie zawodowe obejmujące zarządzanie: agencją rządową, fundacją, zakładem doświadczalnym uczelni wyższej oraz małą prywatną firmą technologiczną. Od 1972 r. pracownik naukowy Wydziału Elektroniki Politechniki Warszawskiej, a w latach 1991–2008 – z-ca Kierownika Centrum Rozwoju Przedsiębiorczości Politechniki Warszawskiej (aparatura kontrolno-pomiarowa, technologie chemiczne i procesowe, ochrona środowiska i sprzęt z zakresu life-science). W latach 1997–2001 – radca ds. transferu technologii i zrównoważonego rozwoju Ministra Gospodarki w Departamencie Strategii Gospodarczej. Na przełomie 2001/2002 pełnił funkcję prezesa Agencji Techniki i Technologii. Od 2010r. członek Rady Narodowego Centrum Badań i Rozwoju.



SKUTECZNE OTOCZENIE INNOWACYJNEGO BIZNESU

Skuteczne Otoczenie Innowacyjnego Biznesu to inicjatywa Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), która ma na celu wspieranie rozwoju ośrodków innowacji, czyli parków i inkubatorów technologicznych, centrów innowacji i centrów transferu technologii, akademickich inkubatorów przedsiębiorczości oraz sieci aniołów biznesu i funduszy kapitału zaangażowanego. Doświadczenia światowe wskazują, że tego typu podmioty silnie wpisują się we współczesną logikę rozwoju ekonomiczno-społecznego, stanowiąc infrastrukturę gospodarki wiedzy. Umożliwiają one przede wszystkim zbliżenie nauki do biznesu, a tym samym poprawę warunków dla innowacyjnej przedsiębiorczości, transferu technologii i komercjalizacji wiedzy. Odgrywają kluczową rolę w budowie efektywnego systemu innowacji w wymiarze krajowym, jak i poszczególnych regionów.

Kompetentne i profesjonalne zaplecze instytucjonalne może efektywnie wspierać innowacyjną przedsiębiorczość oraz procesy transferu technologii i komercjalizacji wiedzy. Ośrodki innowacji powinny stymulować powstawanie i rozwój nowych innowacyjnych firm, współpracę pomiędzy przedsiębiorstwami a uczelniami, jak również pomiędzy samymi przedsiębiorstwami, przyczyniając się do budowy gospodarki opartej na wiedzy. Funkcją tych instytucji jest świadczenie specjalistycznych usług proinnowacyjnych, z reguły nie dostępnych na rynku.

W Polsce działa ponad 240 różnego rodzaju instytucji zajmujących się wsparciem rozwoju innowacyjnego biznesu, ale ich działalność często jednak nie jest dostatecznie profesjonalna i odbiega od światowych standardów. Ośrodki innowacji borykają się w polskich warunkach ciągle z wieloma problemami.

Inicjatywa PARP zakłada wzmocnienie potencjału i kompetencji ośrodków innowacji oraz kształtowanie dogodnych warunków dla poprawy innowacyjności polskiej gospodarki. W pierwszym etapie prac zdefiniowano elementy składające się na polski system transferu technologii i komercjalizacji wiedzy (STTiKW) oraz określono jego siły motoryczne i bariery¹.

Wzmocnienie ośrodków innowacji w Polsce jest realizowane poprzez szerokie spektrum działań tworzących dogodne warunki dla rozwoju otoczenia innowacyjnego biznesu, obejmujące:

- opracowanie zestawu rekomendacji zmian w polskim STTiKW², uporządko-

¹ Wyniki prac zawiera publikacja – *System transferu technologii i komercjalizacji wiedzy w Polsce – siły motoryczne i bariery*, pod red. K.B. Matusiak, J. Guliński, PARP, Poznań–Łódź–Wrocław–Warszawa 2010, s. 51

² *Rekomendacje zmian w polskim systemie transferu technologii i komercjalizacji wiedzy*, pod red. K.B. Matusiak, J. Guliński, PARP, Warszawa 2010, s. 166

wanych w spójne kategorie propozycji działań i instrumentów w zakresie: systemowo-strukturalnym, regulacyjnym, instytucjonalnym i organizacyjnym, świadomości i kultury innowacji oraz kompetencji kadr dla innowacyjnej gospodarki;

- rozwój kompetencji i wzmocnienie skuteczności funkcjonowania ośrodków innowacji poprzez przygotowanie, organizację i obsługę spotkań, seminariów, krajowych i zagranicznych wyjazdów studyjnych oraz opracowanie podręczników, broszur, prezentacji, audycji audio i video dotyczących różnych aspektów funkcjonowania ośrodków innowacji i rozwoju usług proinnowacyjnych;
- utworzenie internetowej bazy zagranicznych i krajowych dobrych praktyk³, pokazującej ciekawe mechanizmy funkcjonowania ośrodków innowacji oraz form usług proinnowacyjnych, wartych upowszechnienia w polskich warunkach;
- popularyzację problematyki innowacji i komercjalizacji wiedzy, zwiększenie świadomości opinii publicznej oraz władz samorządowych i rządowych o roli i miejscu ośrodków innowacji w rozwoju gospodarki opartej na wiedzy.

Szczegółowe informacje o inicjatywie, jak i planowanych działaniach:

skuteczneotoczenie@parp.gov.pl

www.pi.gov.pl/bios

³ <http://www.pi.gov.pl/bin-debug/>

