

PROJEKT
„ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI POWIĄZANEJ
Z POTENCJAŁEM NAUKOWYM W WOJEWÓDZTWIE MAZOWIECKIM”

ZAKŁADANIE I PROWADZENIE FIRMY TYPU *SPIN-OUT* I *SPIN-OFF*

AUTORZY

Krzysztof Piech
Jan Popończyk



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

akademia nauki

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



OPRACOWANIE WSPÓŁFINANSOWANE ZE ŚRODKÓW UNII EUROPEJSKIEJ
W RAMACH EUROPEJSKIEGO FUNDUSZU SPOŁECZNEGO

www.akn.pl



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

akademia nauki

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Opracowanie wykonane w ramach projektu pt.
„Rozwój przedsiębiorczości powiązanej z potencjałem naukowym w wojewódz-
twie mazowieckim” współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Autorzy: Krzysztof Piech, Jan Popończyk

Współpraca: Jakub Mazur, Mikołaj Olszański, Kornelia Piech

© Akademia Szybkiej Nauki, 2012

Spis treści

1	Wstęp	5
2	Realia działalności gospodarczej i twórczej	6
3	Środowisko akademickie a działalność gospodarcza	11
3.1	Przedsiębiorczość akademicka i firmy odpryskowe	12
3.2	Możliwości rozwoju firm spinowych	14
3.3	Bariery rozwoju firm spinowych.....	20
3.4	Zarządzanie ryzykiem	27
4	Firmy odpryskowe na świecie i w Polsce	30
4.1	Firmy odpryskowe na świecie – stan sektora.....	30
4.2	Firmy <i>spin-off</i> i <i>spin-out</i> : różnice	31
4.3	Firmy odpryskowe w Polsce – stan sektora	36
4.4	Firmy odpryskowe w Polsce – wybrane przykłady	37
4.4.1	Instytut Badań Strukturalnych	38
4.4.2	Instytut Wiedzy i Innowacji.....	39
4.4.3	Apeiron Synthesis	40
4.4.4	Sunshine Profits	42
5	Zakładanie firm odpryskowych	44
5.1	Problem wyboru formy prawnej – na jakie rozwiązanie się zdecydować?	44
5.1.1	Osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą	45
5.1.2	Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości	47
5.1.3	Spółka cywilna.....	48
5.1.4	Spółka komandytowa.....	49
5.1.5	Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	50
5.1.6	Inne formy.....	51
5.1.7	Podsumowanie	52
5.2	Problem braku kapitału – skąd go pozyskać?.....	55
5.2.1	Pozyskiwanie wsparcia (w tym finansowania) dla firm odpryskowych	57
5.2.2	Pozyskiwanie finansowania w branży informatycznej	58
6	Podsumowanie.....	61
7	Bibliografia	65

1 Wstęp

Jeżeli rzeczywiście myślisz Państwo, jak przekuć swój pomysł na osobisty sukces, to być może niniejsze opracowanie pomoże Państwu pomóc w uniknięciu pewnych ślepych zaułków, choć oczywiście nie jest to mapa drogowa do sukcesu ani podręcznik typu „Jak w tydzień zostać milionerem?”. Powód jest prosty – tu nie ma złotych recept, każdy z nas jest inny, każdy pomysł ma swoją specyfikę, każda branża i dziedzina cechują się właściwymi dla siebie szansami i pułapkami.

Na szczęście istnieje też całkiem pokaźna liczba wspólnych wszystkim zagrożeń oraz pewne typowe kategorie problemów, z którymi niemal na pewno prędzej czy później przyjdzie się zmierzyć. Pocięchą niech będzie, że zwykle nie mierzymy się ze wszystkimi naraz, a przy odrobinie szczęścia niektóre nas mogą w ogóle ominąć (czego Państwu życzymy).

W dziedzinie zarządzania istnieje obszar zwany „zarządzaniem ryzykiem” (w języku projektów biznesowych „ryzyko” oznacza zarówno zagrożenia jak i szanse). Oczywiście trzeba sobie przygotować „biznes-plan” (nie po to, żeby się go kurczowo trzymać, bo plany i tak trzeba co rusz aktualizować, ale żeby wiedzieć gdzie się aktualnie znajdujemy w stosunku do zamierzeń) z analizą SWOT itd., ale analiza ryzyka, którą mamy na myśli, ma akurat znaczenie znacznie szersze niż *stricte* biznesowe. Bowiem bez względu na zaplecze techniczne, technologiczne, finansowe i organizacyjne, jakim dysponujemy oraz bez względu na naszą wiedzę i umiejętności, tak naprawdę wchodzimy do gry z jedyną realnie posiadaną przez nas własnością – czasem jaki nam pozostał (a w każdym razie, o jakim sądzimy, że nam pozostał).

Zanim więc wsiądziemy do pociągu w nieznaną, warto zapytać kogoś kto już podróżował, gdzie jest najdalsza stacja, na której jeszcze można wysiąść, żeby móc wrócić. Stacja, po minięciu której na powrót może już po prostu zabraknąć czasu. Albo, co gorsza, nie będzie dokąd wracać...

Za pomoc w przygotowaniu niniejszego opracowania dziękujemy następującym osobom: Jakubowi Mazurowi, Mikołajowi Olszańskiemu, Kornelii Piech, Przemysławowi Radomskiemu, Julianowi Zawistowskiemu.

2 Realia działalności gospodarczej i twórczej

Fenomen rozwoju spółek typu spin-off – stanowiących główny nurt tzw. przedsiębiorczości akademickiej i jeden z aktywnych mechanizmów komercjalizacji i transferu technologii – od kilku lat wzbudza coraz większe zainteresowanie wśród polityków, władz wyższych uczelni i mediów...¹

– tak zaczyna się znakomicie przygotowana i oparte na licznych źródłach opracowanie poświęcone szeroko pojętej przedsiębiorczości akademickiej. Tą problematyką będziemy zajmowali się w niniejszym opracowaniu, rozszerzając kwestie związane z zagadnieniami zasygnalizowanymi w powyższym cytacje. Odniesiemy się m.in. do funkcjonowania firm spinowych za granicą.

Problemem niestety tamże nieznanym jest specyfika naszego środowiska naukowego (i powiązanego z nim otoczenia biznesowego). I nie chodzi nawet o to, że inaczej prowadzi się rozważania o wyższości spółek *spin-off* nad *spin-out* (lub odwrotnie) z pozycji doktoranta prowadzącego innowacyjne badania w znakomicie wyposażonym laboratorium, którego stypendium doktoranckie lub wynagrodzenie akademickie pozwala na normalne życie, na które w dodatku ma się czas, a inaczej... no i tak dalej.

Zagadnienie jest szersze i wiąże się z rodzajami funkcjonujących w środowisku „kultur organizacji” oraz panującego u nas stereotypu naukowca czy pracownika akademickiego, a więc szeroko pojętego „etosu” zawodowego, na których silne i – przynajmniej jak na razie – nieusuwalne piętno odcisnęły czasy siermiężnego socjalizmu.

Z jednej strony gdzieś w głębinach tzw. „świadomości społecznej” tkwi mocno zakorzeniony mit naukowca, wzorowany na archetypie greckiego filozofa i to bynajmniej nie eleganckiego Epikura, lecz bardziej cynika Diogenesa (jedna chlamida na grzbiecie i kwatera w becze bez wygód), wzmacniany dodatkowo doświadczeniem – nie tylko z czasów PRL zresztą – że majątność u naukowca jest co najmniej podejrzana, skoro w ten sposób władza nagradza raczej pokornych niż wybitnych (*vide* choćby życiorys Jacka Karpińskiego²). Z drugiej zaś strony rodzinę za coś trzeba utrzymać...

¹ P. Tamowicz, *Przedsiębiorczość akademicka. Spółki spin-off w Polsce*, PARP, Warszawa 2006, s. 9.

² Jacek Karpiński, „stworzył w 1970 r. minikomputer szybszy niż wprowadzony dziesięć lat później IBM PC”, ale nie miał – od ówczesnych władz – możliwości wprowadzenia go na rynek. „Wynalazł także m.in. skaner fotografii, robot sterowany głosem i ręczny skaner Pen-Reader. Co się stało z jego wynalazkami? Dlaczego ktoś, kto wyprzedził Billa Gatesa, skończył jako pa-



O ile w środowiskach mocniej związanych z biznesem, dawna nomenklatura powoli, ale jednak ustępowała pola zmianie pokoleniowej³, o tyle środowiska akademickie na wszelkie takie zmiany są zdecydowanie bardziej odporne.

Uczelnie – na całym świecie – cechują się raczej konserwatyżmem, odpornością na nowinki techniczne, obyczajowe, zmiany mentalności – choć mogłoby się niekiedy wydawać że to one są motorem zmian. W czasach socjalizmu ten opór uczelni przed zmianami, walka o zachowanie autonomii naukowej, pewnej niezależności wobec władz był uzasadniony. Wolność prowadzenia badań naukowych jest bowiem jedną z największych wartości, jaką ceni sobie środowisko naukowe. Dzięki temu przez pół wieku uczelnie wyższe były jednym z bastionów oporu wobec władz, utrudniając budowniczym poprzedniego ustroju zmianę statusu wyższych uczelni z akademii usiłujących z coraz większym trudem kształcić specjalistów o szerokich horyzontach na linii produkcyjne specyficznego typu magistrów, w miarę możliwości cechujących się jak najmniejszą zdolnością niezależnego myślenia.

Jednakże w pierwszej połowie XXI wieku, w epoce paszportu w kieszeni (na posiadanie którego nie potrzebna jest niczyja zgoda, dawniej obwarowana nawet i koniecznością podpisania zobowiązania do współpracy ze służbami), tanich linii lotniczych i internetu, polskie uczelnie publiczne nadal często pozostały hamulcowym zachodzących na świecie zmian. Nadal przykładowo bronią się przed intensywną współpracą z biznesem, starają się nie dopuszczać do ocen pracowników na podstawie obiektywnych kryteriów naukowych, zgadzając się na kryteria nawet towarzyskie...

Snując rozważania o realiach współczesnej działalności gospodarczej związanej z funkcjonowaniem uczelni nie można pominąć milczeniem tych

sterz świń pod Olsztynem? Karpiński w Polsce wciąż słyszał: >>gdyby było to możliwe, to Amerykanie by już to dawno zrobili<<.)” M. Genow, *Polak, który wyprzedził Billa Gatesa, skończył jako pasterz świń*, Onet.biznes, 31 stycznia 2012 r., <http://biznes.onet.pl/polak-ktory-wyprzedzil-billa-gatesa-skonczyil-jako-18490,5013649,1,news-detal> <data korzystania: 8 lutego 2012 r.>.

³ Choć przynoszącej znacznie słabsze efekty niż oczekiwane, ale trudno się temu dziwić – ostatecznie to właśnie owa nomenklatura miała największy wpływ na ścieżki awansu, więc też i zmiana jest adekwatna do stopnia rozumienia jej potrzeby.



elementów, które na owe realia mają istotny wpływ, jako że „Amicus Plato sed magis amica veritas”⁴. Autorom niniejszego opracowania nie chodzi przecież o to, żeby przesłodzone bajki opowiadać, ale by opisać rzeczywistość w aspekcie istotnym dla niniejszego przedmiotu rozważań, a nade wszystko ze starannością o zgodność opisu z rzeczywistością. Stąd dla spokoju sumienia chętnie poświęcamy „poprawność polityczną” na ołtarzu prawdy.

Zacząć trzeba od tego, że nie jest słuszne dość powszechne przekonanie, jakoby największym problemem przy prowadzeniu działalności gospodarczej były niestabilne i skomplikowane przepisy podatkowe wraz z ich zasadą działania prawa wstecz i koniecznością udowodnienia swojej niewinności w postępowaniu skarbowym (oczywiście po uprzednim zapłaceniu wymierzonych w decyzji kwot), choć rzeczywiście do pełni szczęścia niewiele im brakuje.

Trzeba przecież jeszcze wziąć pod uwagę, że nad stanowieniem rozmaitych przepisów w naszym kraju pracuje nie tylko Komisja Europejska z agendami oraz nasz rząd z parlamentem, ale również półmilionowa armia urzędników wszystkich szczebli z ogromnej liczby instytucji, wspierana przez rzeszę służb kontrolnych wszelkiego rodzaju, które w dodatku mogą mieć ich własne interpretacje.

Oczywiście nieznanomość prawa nie zwalnia z obowiązku jego przestrzegania, ale prawdopodobieństwo tego, że zwykły, mający normalną rodzinę i pochłonięty prowadzeniem firmy oraz pracą badawczo-rozwojową człowiek jest w stanie przeczytać codziennie choćby tylko tytuły właśnie powstałych regulacji, możecie sobie Państwo obliczyć sami.

Musimy przecież pamiętać o naszej przyszłości. Aby zaś sprawa nam nie umykała, będzie nam o niej przypominał ZUS, który na nasze stare lata pomoże nam odłożyć co miesiąc równowartość czynszu za niewielkie mieszkanie (o ile ZUS / budżet państwa udźwigną wypłatę w przyszłości emerytur), nawet jeżeli jeszcze nie zaczęliśmy w naszej firmie zarabiać. W razie potrzeby urząd skarbowy również się o swoje upomni. Zauważyć jednak trzeba, że w ostatnich latach podejście pracowników przynajmniej obu tych urzędów zaczęło się poprawiać. Coraz milej i łatwiej można coś załatwić, choć nadal spraw tych, które w dodatku wymagają naszej osobistej obecności (podpisu i –

⁴ Z łac. „Platon przyjacielem, lecz większą przyjaciółką prawda”.



oczywiście – pieczętki⁵), jest dość dużo. Nie mówiąc o tym, że niekiedy obecność prezesa firmy (lub jego pełnomocnika) potrzeba jest jedynie do przystawowego przeniesienia dokumentu z biurka na biurko w tym samym urzędzie lub – co ostatnio spotkało jednego ze współautorów – do ułatwienia kontaktów między dwoma urzędami skarbowymi w tej samej miejscowości...

Firma musi również mieć siedzibę. Siedzibą firmy osoby fizycznej prowadzącej działalność gospodarczą jest jej miejsce zameldowania. Oszczędności, które uzyskuje się nie płacąc samemu sobie czynszu za wynajem, opodatkowane są podwójnie: pierwszy raz – gdy powiększają przychód własnej działalności gospodarczej, zaś drugi raz – gdy powiększają nasz osobisty dochód jako korzyści, które mogliśmy osiągnąć będąc właścicielem lokalu, gdybyśmy wynajęli go na wolnym rynku. Nie jest to wiedza powszechna i generalnie bardzo rzadko stosowana, ale zawsze ktoś sobie może o tym przypomnieć przed upływem okresu pięciu lat, jakie ma urząd skarbowy na dokonanie kontroli.

Przy prowadzeniu działalności pożądanym byłoby skorzystanie z usług jakiegoś biura rachunkowego, bo choć nie zmniejsza to naszej odpowiedzialności za ich ewentualne błędy, to czas poświęcony na rozważania typu „Czy zakup kawy można wliczyć w koszty?” zdecydowanie można spędzić z większym pożytkiem, a w biurach takie rzeczy wiedzą (albo wiedzą, skąd się szybko dowiedzieć).

Jak z tego widać, nawet dopiero co zaistniała mikro-firma (nie mówiąc o działającej i większej spółce) tak potrzebuje zasobów finansowych, jak krew tętnicza tlenu. Oczywiście istnieje spora ilość funduszy, banków a nawet instytucji finansowych, specjalizujących się w zaspokajaniu takich potrzeb. Pierwsze pytanie, jakie zostanie nam zadane, będzie dotyczyło naszych przychodów i dochodów za ostatnie lata finansowe. Jeżeli właśnie zaczęliśmy działalność, to naturalnie nie bardzo mamy czym się pochwalić, ale za to mamy przecież znakomity, zupełnie nowatorski pomysł i – być może nawet – listy intencyjne od potencjalnych nabywców. Usłyszymy więc kolejne pytanie: czy możemy zaprezentować dane dotyczące sprzedaży podobnego produktu

⁵ Niedawno z Instytutem Wiedzy i Innowacji chciała podpisać umowę pewna szwedzka firma. W tym celu szefostwo postanowiło wyrobić pieczętkę dla firmy (pierwszą i jedyną) mówiąc, że słyszeli, że bez niej w Polsce nie da się nic załatwić.



przez inne podmioty? Jeżeli nasz produkt jest co prawda absolutnie rewelacyjną, ale – niestety – nowością, będzie to prawdopodobnie ostatnie pytanie w tej instytucji finansowej, pominąwszy sprawę trafienia do wyjścia.

Koncepcja spółek spinowych pozwala nam oszczędzić części powyższych „atrakcji” i dzięki temu można skoncentrować się na tym, na czym się znamy: na naszym wynalazku, odkryciu, nowince naukowej. Nie oznacza to, że firmy tego typu pozbawione są problemów finansowych, problemów z pozyskiwaniem kapitału – wręcz przeciwnie (szczególnie w naszym kraju). Jednakże już samo uświadomienie sobie, że należymy do pewnej grupy jednostek pozwala zaoszczędzić nam kłopotów, gdyż możemy swoje dalsze działania odpowiednio ukierunkować patrząc m.in. na przeszłe doświadczenia podobnych firm.

3 Środowisko akademickie a działalność gospodarcza

Kontynuując wcześniejsze rozważania należy uprzedzić Czytelnika, że rozpoczynanie działalności gospodarczej w środowisku akademickim nie spotyka się ze specjalnie dużą aprobatą. Nadal pokutuje – na naszych, tradycyjnie nastawionych uczelniach publicznych – przekonanie, że dobry naukowiec powinien zajmować się tylko nauką, a biznesem – biznesmen, zaś obu tych kwestii łączyć się nie da. Inaczej jest w Stanach Zjednoczonych, gdzie naukowcy poświęcają (dane z 2007 r.) nawet 40% swojego czasu na kwestie związane z poszukiwaniem finansowania, rozliczaniem go, sprawozdaniami z jego wykorzystania itp.⁶ I jest to raczej norma, niż wyjątek od reguły – takie były przeciętne wyniki i w dodatku są one podobne do tych, odnotowywanych w Europie.

W naszym kraju nadal panuje przekonanie, że finansowania badań raczej trzeba szukać wśród instytucji publicznych (np. Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, czy Narodowe Centrum Badań i Rozwoju), a nie na wolnym rynku, zaś miejsce uczonego jest na uczelni, w laboratoriach, bibliotekach (no, ew. przy komputerze, w internecie), a nie na pisaniu wniosków o dofinansowanie czy na spotkaniach z przedstawicielami biznesu w sprawie ew. współfinansowania projektów.

Niekiedy trudno jest ten stereotyp przełamać. Nasi naukowcy często wolą być biednymi niż szukać dodatkowych form finansowania. Wyróżnianie się w środowisku nie jest szczególnie mile widziane. Wciąż z większym zrozumieniem spotyka się jeszcze podejmowanie pracy w kilku uczelniach bądź na etacie w zewnętrznej firmie czy instytucji (oraz tłumaczenie, że zebrane tam doświadczenie można wykorzystać na potrzeby zajęć dydaktycznych i prowadzenia badań na uczelni), a także „dorabianie” na badaniach własnych, statutowych czy okazjnie pozyskiwanych grantach z Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, niż sytuacja, gdy prowadzi się działalność gospodarczą lub gdy jest się szefem firmy.

Nadal takie „usamodzielnienie się” w sytuacji chęci pogodzenia etatu na uczelni z prowadzeniem biznesu traktowane jest z pewną podejrzliwością i przed podjęciem takiej decyzji dobrze by być pewnym, że ma się wystarczająco dużo odwagi, nie tylko by poradzić sobie z konkurencją na rynku (i biuro-

⁶ Dr. No Money: The Broken Science Funding System, “Scientific American Magazine”, May 2011, <http://www.scientificamerican.com/article.cfm?id=dr-no-money>



kracją), ale także z oporem środowiska. Uważającego zresztą często, że biznesem zajmują się jedynie ci naukowcy, którzy nie sprawdzili się w nauce i którzy nie mają szans na osiągnięcie w niej znaczących osiągnięć.

3.1 Przedsiębiorczość akademicka i firmy odpryskowe

Nadszedł czas na wprowadzenie pewnych definicji i wyjaśnień pojęć, którymi dotąd się już posłużyliśmy lub które powinny być wyjaśnione.

I tak **przedsiębiorczość akademicka** to tworzenie warunków dla rozwoju aktywności gospodarczej przez środowisko akademickie: naukowców i studentów. Często są to przedsiębiorstwa oparte na wiedzy (*knowledge-intensive companies*). Jest to dość szeroka definicja obejmująca nie tylko same firmy, ale i otoczenie, w którym powstają.

Etapy rozwoju takiej firmy:

- » świadomość (*awareness*) – formułowanie idei, wizji działań; może być to wspierane przez uczelnie np. poprzez promowanie udanych przypadków działań biznesowych,
- » wykonalność (*feasibility*) – sprawdzenie realności idei od strony rynkowej (potencjał rynkowy, zaspokajanie potrzeb klientów), technicznej, a także sprawdzenie motywacji osobistej (czy własna działalność gospodarcza rzeczywiście jest dla mnie?, czy lepiej pracować „na etacie”?); ten etap również może być wspierany przez uczelnie,
- » przygotowanie (*preparation*) – gromadzenie niezbędnych zasobów (technicznych, fizycznych, ludzkich, społecznych, organizacyjnych, finansowych),
- » start (*start-up*),
- » wzrost,
- » innowacje.

Szczególnym przypadkiem przedsiębiorstw akademickich są firmy odpryskowe, wśród których wyróżnia się dwa główne typy: *spin-off* i *spin-out*.

Wśród firm *spin-off* wyróżnia się następujące ich rodzaje:

- » spin-offy korporacyjne – gdy tworzona jest nowa firma przez przedsiębiorstwo,
- » spin-offy rządowe – kiedy w wyniku badań wojskowych lub rządowych powstają dobra, które mają cywilne zastosowania,



- » spin-offy badawcze – firmy założone na podstawie odkryć dokonywanych przez członka(ów) grupy badawczej; wśród nich węższą kategorię tworzą spin-offy uczelniane (aczkolwiek często oba te rodzaje firm spinowych traktuje się łącznie).

Najczęściej mówiąc o firmach typu *spin-off* ma się na myśli trzecią z powyższych grup.

Nie wszyscy zgadzają się z taką, dość wąską definicją, dającą dużą rolę uczelniom / instytutom badawczym kosztem aktywności przedsiębiorczej badaczy. Stąd wyróżnia się dwie kategorie firm spin-off:

- » spin-offy typu *push*, czyli takie, które otrzymały aktywne wsparcie od instytucji macierzystej,
- » spin-offy typu *pull*, czyli takie, w których przedsiębiorca opuszcza instytucję macierzystą nie otrzymując od niej wsparcia w celach komercjalizacji.⁷

Jedną z „klasycznych” definicji spin-offów to taka, że są nimi firmy założone przez kogokolwiek, kto studiował lub pracował na uczelni.⁸ Inne definicje zawężają to pojmowanie pojęcia spin-offów do firm kierowanych przez naukowców uczelnianych.

Mianem *spin-off* określa się „nowe przedsiębiorstwo, które powstało w drodze usamodzielniania się pracownika/ów przedsiębiorstwa macierzystego lub innej organizacji (np. szkoły wyższej, laboratorium badawczego), wykorzystując w tym celu intelektualne oraz materialne zasoby organizacji macierzystej”⁹.

OECD opracował roboczą definicję *spin-off* jako taką firmę, która spełnia jeden z poniższych warunków:

- » wśród założycieli są pracownicy sektora publicznego lub uniwersytetu,
- » podmiot, który licencjonuje technologię przekazaną przez uniwersytet lub instytut badawczy,
- » firma została wsparta kapitałowo przez uczelnię lub laboratorium publiczne,

⁷ STI Review – Special issue of Fostering High Tech Spin-offs: A Public Strategy for innovation, No. 26 Volume 2000, OECD, s. 16.

⁸ E. Roberts, *Entrepreneurs in High Technology: Lessons from MIT and Beyond*, Oxford University Press, Oxford 1991.

⁹ K. B. Matusiak (red.), *Innowacje i transfer technologii – słownik pojęć*, PARP, Warszawa 2005, s. 149.



a także:

- » firma, która została bezpośrednio założona przez publiczną instytucję badawczą¹⁰.

Uczelniane spin-offy przekształcają odkrycia dokonywane na uczelni w praktyczną działalność gospodarczą. W większości krajów uczelnie mają prawa intelektualne do odkryć dokonywanych w nich; mogą ich udzielać w formie patentów czy *copyrights*.

Zgodnie z inną, jeszcze węższą definicją *spin-off* to nowa firma założona w celu eksploatacji części własności intelektualnej stworzonej w instytucji akademickiej. W definicji tej nie mieszczą się firmy założone przez obecnych (lub przeszłych) pracowników naukowych, którzy nie komercjalizują własności intelektualnej stworzonej w uczelni; z tego punktu widzenia uczelniane firmy *spinoff* są podzbiorem nowych firm tworzonych przez studentów i pracowników uczelni.¹¹ Czasami spinoffy są tworzone „tylnymi drzwiami” – bez informowania o fakcie ich powstania administracji uczelnianej.

Niekiedy spin-offy nie wykorzystują wiedzy chronionej prawami własności intelektualnej jak patenty czy *copyrights*, a korzystają np. z marki uczelni. Przykładem może być Wharton Economic Forecasting Association założony przez laureata Nagrody Nobla z ekonomii Lawrence’a Kleina, który uzyskał dla swojej firmy od Uniwersytetu Pensylwanii licencję na używanie nazwy „Whar-ton”.¹²

3.2 Możliwości rozwoju firm spinowych

Możliwości jest naprawdę sporo, o ile naturalnie dane jest z nich skorzystać. Nie będziemy tu oczywiście rozważali możliwości oferowanych przez poszczególne uczelnie, wydziały czy katedry, ale chodzi o zasady generalne.

¹⁰ STI Review – Special issue of Fostering High Tech Spin-offs: A Public Strategy for innovation, No. 26 Volume 2000, OECD, s. 18.

¹¹ S. Shane, *Academic entrepreneurship. University spinoffs and wealth creation*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2004, s. 4.

¹² S. Shane, op. cit., s. 6.



Jedną z najistotniejszych szans dawanych przez uczelnie, jest możliwość funkcjonowania „na styku”, jako pracownik akademicki prowadzący jednocześnie działalność gospodarczą lub działający na zlecenia. Dlaczego jest to szansa? Ano, dzięki radykalnemu zmniejszeniu kosztów funkcjonowania „na biegu jałowym”, jako że większość stałych obciążeń (*vide* ZUS etc.) mamy „z głowy”. W dodatku mamy gdzie pracować, mamy gratis dostęp do pomieszczenia biurowego, internetu, literatury, zaplecza technicznego, spokój z urzędami wszelkiej maści i jeszcze nam za to płacą. Oczywiście mamy w zamian zestaw obowiązków do wykonania, ale jeżeli akurat pokrywają się one z naszymi zainteresowaniami, to sytuacja jest dość wygodna zgodnie z chińskim przysłowiem: „Rób to co lubisz, a nie będziesz musiał pracować”.

Niestety, niekiedy nie docenia się szczęścia, które nas spotkało i w głowie zaczyna nam kielkować pomysł. Zamiast posłuchać „dobrych rad” i sięść w kąciку czekając aż nam przejdzie, zaczynamy obrabiać go na wszystkie strony, aż pomysł przekształci się w projekt, a następnie – no cóż, „volenti non fit iniuria”¹³ – w końcowy efekt, może nawet gotowy do komercjalizacji, czyli przekształcenia w gotówkę.

Jak wspominałem, rozważać będziemy jedynie dwie interesujące nas drogi, a więc tylko spółki *spin-off* i *spin-out*, pomijając milczeniem szybką sprzedaż patentu czy przejście do któregoś z międzynarodowych koncernów. Spróbujmy więc działać sami, przy czym na razie trzymajmy się wersji pozostania na uczelni i realizacji wspólnego przedsięwzięcia.

Możemy (w sensie możliwości jako „szansie o prawdopodobieństwie niezerowym”) skorzystać z licznych grantów lub programów unijnych. Ich wadą jest pewien brak elastyczności oraz stosunkowa rozwlekłość proceduralna, a w przypadku uzyskania środków – trudność w ich rozliczaniu.

Drugą istotną wadą jest specyficzny język dokumentacji oraz zaskakujące niekiedy wymagania potencjalnych donatorów. Kiedy zrozumiemy wreszcie, jak napisać wniosek, by zapewniona była realizacja polityki równych szans i niedyskryminacja ze względu na płeć oraz opanujemy sztukę tworzenia bilansu na pięć lat naprzód w oparciu o szacunki i prognozy zwłaszcza w odniesieniu do technologii czy rozwiązań, które dopiero powstają i mają się rozwijać w niezwykle turbulentnym ostatnio otoczeniu (w wyniku światowego kryzysu

¹³ Z łac. „chcącemu nie dzieje się krzywda”.



finansowego), pozostaje nam jeszcze wywóżenie, czego będziemy potrzebowali za trzy lata, o ile zajdzie seria zaplanowanych przez nas zdarzeń. Właściwie nie tyle „o ile zajdzie” a raczej „kiedy zajdzie”, bo nie ma takiej możliwości, żeby zaplanowane zdarzenie nie zaszło. Przy okazji nieźle to uczy planowania, a przede wszystkim sztuki planowania tolerancji (w tym w zakresie wyceny wydatków) w projekcie.

Warto o tym pamiętać, bo jeżeli zaplanujemy sobie zakup konkretnej maszyny jakiegoś producenta (nie zawsze informację o tym można wpisać do wniosku o dofinansowanie bez narażenia się na ryzyko nie otrzymania środków pod zarzutem łamania ustawy o zamówieniach publicznych, wymagających zastosowania procedury przetargowej), to jego wcześniejsze bankructwo może narobić nam kłopotu. Nie mówiąc o prozaicznym wzroście cen czy zmianie kursu walut. Te kwestie również należy przewidzieć, gdyż późniejsza procedura aneksowania umowy jest długotrwała, pracochłonna i nie musi się zakończyć oczekiwanym przez nas skutkiem.

Teoretycznie rzecz ujmując można by sobie wyobrazić prowadzenie działalności biznesowej w ramach struktur uczelni. W praktyce jest to ograniczone do różnych form studiów podyplomowych, badań, ekspertyz, organizacji konferencji. Wszystkie one powinny kończyć się zerowym wynikiem finansowym – jeśli chciałoby się uniknąć opodatkowania CITem (choć uczelnie zwolnione są z tego podatku, to w przypadku prowadzenia działalności gospodarczej powinny go odprowadzić). Pomoc w tym może pozycja kosztorysu pod nazwą „narzutu”, który jest formą opłaty pobieranej przez uczelnię za prawo działalności na jej terenie przeznaczony na dofinansowanie kosztów ogólnych uczelni. Nie należy oczekiwać od uczelni w zamian niczego dodatkowego (niż to, co się udało dotąd zorganizować), a jeśli chciałoby się coś więcej od uczelni uzyskać – należałoby na to wyasygnować dodatkowe środki (np. na papier). W ww. przypadkach nie mówimy jednak o firmach spinowych, gdyż nie rejestrowana jest oddzielna osobowość prawna.

Inaczej byłoby, gdyby na terenie uczelni udało się zarejestrować firmę. Wtedy – teoretycznie – prowadziłoby się księgowość niezależną od uczelni (chyba, że by prowadziła ją kwestura uczelni, aczkolwiek przypadki tego typu nie są to znane autorowi) i musiałoby się wszelkie wydatki finansować z własnych środków, co jest rozwiązaniem podobnym do opisanego wyżej. Zaletą



takiego rozwiązania jest to, że działalność taka mogłaby być prowadzona w tym samym miejscu, co zatrudnienie na etat. Jednakże, nie jest to rozwiązanie często stosowane.

Teoretycznie można by sobie wyobrazić, że uczelnia pobierałaby opłaty od tego typu firmy w postaci czynszu lub – w zamian za prawo do działania na terenie uczelni – obejmowałaby część udziałów w takiej firmie, aczkolwiek nie są to przypadki często spotykane w naszym kraju (czy może nawet niespotykane). Pewnym wyjątkiem w tym zakresie są akademickie inkubatory przedsiębiorczości. Zgodnie z Prawem o szkolnictwie wyższym powstają one w „celu wsparcia działalności gospodarczej środowiska akademickiego lub pracowników uczelni i studentów będących przedsiębiorcami”¹⁴. I o ile świetnie rozwijają przedsiębiorczość studentów, to przypadki działalności w nich doktorantów są rzadsze, a pracowników naukowych – prawie niespotykane.

W praktyce uczelnie zgadzają się na funkcjonowanie na ich terenie jednostek *non-profit* (nawet jeśli prowadzą działalność zarobkową, choć nie wprost zadeklarowaną działalność gospodarczą), ale na ogół nie firm. Przykładowo, przy Szkole Głównej Handlowej w Warszawie działają następujące organizacje:

- » Akademickie Stowarzyszenie Katolickie Soli Deo,
- » Europejskie Forum Studentów AEGEE – Warszawa,
- » Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych,
- » Fundacja Rozwoju Edukacji Menedżerskiej SGH,
- » Fundacja „Schola Princeps Scientiarum Oeconomicarum Et Commercii” w Likwidacji,
- » Międzynarodowe Forum Kobiet,
- » Polskie Towarzystwo Demograficzne,
- » Spółdzielcza Kasa Oszczędnościowo-Kredytowa w Szkole Głównej Handlowej,
- » Stowarzyszenie „Niezależne Zrzeszenie Studentów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie”,
- » Stowarzyszenie Akademickie Magpress,
- » Stowarzyszenie E-Learningu Akademickiego,
- » Stowarzyszenie Jeździeckie „Szarża”,
- » Stowarzyszenie Nauczycieli Przedsiębiorczości i Edukacji Ekonomicznej,

¹⁴ Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz. U. z 2005 r., nr 164, poz. 1365), art. 86, ust. 2.



- » Stowarzyszenie Praktyków Zarządzania Wiedzą,
- » Stowarzyszenie Przyjaciół Festiwalu Nauki w Warszawie,
- » Stowarzyszenie Samorządu Studentów Szkoły Głównej Handlowej,
- » Stowarzyszenie Top Ten przy Szkole Głównej Handlowej w Warszawie,
- » Stowarzyszenie Wychowanków Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie,
- » Towarzystwo Ekonomistów Polskich,
- » Uniwersytet Trzeciego Wieku Szkoły Głównej Handlowej,
- » Zrzeszenie Studenckich Kół Naukowych,
- » Związek Nauczycielstwa Polskiego w Szkole Głównej Handlowej.

W przeszłości pod adresem uczelni działał również Instytut Wiedzy – fundacja. Natomiast w przypadku przedsiębiorstw, w Krajowym Rejestrze Sądowym przy SGH widnieją jedynie dwie firmy:

- » Fored sp. z o.o. założona w 2002 r. oraz
- » Centrum Doradztwa i Ekspertyz Gospodarczych SGH sp. z o.o. wpisana do rejestru przedsiębiorców w 2004 r., której upadłość ogłoszono w lutym 2012 r.¹⁵

Przyjmując, że SGH jest jedną z najbardziej przedsiębiorczych uczelni w kraju, wynikałoby z tego dość smutny obraz bezpośredniej współpracy uczelni polskich z biznesem.¹⁶

Stąd w praktyce rozwiązaniem, które stosują pracownicy uczelni w celu prowadzenia działalności gospodarczej jest robienie tego poza uczelnią: w swoim miejscu zamieszkania, w lokalu wynajętym w pobliżu uczelni¹⁷ lub w jakimkolwiek innym miejscu. Najwygodniejsze oczywiście rozwiązanie jest pierwsze lub drugie. Pierwsze niweluje początkowe koszty wynajmu biura (choć ogranicza możliwości rozwoju firmy), drugie – zapewnia możliwość intensywniejszej współpracy z pracownikami rodzimej uczelni. W przypadku

¹⁵ Postanowieniem z dnia 3 lutego 2012 r., sygn. akt X GU 342/11 Sąd Rejonowy dla m.st. Warszawy w Warszawie, X Wydział Gospodarczy dla spraw Upadłościowych i Naprawczych ogłosił upadłość obejmującą likwidację majątku ww. spółki.

¹⁶ Pod adresem siedziby Politechniki Warszawskiej zarejestrowane były jedynie cztery organizacje pozarządowe (i żadnej firmy), a pod adresem siedziby Uniwersytetu Warszawskiego – 30 organizacji (i żadnej firmy).

¹⁷ Było to rozwiązanie zastosowane przez Instytut Wiedzy i Innowacji – fundację, która wynajmowała pomieszczenia w pobliżu SGH oraz Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego. Podobnie jest w przypadku Instytutu Badań Strukturalnych – kolejnego spin-offu SGH (por. dalej).



wyboru takiego rozwiązania (w praktyce prawie jedyne) należy liczyć się z tym, że nie będzie mile widziane prowadzenie działalności z wykorzystaniem infrastruktury uczelni (nawet w postaci używania papieru, kserokopiarek, komputera czy internetu). Może być to trudne do zaakceptowania dla osób, które od lat funkcjonowały w murach uczelni, a decydując się na oddzielny biznes – muszą zaprzestać wykorzystywania zaplecza uczelni do jego celów. W praktyce mogą istnieć pewne wyjątki (np. w postaci podejmowania działalności przez szefów katedr, wykorzystywania pomieszczeń klubowych / kawiarnianych do spotkań biznesowych), aczkolwiek należy być ostrożnym w ich wykorzystywaniu.

Tym niemniej, w przypadku niektórych uczelni (tam, gdzie obciążenie dydaktyczne oraz innego rodzaju nie jest przytłaczające), możliwe jest pogodzenie dwóch ról – pracownika naukowego uczelni / instytutu oraz przedsiębiorcy. Jest to ciekawe rozwiązanie zwłaszcza wtedy, gdy prowadzona działalność zbliżona jest do tego, co z reguły robi się w swojej pracy uczelnianej i jeśli może zaowocować osiągnięciami naukowymi (publikacjami). W tym przypadku należy natomiast pamiętać o ważnej, z punktu widzenia administracji uczelni oraz Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego kwestii, jaką jest afiliacja, tzn. którą jednostkę wpisało się w publikacji jako tą, którą się reprezentuje. Jeśli jest w niej wpisana uczelnia, nie ma problemu; jeśli natomiast firma – może być wtedy tak, że publikacji tej nie będzie można wpisać do dorobku naukowego wykazywanego na uczelni (i przez uczelnię).¹⁸

Inną, oprócz możliwości wzbogacania dorobku naukowego motywacją do podjęcia działalności gospodarczej dzieląc ją z pracą na uczelni są oczywiście względy finansowe. W aspekcie tym często wymienia się tzw. „efekt Porsche”. Polega on na tym, że naukowiec, który widzi kolegę parkującego przy uczelni swojego nowego Porsche, zastanawia się nad przyczynami sukcesu kolegi i chce go naśladować (np. założyć firmę). W przypadku naszego kraju bywa niekiedy inaczej i widok sportowego lub luksusowego prywatnego (a nie firmowego) samochodu na parkingu uczelnianym zamiast zachęcać do rywalizacji, powoduje niekiedy zazdrość i chęć przywrócenia „sprawiedliwości społecznej”, czyli szukania sposobów zmniejszenia dochodów takiej, przedsię-

¹⁸ Jeśli natomiast nie ma wpisanej jednostki, należy wypełnić oświadczenie o tym, że publikacja jest afiliowana przy uczelni.



biorczej osoby. Stąd odpowiednią strategią byłoby nie obnoszenie się bogactwem, aczkolwiek nie oznacza to, że dozwolone byłoby korzystanie z bardzo starego samochodu, gdyż godziłoby to w wizerunek *successful entrepreneur*.

Jednakże w badania pokazują, że choć naukowcy 5-krotnie częściej niż przeciętnie w społeczeństwie zakładają firmy, to nie czynią to głównie ze względów finansowych, ale po to, by zapewnić kontynuację i rozwój prowadzonych przez siebie badań. Efekt Porsche jest więc mitem.¹⁹

3.3 Bariery rozwoju firm spinowych

Choć, jak widać, możliwości jest sporo i mogą dawać one możliwości łączenia dwóch ról (naukowca i przedsiębiorcy), to i barierom niczego odmówić nie można.

Niewielka skala przedsiębiorczości akademickiej w Polsce wynika głównie z niskiego zainteresowania kadry naukowej zakładaniem tego typu działalności oraz z braku środków finansowych na ten cel, a także z powodu występowania barier instytucjonalnych, do których zaliczyć należy m.in. nieuregulowany najczęściej (na większości uczelni w kraju) status własności intelektualnej wytwarzanej na uczelniach oraz możliwości jej komercjalizacji. Podobnie jest również w województwie mazowieckim.²⁰

Bariery prowadzenia działalności firm typu *spin-off* można podzielić na:

1. **zewnętrzne** – odnoszące się do otoczenia biznesowego, w tym:

- » bariery administracyjne (biurokracja i niski poziom kompetencji urzędników),
- » bariery prawno-formalne,
- » brak popytu rynkowego na innowacyjne produkty,
- » brak kultury prowadzenia biznesu,
- » wysokie koszty pracy,

¹⁹ M. Perkmann, A. Salter, *Entrepreneurial academics need support*, „Financial Times”, 20 grudnia 2010 r.

²⁰ M. Borowy, K. Piech, *Przedsiębiorczość akademicka – bariery i szanse rozwoju [w:] Warszawa potencjałem innowacji. Poradnik innowacyjnego przedsiębiorcy. Analiza potencjału innowacyjnego Warszawy*, Publikacja na potrzeby projektu pt. „Warszawa potencjałem innowacji” realizowanego przez m. st. Warszawę, Warszawa 2010, s. 36-48



- » długotrwałe procedury związane z pozyskiwaniem środków unijnych,
- » słaba ochrona praw własności intelektualnej;

2. **wewnętrzne** – związane z prowadzeniem firmy:

- » braki kapitałowe,
- » bariery techniczno-organizacyjne,
- » bariery związane z tzw. „czynnikiem ludzkim” (trudności w zatrudnieniu odpowiednio wykwalifikowanej kadry)²¹.

Co do **barier administracyjnych**, to są niewątpliwie uczelnie, gdzie sprawy formalno-papierkowe przechodzą przez administrację niemal z prędkością światła (w przypadku wprowadzenia elektronicznego obiegu dokumentów)²², ale zdarzają się też i takie (a w przypadku uczelni publicznych jest ich w naszym kraju większość), rozwiązań z których zdecydowanie nie należy wdrażać w urzędach stanu cywilnego, jako że w normalnych warunkach decyzja związana z rozpatrzeniem wniosku o wystawienie aktu urodzenia powinna poprzedzać sporządzenie przez lekarza świadectwa zgonu. ☺

Gorzej z **barierami prawno-formalnymi**. Co prawda liczne przepisy powstawały i powstają jedynie po to, aby nam nieba przychylić, ale w efekcie zgromadzone na kupę utworzyłyby stos pozwalający tego nieba zwyczajnie sięgnąć. Niestety, jest to pole minowe, gdzie rozmaite przeszkody ukryte są w najmniej spodziewanych miejscach i na to nie ma innego lekarstwa, jak po prostu sprawdzić i sprawdzać. W ostatnich latach nieocenioną pomoc w tym

²¹ Opracowanie własne na podstawie M. Mackiewicz, M. Gomułka, *Działalność firm odpryskowych (spin-off)* [w:] A. Weresa (red.), *Transfer wiedzy z nauki do biznesu: doświadczenia regionu Mazowsze*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej – Instytut Gospodarki Światowej, Warszawa 2007, s. 156.

²² Wprowadzenie komputerów we wszelkiego rodzaju administracji z jednej strony przyspieszyło obieg dokumentów, z drugiej zaś znakomicie ułatwiło ich zaginięcie w mrokach przestrzeni wirtualnej. Różnica pomiędzy czekaniem na podpis a czekaniem na kliknięcie nie jest zbyt duża pod względem skutków, natomiast wielką zaletą jest to, iż rozwiązania elektroniczne rzeczywiście pomagają ratować nasze lasy przed przeróbką na papier, w związku z czym elektronicznie mają mniejszy problem z tzw. biowsadem. Wadą zaś to, że z równie wielką prędkością przechodzą zarówno dokumenty sensowne jak i niekoniecznie, a doświadczenie uczy, że łatwiej przesunąć małym fiatem wieżę Eiffla o sto metrów, niż wytłumaczyć urzędnikom merytoryczny błąd w już zatwierdzonym dokumencie. Ergo, lepiej na zimne dmuchać i do powstawania takich kwiatków nie dopuszczać.



zakresie udziela „wujek Google”, dzięki któremu możemy sprawdzić różne precedensy (choć pamiętajmy, że polskie prawo nie jest na nich oparte i do niedawna w tej samej sprawie można było uzyskać dwie różne interpretacje różnych urzędów skarbowych).

Kolejnym problemem jest możliwy **brak popytu** na innowacyjne produkty i usługi. Nasz kraj w dalszym ciągu pod względem nowinek technicznych, zdolności do absorpcji innowacji jest w tyle za Zachodem. Rodzime przedsiębiorstwa z reguły są zbyt słabe, by móc konkurować z zagranicą, w związku z tym często przyjmują strategię konkurencji nie opartą na innowacji (produktowej), ale na imitacji rozwiązań sprawdzonych już w innych krajach. Podobnie w przypadku konsumentów: choć Facebook czy Twitter od dawna funkcjonowały na Zachodzie, w naszym kraju na większą skalę przyjęły się dopiero niedawno. W zakresie innowacji, nasi konsumenci wolą sprawdzone rozwiązania (co nie oznacza, że zupełnie nie ma miejsca na własne biznesy, mogące wygrywać z obcymi – *vide Allegro vs. eBay*).

W dalszym ciągu bycie przedsiębiorcą nie jest specjalnie popularne. Mimo około dwóch milionów przedsiębiorców, **stopień zaufania społecznego** do tej grupy osób nie jest zbyt wysoki. Ponadto, choć Polacy to bardzo kreatywny naród, w dalszym ciągu generalnie umiejętności kierownicze polskich menedżerów, jeśli nie pracowali uprzednio w dobrze zarządzanych firmach zagranicznych, są dość niskie.

Oczywistym problemem rozwoju firm spinowych są **koszty zatrudnienia**. Choć w skali kraju przeciętnie rzecz ujmując nie są one wysokie, to w przypadku grup społecznych, które są w głównym polu zainteresowań firm spinowych – mówimy z reguły o wielkościach przekraczających średnią krajową (warunek ten nie dotyczy niekiedy doktorantów, próbujących – w miarę możliwości prawnych²³ – dorobić sobie, a także studentów; zatrudnianie tych ostatnich daje dodatkowe korzyści z punktu widzenia składek na ubezpieczenie społeczne).

Kwestie długotrwałych procedur związanych z pozyskiwaniem środków unijnych były już wspomniane. W praktyce – nie tylko zresztą tych projektów, ale generalnie wsparcia publicznego – czasami szybciej można zakończyć ba-

²³ Do ½ etatu w przypadku studiów stacjonarnych połączonych z otrzymywaniem stypendium ze środków unijnych.



dania (finansując je ze środków własnych), niż doczekać się uzyskania dofinansowania. Dochodzi do tego czynnik demotywacji: żyjemy w tak szybko zmieniającym się świecie, że problemy, których rozwiązywaniem można było się zająć rok, półtora roku temu – obecnie mogą być już nieaktualne gdyż np. powstały nowe, pilniejsze, ważniejsze itp. Dotyczy to zwłaszcza kwestii technologicznych w dziedzinach wysoko innowacyjnych, jak np. e-biznes.

Słaba ochrona własności intelektualnej w naszym kraju wiąże się m.in. z przewlekłością procedur uzyskiwania patentu, trudnością tego procesu (niekiedy uzyskanie patentu zagranicą jest łatwiejsze, niż w naszym kraju), kosztownością itd. Tymczasem w krajach o niskiej ochronie patentowej w badania i rozwój inwestowano 6-krotnie mniej, niż w krajach o wysokim współczynniku ochrony²⁴. Widocznie nie są to kwestie, którymi nasze władze specjalnie się przejmują... Niewiele jest badań wskazujących na relacje pomiędzy powstawaniem firm odpryskowych a stopniem ochrony własności intelektualnej. Wyjątkiem w tym zakresie są np. M. Knockaert, A. Spinthoven i B. Clarysse²⁵. Uzyskane przez nich wnioski wskazują na opóźnianie rozwoju firm typu *spin-off* przez np. słabą ochronę patentową. Przeczy to wynikom badania M. Wrighta i in.²⁶; według nich ograniczenia rozwoju firm odpryskowych nie wynikają z niekomercyjności środowiska, w jakim rzezone firmy funkcjonują; nie pojawiają się też problemy związane z negocjacjami dotyczącymi transferu technologii. Problemy związane są natomiast z kwestiami ochrony patentowej dla technologii wytwarzanych przez lub wykorzystywanych w firmach odpryskowych. Brak właściwej ochrony własności intelektualnej zmusza firmy z tego sektora do poszukiwania niszy rynkowej, narzucając jednocześnie znaczne tempo jej rozwojowi, które niezbędne jest dla jak najszybszego zdobycia

²⁴ G. Wrześniak, *Znaczenie ochrony patentowej dla polityki innowacyjnej* [w:] E. Okoń-Horodyńska, R. Wiśła, *Kapitał intelektualny i jego ochrona*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009, s. 170.

²⁵ M. Knockaert, A. Spinthoven, B. Clarysse, *The knowledge paradox explored: what is impeding the creation of ICT spin-offs?*, "Technology Analysis & Strategic Management", vol. 22, no. 4, 2010, pp. 479-493.

²⁶ M. Wright, A. Lockett, B. Clarysse, M. Binks, *University spin-out companies and venture capital*, "Research Policy" vol. 35, 2006, pp. 481–501.



udziału w rynku²⁷. W innym wypadku firma bardzo szybko uzależniona zostaje od dóbr komplementarnych udostępnianych przez inne podmioty. Zatem problemy ochrony praw własności są jednymi z kluczowych dla rozwoju firmy na pierwszych jego etapach.

Jeśli firma nie ma specjalnie dużych szans na to, by dokonane przez siebie odkrycia mogły być skutecznie chronione prawnie, nie będzie miała zbyt wysokiej motywacji do tego, by do takich odkryć dążyć. Pamiętać należy, że jeśli „pracownik stworzył utwór w wyniku wykonywania obowiązków w ramach stosunku pracy, [to pracodawca] nabywa autorskie prawa majątkowe do niego, chyba, że inaczej postanowiono w treści umowy o pracę. Prawa nabywa się z chwilą przyjęcia utworu a okres ochrony wynosi 70 lat”.²⁸ Ponadto, publikacja utworu powoduje, że jest on od tego momentu chroniony – na całym świecie. Oczywiście, nie zawsze firma zainteresowana jest publikacją swoich odkryć, gdyż znane one się wtedy mogą stać konkurencji.

Oczywistą barierą w rozwoju przedsiębiorstw, nie tylko spinowych, są **zasoby finansowe**. Według badań Knockaerta, Spinthovena i Clarysse, bardzo często zespoły składające się z naukowców nieświadome są tego, gdzie i jak pozyskać zewnętrzne finansowanie. Często polegać muszą na zasobach uczelni, co niepotrzebnie ogranicza możliwości rozwoju przedsięwzięcia. Odpowiedni poziom finansowanie wewnętrznego powinien automatycznie przekładać się na większą dostępność finansowania zewnętrznego, niemniej dzieje się tak w umiarkowanym stopniu.²⁹ Co prawda w ciągu ostatnich kilku lat sytuacja pod tym względem w naszym kraju się poprawiła w wyniku tworzenia krajowego i regionalnych systemów innowacji w całym ich „oprzyrządowaniem” (są najrozmaitsze instrumenty finansowe), ale naturalnie nie jest łatwo rozpoczynać działalność, gdy głównymi aktywami są te o charakterze intelektualnym. Jednakże, nie jest to bariera nie do przebrnięcia (w ostateczności można spróbować stworzoną przez siebie firmę sprzedać: w całości lub udziały w niej), aczkolwiek lepiej wcześniej postarać się o różne rodzaje dofi-

²⁷ J. Gans, S. Stern, *The product market and the market for 'ideas': Commercialization strategies for technology entrepreneurs*, „Research Policy” vol. 32, 2002, pp. 333–50.

²⁸ *Własność intelektualna firmy i jej ochrona*, 2011-05-04, <http://msp.money.pl/wiadomosci/prawo/arttykul/wlasnosc;intelektualna;firmy;i;jej;ochrona,31,0,823071.html> <dostęp 19 marca 2012 r.>.

²⁹ M. Knockaert, A. Spinthovena i B. Clarysse, op. cit.



nansowania: na działalność badawczą (z Narodowego Centrum Badań i Rozwoju), gospodarczą (różne programy dotacji), skorzystać ew. z finansowania pomostowego (lub kredytu bankowego), a dopiero później powinno się myśleć o sprzedaży udziałów, publicznej emisji akcji (Newconnect).

Pokonywanie **barier techniczno-organizacyjnych** sprowadza się do uzyskania ciągu odpowiednich decyzji odpowiednich osób, które umożliwią nam dostęp do niezbędnego nam zaplecza na jakichś zasadach i w jakiejś formie. Ma to niekiedy bliski związek ze wspomnianymi już barierami administracyjnymi, natomiast opracowanie przez uczelnię jakich reguł postępowania w takich wypadkach może ujednoznaczyć ścieżkę postępowania (proszę po prostu nie mylić z ułatwieniem, ale przynajmniej będziemy wiedzieli czego się trzymać i mogli coś zaplanować). Kolejna kwestia to przyjęcie rozwiązań w ramach tworzonej firmy: sposoby stworzenia prototypu, testowania technologii, wdrożenia jej, komercjalizacji, a także rozwiązanie szeregu kwestii organizacyjnych dotyczących kierowania zespołami ludzkimi, podziału obowiązków i kompetencji itp. Dochodzimy tu to do kolejnej bariery.

Oczywiście procedury i zezwolenia oraz zgody i wsparcie instytucjonalne to jedna sprawa, natomiast tak czy owak wszędzie będziemy mieli do czynienia z tzw. „**czynnikami ludzkimi**”, z całym, pasjonującym spektrum zachowań, postaw, motywacji, przekonań wszelkiego rodzaju oraz posiadanej wiedzy i chęci jej wykorzystania. Wiąże się to z szeroko pojętą „kulturą organizacji”, którą trudno się modyfikuje w przypadku tradycyjnych, „starych” firm, zaś jest to stosunkowo łatwe w przedsiębiorstwach innowacyjnych o elastycznym sposobie kierowania nimi, akceptującymi zmiany jako rzecz naturalną, a nie nadzwyczajną. Stopień trudności zagadnienia jest związany z ilością osób, z którymi będziemy mieli do czynienia oraz tym, czy już takie przedsięwzięcia jak nasze były podejmowane.

Problemy firm typu *spin-off* związane są niekiedy z brakiem wiedzy marketingowej i organizacyjnej. Jak wskazał Lars-Göran Rosengren – prezes Volvo Technology Corporation – powołując się na 20 lat współpracy z firmami *spin-off* we Szwecji, wszystkie upadły ze względu na niewystarczające doświadczenie menedżerskie i marketingowe. Miały pieniądze, ale niewystarczającą wie-



dzę praktyczną.³⁰ Z tego m.in. względu w 1998 r. Szwedzka Rada Rozwoju Technologicznego wdrożyła program wspierania firm *spin-off* bazujących na badaniach pod nazwą programu „technopol” z funduszem 15 mln koron szwedzkich rocznie dla ośmiu firm. Program zapewnił wsparcie w postaci szkoleń, konsultacji (w zakresie patentów, licencji, zakładania firm i ich rozwoju), mentoringu itd.³¹

Nie oznacza to, że każdy technolog czy naukowiec miałby stać się biznesmenem (zwłaszcza że programów wspierających przedstawicieli *spin-off*ów w zakresie takim, jak to zrobiono w Szwecji za wiele w naszym kraju nie ma). Powinien mieć podstawową wiedzę z tego zakresu ale – co ważniejsze – umieć zatrudnić do zajęcia się jego finansami osoby, które już miały w tym doświadczenie.

Tak jak nie idzie się do lekarza z prośbą o poradę w kwestiach finansowych, tak w zakresie marketingu powinno się skorzystać z usług osoby z doświadczeniem w tym zakresie, a w zakresie finansów – z usług finansisty.

Wniosek, jaki wynika z badań P. Tamowicza przeprowadzonych wśród polskich firm *spin-off* jest taki, że najważniejszymi czynnikami sukcesu są:

- » kadra zarządzająca oraz
- » rozmiary rynku³²

Problemy kapitałowe czy z infrastrukturą okazały się nie być tak istotne, jak powyższe dwa czynniki.

Z kolei wnioski z badań Knockaerta, Spinhovena i Clarysse wskazują na negatywny wpływ zmiennych związanych z tzw. „zasobami ludzkimi” na rozwój firm *spin*owych. Jednym na najbardziej hamujących czynników jest częsty brak bezpośredniego zaangażowania osoby o profilu naukowym będącej inicjatorem wykorzystywanej technologii, w proces jej komercjalizacji.

³⁰ D. Nordfors, J. Sandred, C. Wessner (eds), *Commercialization of Academic Research Results*, Swedish Agency for Innovation Systems, 2003, s. 75.

³¹ P. Tamowicz, op. cit., s. 106.

³² Jak napisał: „rozwój spółek *spin-off* może odbywać się wyłącznie w oparciu o rynek międzynarodowy, do czego ponownie w pierwszej kolejności potrzeba umiejętności menedżerskich i kapitału”. Ibidem, s. 45.



Wymieniany jest również często brak kooperacji pomiędzy praktykami oraz kadrą naukową. Równie często za hamowanie rozwoju firm spinowych obwiniany jest brak stosowania jakichkolwiek nagród czy chociaż zachęt dla personelu naukowego będącego gotowym na przeprowadzenie swoich autor-skich pomysłów przez proces komercjalizacji. Systemy nagród i motywacji w ośrodkach naukowych koncentrują się głównie wokół ilości publikacji². Bardziej przedsiębiorcze osoby napotykają na swojej drodze szereg problemów:

- » niemożność znalezienia wykwalifikowanych pracowników,
- » brak chęci ze strony współpracowników do jakichkolwiek działań komercyjnych (nawet współpracy z komercyjnym projektem, np. firmą odpryskową), czy też
- » brak dostępu do pracowników z doświadczeniem z zakresu zarządzania czy koordynacji przedsięwzięć komercyjnych.

Tak więc tzw. „czynnik ludzki” w zauważalny sposób wpływa na potencjalny rozwój firmy spinowej, szczególnie we wczesnych okresach jej działalności. Niemniej wpływ ten zależy również w dużej mierze od charakteru działalności firmy: im większą jego część stanowi sama produkcja czy rozwój technologii, tym mniej zauważalne są wymienione powyżej negatywne efekty. Im bardziej natomiast rozwinięta zostać musi sfera menedżerska projektu spinowego, bądź im bardziej odchodzi on swoją naturą od tradycji funkcjonowania środowiska akademickiego, tym większe pojawiają się problemy.³³

3.4 Zarządzanie ryzykiem

Po pierwsze strategia i taktyka. Przy jej obmyśleniu przyda się zaplecze teoretyczne i tu szczególnie gorąco polecam opracowaną jeszcze w latach 70. XX w. „Zasadę Petera”³⁴. Pamiętajmy, że czyniąc pierwszy krok musimy nie tylko wiedzieć, dokąd chcemy dojść, ale też jak to zrobić, aby zwyczajowy pierwszy opór materii skoncentrował się na celach mu wskazanych, a nie przez niego wybranych.

³³ M. Knockaert, A. Spinhoven i B. Clarysse, op. cit.

³⁴ L. Peter, *Recepta Petera*, Książka i Wiedza, Warszawa 1975. Zasada Petera, zwana też progiem kompetencji, głosi, że w organizacji hierarchicznej każdy awansuje tak długo, aż osiągnie próg własnej niekompetencji.



Systemowo rzecz ujmując możemy mówić o dwojakiego rodzaju zarządzaniem ryzykiem:

- » w środowisku uporządkowanym (działania rutynowe) oraz
- » w środowisku chaotycznym (działania innowacyjne).

W naszym akurat wypadku mamy do czynienia z wzajemnie przenikającymi się środowiskami, bo chcemy w środowisku uporządkowanym zrobić coś nowego lub wprowadzić innowację, czyli rozpocząć jakąś zmianę.

Musimy też wiedzieć, że strategia zarządzania ryzykiem jest elementem zarządzania zmianą, tak więc od zarządzania zmianą należy rozważania rozpocząć. Mówiąc o zarządzaniu zmianą możemy znowu rozważyć sprawę w dwóch aspektach:

- » zarządzaniu operacyjnym (co to w licznych szkołach menadżerskich uczą jak w zleconym nam cudzym projekcie mamy reagować na pojawiające się zmiany) oraz
- » zarządzaniu strategicznym, czego dla odmiany nie uczą nigdzie.

Nas oczywiście interesuje ujęcie strategiczne, jako że główny problem polega na tym, żeby projekt uruchomić, bo jak już mamy rozpoznane konkretne uwarunkowania związane z otoczeniem projektu, to jego prowadzenie staje się całkiem proste.

W skrócie rzecz ujmując **zarządzanie zmianą na poziomie strategicznym polega na opracowaniu metody translacji danego obiektu w obrębie pewnej n-wymiarowej matrycy, gdzie poszczególne wymiary są reprezentowane przez rozmaite uwarunkowania zewnętrzne:** cywilizacyjne, kulturowe, osobowe, instytucjonalne, prawne etc.

Oczywiście taka definicja skłania do zadumy lub rzucenia niniejszej broszurki w kąt, ale wyobraźmy sobie że będziemy próbowali upowszechnić dowcipne T-shirty w środowisku, w którym szeroko pojęta tradycja jest traktowana jak świętość, tak że dziekan prędeż zje własną brodę niż przyjdzie na inaugurację roku akademickiego w dżinsach. Szybko się przekonamy, że translacja naszego obiektu (w tym wypadku wydziału) w wymiarze związanym z kulturą ubioru będzie musiała zaczekać, aż dziekan nie przejdzie na emeryturę, a i to nie gwarantuje sukcesu, jako że następcą może mieć na ten temat podobne zdanie (jest to zresztą nawet bardziej niż prawdopodobne, uwzględ-



niając zasady doboru współpracowników i tajniki wydziałowych awansów). Naturalnie nie zachęcam do wysłuchiwania „Gaudeamus igitur” w bawelnianym podkoszulku z napisem „Polskie piwo kształtowało to piękne ciało”, ale mam nadzieję, że przykład poprzez kontrast przybliży nieco skomplikowany charakter zagadnienia.

Zamierzając zrobić cokolwiek w danym środowisku, musimy przeanalizować, komu naszym pomysłem nadejniemy na odcisk, a kto z niego się ucieszy i z jakich powodów. Osoby, na które z jakiegokolwiek powodu nasz pomysł może mieć wpływ, określane są mianem interesariuszy i analiza motywów ich postawy oraz dostępnych kanałów komunikacji przynajmniej w odniesieniu do najważniejszych jest dla nas niezwykle istotna.

Opór przed zmianą jest czymś naturalnym, wiadomo to co najmniej od czasów Szekspira gdyż

...lepiej w złem wiadomem, niż uchodząc przed nim popadać w inne, którego nie znamy...

co Hamlet kwituje na koniec markotnym

...tak to rozważa czyni nas tchórczami; popędliwości hoża cera blednie a zamiary pełne świeżości tracą nazwisko czynu....

Niby powszechny jest internet, ludzie byli na Księżycu, budowane są autostrady i rozprzestrzenia się elektronika w najrozmaitszych urządzeniach, a pod tym akurat względem niewiele się zmieniło – zresztą w „Faraonie” albo „Egipcjaninie Sinhue” omawiane są przykłady znacznie starsze, zaś w powstałych ostatnio pracach o historii najnowszej można odnaleźć znacznie świeższe przykłady prób wprowadzania zmian bez systemowego zarządzania zmianą na poziomie strategicznym.

Poważnie mówiąc, jeżeli analiza układu sił interesariuszy pokazuje, że nie jesteśmy w stanie zniwelować skutków oddziaływań negatywnych do akceptowalnego poziomu (definiowanego jako nasz własny „apetyt na ryzyko”), prawdopodobieństwo powodzenia projektu jest tak małe, że warto poważnie rozważyć inne formy spożytkowania czasu. Lub zmianę środowiska na bardziej przyjazne...

4 Firmy odpryskowe na świecie i w Polsce

Spopularyzowane przez rozwój legendarnej „Doliny Krzemowej” i „Drogi 128” wokół tak prestiżowych uniwersytetów jak Stanford i MIT, spin-offy uniwersyteckie od dekad są stałym elementem amerykańskiego akademickiego krajobrazu³⁵.

W wyniku transformacji systemowej firmy odpryskowe (spinowe) stają się też coraz częstszym zjawiskiem w Polsce, choć jego skala jest nieporównywalnie mniejsza niż w Stanach Zjednoczonych.

4.1 Firmy odpryskowe na świecie – stan sektora

Zakładanie firm spinowych jest stosunkowo młodym trendem. Nie oznacza to, że w dawniejszych czasach spin-offów nie było – przeciwnie, pierwsze z nich powstawały jeszcze w XIX wieku np. w USA czy w Niemczech. W USA rozwijają się one szczególnie od 1980 r., kiedy weszła w życie ustawa Bayh-Dole’a (Baha-Dole Act), która dała uniwersytetom prawa własności do odkryć finansowanych ze środków publicznych (federalnych). W latach 90. w USA firm typu *spin-off* było mniej niż 90. rocznie, zaś w 2000 r. już ponad 500 rocznie.³⁶

Spinoffy uczelniane są ważną grupą firm ponieważ są ekonomicznie potężnym podzbiorem startup’ów technologicznych. Chociaż w Stanach Zjednoczonych pomiędzy 1980 a 2000 rokiem powstało jedynie 3376 spinoffów, zwykle odnośną one szczególnie duże sukcesy.³⁷

Według Stowarzyszenia Uniwersyteckich Menedżerów Technologii w USA, pomiędzy 1980 a 1999 rokiem amerykańskie spin-offy uczelniane wygenerowały wartość dodaną szacowaną na 33,5 mld dolarów i stworzyły 280 tys. miejsc pracy.³⁸

³⁵ F. Pirnay, B. Surlemont, F. Nlemvo, *Toward a Typology of University Spin-offs*, “Small Business Economics” vol. 21, no. 4, 2003, s. 355.

³⁶ S. Shane, op. cit., s. 9.

³⁷ S. Shane, op. cit., s. 1.

³⁸ S. Shane, op. cit., s. 20-21.



Infrastruktura Drogi 128 nie powstałaby gdyby nie MIT i jej spinoffy, nawet jeśli większość z nich nie bazowała na formalnie licencjonowanej technologii z MIT.³⁹

Oto wybrane charakterystyki spin-offów z punktu widzenia tworzonych przez nie miejsc pracy. Pamiętajmy, że z reguły angażują one tzw. pracowników wiedzy (ang. *knowledge workers*), którzy wytwarzają więcej wartości dodanej, niż przeciętny zatrudniony, czyli bardziej przekładają się na wzrost gospodarczy krajów i w ogólności – dobrobyt społeczeństwa (również tej jego części, która nie ma bezpośrednich związków z firmami typu *spin-off*).

- » W Szkocji firma *spin-off* zwykle tworzy 44 miejsca pracy.
- » Przy Uniwersytecie Linkoping w Szwecji 53 firmy spinoff stworzyły 650 miejsc pracy.
- » Przy Uniwersytecie Twente w Holandii 92 spinoffy stworzyły w latach 1984-1992 445 miejsc pracy.
- » Przy uniwersytecie Liege w Belgii 25 spinoffów pomiędzy 1996 a 1994 r. stworzyło 250 miejsc pracy.⁴⁰

W Wielkiej Brytanii rozwój tych firm przyspieszył pod koniec lat 90. kiedy przy uczelniach zaczęły powstawać biura transferu technologii. W 2001 r. w Wielkiej Brytanii powstało 175 firm *spin-off*, a w okresie 1996-2001 – 554.⁴¹

Około 40% wszystkich firm technologicznych we Francji powstałych pomiędzy 1987 a 1997 r. to spin-offy uczelniane.

4.2 Firmy *spin-off* i *spin-out*: różnice

Brak jest formalizacji prawodawczej pojęcia spółek *spin-off* i *spin-out* w naszym kraju – rozróżnienie pomiędzy nimi odbywa się na bazie ustaleń umownych poczynionych pomiędzy podmiotami zakładającymi spółkę oraz uczelnią wyższą lub inną jednostką naukową.

Firmy typu *spin-off* są przedsięwzięciami, które są **niezależnie** od organizacji macierzystej⁴². Ta ostatnia cecha **odróżnia** spółki *spin-off* od spółek *spin-*

³⁹ S. Shane, op. cit., s. 20.

⁴⁰ S. Shane, op. cit., s. 22.

⁴¹ S. Shane, op. cit., s. 1.



out, które są kapitałowo lub operacyjnie **powiązane** z organizacją macierzystą. Powiązania operacyjne mogą polegać m.in. na: obsłudze prawnej, księgowej oraz obsłudze w zakresie marketingu i korzystania z kanałów dystrybucji instytucji macierzystej. Ponadto, prowadzenie działalności *spin-out* w oparciu o projekty innowacyjne jest formą wykorzystania przez organizację macierzystą potencjału przedsiębiorczego zespołu założycielskiego przy jednoczesnym zachowaniu możliwości częściowej kontroli nad rozwojem projektu⁴³.

Wyróżnić można wiele czynników wpływających na model funkcjonowania firm spinowych. W przypadku przedsięwzięć zakrojonych na mniejszą skalę lub próbujących penetrować zupełnie nowatorskie gałęzie rynku, rozważany jest zwykle model *spin-out*.

Model ten wiąże się z dostępem do zasobów finansowych oraz infrastruktury jednostki macierzystej, ze względu na powiązanie prawne i formalne z uczelnią. Ułatwia to dostęp do zasobów macierzystej jednostki naukowej (przedmioty własności intelektualnej lub przemysłowej, finanse, infrastruktura, technologia czy pracownicy naukowcy) i obniża stałe koszty funkcjonowania. Niemniej firma *spin-out*, z powodu formalno-prawnego powiązania z dużym podmiotem, może mieć utrudniony dostęp np. do programów wsparcia mikroprzedsiębiorstw – po prostu nie spełnia ona kryteriów, jako podmiot zależny kapitałowo bądź nie kapitałowo od większej jednostki – i wtedy nadchodzi być może czas na utworzenie firmy *spin-off*.

W przypadku przedsięwzięć zakrojonych na większą skalę lub koncentrujących się na branżach, owszem, nowatorskich, ale w których już istnieje wystarczająco chłonny rynek, korzystniejszym rozwiązaniem może być od razu forma *spin-off*.

Co prawda oznacza to brak formalnego dostępu do zasobów czy infrastruktury uczelni macierzystej, ale jednocześnie nie ma formalno-prawnego uzależnienia od niej. Upraszcza to działania organizacyjne i zapewnia większą kontrolę, poprzez przyspieszenie i skupienie procesu decyzyjnego nad całością przedsięwzięcia (co jest owszem, zaletą, ale wyłącznie wtedy, gdy umiemy to robić). Niemniej taki sposób działania pociąga za sobą pewne koszty, no i

⁴² K. B. Matusiak (red.), *Innowacje i transfer technologii – słownik pojęć*, PARP, Warszawa 2005, s. 149.

⁴³ Ibidem.



zwykle jest to „skok na głęboką wodę” którą warto przed tym jednak przesondować.

Z punktu widzenia organizacyjnego i formalno-prawnego przedsiębiorstwo *spin-off* i jego prowadzenie podlega takim samym regułom jak inne przedsiębiorstwa, natomiast ewentualną zaletą jest brak konieczności współpracy z władzami administracyjnymi uczelni.

Forma *spin-out* polecana jest jako pierwszy kontakt z przedsiębiorczością akademicką, aczkolwiek w wypadku tej formy, w której uczelnia macierzysta ostatecznie kontroluje część udziałów, trzeba dokładnie rozpoznać, czy jakiegokolwiek próby pomniejszania zależności decyzyjnej od jednostki macierzystej nie będą ewentualnie postrzegane jako niezgodne z interesem uczelni.

Forma spółki *spin-off* ma inny charakter, choć jej atutem jest wszechstronność tego rozwiązania – w wypadku ukierunkowania firmy na działalność w branży wymagającej większej infrastruktury lub większych nakładów finansowych, zawsze można próbować nawiązać bliższą współpracę z uczelnią macierzystą, zaś nie ma zamkniętego dostępu do szerszej gamy form finansowania z uwzględnieniem form obejmujących małe i średnie przedsiębiorstwa, np. specjalnych programów finansowanych z funduszy unijnych, ale nie tylko, również funduszy typu *seed capital* lub *venture capital*.

Niemożliwym jest tutaj jednak jednoznaczne wskazanie rozwiązania bardziej opłacalnego ze względu na zyski. Albowiem o ile w wypadku spółki *spin-out* uczelnia posiada bezpośredni udział w spółce, jaką jest firma spinowa (i może w związku z tym oczekiwać odpowiednio wysokich wypłat dywidend lub honorariów dla osób zasiadających z ramienia uczelni w organie kontrolnym / nadzorczym spółki⁴⁴, na co z drugiej strony jako właściciel musi znaleźć środki), o tyle w wypadku firmy *spin-off* powiązanie z jednostką macierzystą istnieje najczęściej w postaci licencji względem własności intelektualnej czy przemysłowej, a także personalnej.

Niemniej jednak, o ile w przypadku formy *spin-out* uczelnia ma bezpośredni wpływ na podział zysków spółki, o tyle w przypadku *spin-off* jedynym

⁴⁴ Obciążenia te mogą uczynić jej funkcjonowanie nieopłacalnymi, gdyż nawet mimo posiadanego kapitału założycielskiego przekazanego przez uczelnię w ten sposób można szybko wydręnować spółkę i doprowadzić do jej upadku – jest to autentyczny przykład jednego ze *spin-outów* z naszego kraju.



takim powiązaniem ponoszącym za sobą przepływ środków finansowych do uczelni są wspomniane wcześniej umowy licencyjne, które najczęściej mają ograniczony okres obowiązywania oraz stosowalności (nie mówiąc o możliwości wykorzystania know-how wytworzonego na uczelni „tylnymi drzwiami”). Ogólne porównanie charakterystyk spółek *spin-off* oraz *spin-out* ze względu na wybrane obszary działalności dane jest w poniższej tabeli.

Tabela 1. Różnice pomiędzy spółkami typu *spin-off* i *spin-out*

Kategoria	Spółka spin-out	Spółka spin-off
Sytuacja prawna	Powiązanie formalno-prawne z jednostką macierzystą (np. w formie kapitałowych udziałów uczelni w spółce lub wiążących postanowień w umowie spółki <i>spin-out</i>).	Brak jest wewnętrznych, istniejących od momentu powstania firmy powiązań z macierzystą jednostką naukową. Ewentualne powiązania powstają w wyniku negocjacji, zwykle obejmują zewnętrzne umowy (licencje na własność intelektualną)
Zarządzanie	Możliwy udział jednostki macierzystej w reprezentacji woli spółki, jak i również w organach zarządczych / nadzorczych spółki.	Brak przedstawicieli jednostki macierzystej w organach zarządczych i/lub kontrolnych
Finansowanie	Obecny jest zwykle wkład uczelni macierzystej w postaci kapitałowej bądź też niekapitałowej, jak np. przekazanie praw do własności intelektualnej, czy obsługa administracyjno-prawna. W początkowych stadiach rozwoju finansowanie pochodzi prawie wyłącznie ze środków jednostki macierzystej. Dopiero potem firma aplikuje o finansowanie zewnętrzne, np. z odpowiednich programów UE.	Spółki rozwija się bez wkładu uczelni macierzystej za wyjątkiem ewentualnego wkładu intelektualnego, przeniesionego przez pracowników (lub studentów, czy absolwentów). Jedyny wkład uczelni pojawia się w oparciu o zawarte umowy licencyjne.



<p>Wsparcie finansowe</p>	<p>Najczęściej interpretowana jako nie spełniająca kryteriów MŚP lub mikroprzedsiębiorstwa (fakt zależności nie kapitałowej w przypadku istnienia np. zależności osobowej lub posiadania dużych udziałów, np. pakietu kontrolnego przez uczelnię macierzystą) co utrudnia zdobycie zewnętrznych dotacji na rozwój, ale mająca prawną możliwość ewentualnego korzystania z wsparcia jednostki macierzystej</p>	<p>Możliwość pozyskania dużego kapitału (np. Venture Capital), niemniej może również spełniać kryteria mikroprzedsiębiorstwa (lub MŚP), jako podmiot niepowiązany kapitałowo bądź nie kapitałowo z podmiotem nie spełniającym takich kryteriów.</p>
<p>Proces decyzyjny</p>	<p>Uczelnia macierzysta może mieć wpływ na proces decyzyjny w spółce bez konieczności istnienia zależności osobowej. Wymagana może być konsultacja decyzji z administracją uczelni, decyzje podejmowane mogą być pod presją jednostki macierzystej, co niekoniecznie przekłada się na ich jakość.</p>	<p>Uczelnia macierzysta nie ma wpływu na proces decyzyjny.</p>
<p>Skala</p>	<p>Głównym przedmiotem działań firm spinowych tego typu są przedsięwzięcia o mniejszej skali, opierające się na rynku nienasyconym lub jeszcze nie istniejącym. Formuła umożliwia korzystanie ze środków i/lub infrastruktury czy pracowników uczelni.</p>	<p>Jako spółki niezależne od macierzystych uczelni ukierunkowane są raczej na realizację dużych przedsięwzięć bądź penetrację rynku już istniejącego, gdzie wymagane jest wsparcie w postaci nakładów inwestycyjnych. Przedsięwzięcia realizowane przez spółki te są większe i wymagają potężniejszych nakładów. Umożliwić to może np. pozyskanie funduszy typu <i>venture capital</i>.</p>

Źródło: opracowanie własne.



Jak widać z różnic pomiędzy firmami spinowymi typu *–off* i *–out*, o wyborze formy decydują konkretne warunki środowiskowe. W naszych realiach wydaje się optymalne doprowadzenie do sytuacji, gdy pomysł powstaje w ramach uczelni, realizowana jest w niej część badawczo-rozwojowa, aż do momentu skompletowania dokumentacji wdrożeniowej w ramach *spin-out* (a więc już w dużej mierze na własną rękę, ale jeszcze w ramach uczelni), a dopiero dojrzałe rozwiązanie przekazujemy w aportcie do spółki *spin-off* i próbujemy na tym zarabiać. Minimalizujemy w ten sposób ryzyka, szczególnie związane z kosztami stałymi oraz groźbą niepowodzenia projektu od strony merytorycznej.

Nie od rzeczy będzie też wspomnieć, że inaczej wygląda dyskusja z finansującym przedsięwzięcie funduszem inwestycyjnym z poziomu uzależnionej od niego osoby, a inaczej z poziomu potężnego partnera jakim jest (a raczej: może być) uczelnia, która przy dobrych przedsięwzięciach raczej będzie skłonna bronić kury znoszącej złote jajka przed doraźnym przeznaczeniem jej na rosół w ramach szybkiego wycofania kapitału przez fundusz.

4.3 Firmy odpryskowe w Polsce – stan sektora

Trudno jest odnaleźć dokładne informacje na temat sektora firm odpryskowych w naszym kraju. Z pewnością jest to zjawisko, które się rozwija. Jak napisał Tamowicz w swoim opracowaniu z 2006 roku:

Zgromadzone w opracowaniu 18 przypadków firm, jak i co najmniej drugie tyle firm ujawnionych w procesie zbierania materiałów do publikacji może jednak świadczyć o tym, iż spółki spin-off nie są zjawiskiem zupełnie nowym, nieznanym, marginalnym i przypadkowym. Zapewne jest ich „kilkadziesiąt”, co może wskazywać, iż stopa narodzin na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat wynosiła około 2-3 podmioty rocznie⁴⁵

Powyższy autor opisał przypadki 18 następujących firm: Pharmena, Novasome, Proteon Pharmaceuticals, Biomast, Immunolab, Ifotam, Sonomed,

⁴⁵ P. Tamowicz, *Przedsiębiorczość akademicka. Spółki spin-off w Polsce*, PARP, Warszawa 2006, s. 43.



Cynel Unipress, Dwlkk-Aviacom, Farmix, Btt Automatyka, Lut–Spaw, Sonel, Kucharczyk Techniki Elektroforetyczne, Opticon Nanotechnology, Eurx, Bioinfobank, Bujno Synthesis, a także wspominał o następujących dobrze znanych takich jak: Bioton, Vigo System czy Top Gun oraz innych np. Katalizator (Kraków), EMO Farm (Łódź), Biochefa, (Sosnowiec), Qwed (Warszawa), Biocontract (Poznań), Inteco (Kraków).⁴⁶

Serwis „Przez naukę do biznesu” zgromadził następujących 40 „przykładów pokazujących praktyczne możliwości wykorzystania wyników badań naukowych do uruchamiania projektów z zakresu przedsiębiorczości społecznej oraz typowo biznesowej”⁴⁷ (choć nie wszystkie z nich spełniają wymogi definicji *spin-off*): Apeiron Synthesis Sp. z o.o., Bio-Tech Consulting Sp. z o.o., BioInfoBank Sp. z o.o., BTT Automatyka Sp. z o.o., Centrum Badań DNA Sp. z o.o., Cynel Unipress Sp. z o.o., Czekoladowe Inspiracje Konrad Rembacz, EcoGym, EKOENERGETYKA Zachód S.C., EMT SYSTEMS, Euroimplant S.A., EURx Sp. z o.o., Histmag.org, I3D Sp. z o. o., IMC Impomed Centrum S.A., kStudio.pl, LIW Care Technology Sp. z o.o., MOHO DESIGN Sp. z o. o., OPTICON NANOTECHNOLOGY Sp. z o.o., Proteon Pharmaceuticals Sp. z o.o., Smartpol, SMARTTECH Sp. z o.o., Sonomed Sp. z o.o., Space Technologies R&D, Synerway S.A., Training Factory, WASKO S.A., Comarch S.A., Creotech Sp. z o.o., Ericpol Telecom Sp. z o.o., FP Instruments Sp. z o.o., Future Procesing Sp. z o.o., Medikurs, Optopol Technology S.A., Polidea Sp. z o.o., Poradnia Kanaoniczna, SolEx, Stenzel Sp. z o.o., Work Service S.A., Hovertech S.A. Co ciekawe, większość z nich to spółki z o.o., a jedynie kilka to spółki akcyjne.

4.4 Firmy odpryskowe w Polsce – wybrane przykłady

Poniżej zaprezentowane zostaną cztery przypadki firm będących przykładami przedsiębiorczości akademickiej.⁴⁸ Wszystkie one są znane autorom

⁴⁶ Ibidem.

⁴⁷ Bank Aplikacji Biznesowych, „Przez naukę do biznesu”, 25 lipca 2011, <http://www.przeznaukedobiznesu.pl/bank-aplikacji-biznesowych.html> <dostęp: 19 marca 2012 r.>.

⁴⁸ Zostały one zaprezentowane w publikacji: M. Borowy, K. Piech, *Przedsiębiorczość akademicka – bariery i szanse rozwoju* [w:] *Warszawa potencjałem innowacji. Poradnik innowacyjnego przedsiębiorcy. Analiza potencjału innowacyjnego Warszawy*, Publikacja na potrzeby projektu



opracowania z kontaktów bezpośrednich. Wybrano trzy przykłady udanych przedsięwzięć w zakresie zastosowań teorii ekonomii w praktyce, z których niektóre w działalności kierują się zasadami niekomercyjnymi. Ponadto, zaprezentowano przypadek jednej z bardziej innowacyjnych firm w Polsce, mogącej jednocześnie przyczynić się do realizacji szerszej rozumianych celów publicznych (postępów w walce z chorobami). Opisane zostały dwa instytuty badawcze, które są „odpryskami” Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie założonymi przez związanych z nią pracowników naukowych oraz dwie młode firmy powstałe w ramach dwóch warszawskich inkubatorów przedsiębiorczości akademickiej. Kolejność prezentacji odpowiada chronologii powstania poszczególnych jednostek.

4.4.1 Instytut Badań Strukturalnych

Fundacja Naukowa Instytut Badań Strukturalnych (IBS) jest przykładem działalności naukowej realizowanej poza murami macierzystej uczelni (*spin-off*). Został on założony przez kilku pracowników naukowych i doktorantów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie przy wsparciu prof. Marka Góry, kierownika Katedry Ekonomii I SGH. Prezesem jest dr Maciej Bukowski, absolwent SGH oraz matematyki Uniwersytetu Warszawskiego, były dyrektor Departamentu Analiz i Prognoz Ekonomicznych Ministerstwa Gospodarki i Pracy. Wśród współpracowników są osoby z grona najlepszych młodych polskich ekonomistów. We współpracy włączeni są również absolwenci innych specjalności uczelni (w tym wydziału fizyki, matematyki i informatyki Uniwersytetu Warszawskiego).

Instytut koncentruje się głównie na działalności badawczej i eksperckiej, stale ją rozwijając o nowe aspekty. Początkowo jego działalność dotyczyła głównie zagadnień rynku pracy, lecz później została znacznie rozszerzona. Instytut dysponuje stworzonymi przez siebie np. kilkoma modelami makroekonomicznymi polskiej gospodarki z najnowszej klasy modeli DSGE i jest pod tym względem jedną z wiodących jednostek na świecie. Modele te były wykorzystywane m.in. do ewaluacji oddziaływania funduszy unijnych na polską



gospodarkę. Dotychczas zespół Instytutu zrealizował ponad 70 projektów badawczych. Świadczy to m.in. o tym, że w dziedzinie ekonomii jest jednym z najlepszych instytutów badawczych w kraju. Potwierdza to też ranking IDE-AS/RePeC w którym IBS zajmuje (w lutym 2012 r.) 11. pozycję, wyprzedzając m.in. Akademię Leona Koźmińskiego i Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie – jednostki o znacznie większych możliwościach finansowych i kadrowych.

Instytut nie porzeka działalności o charakterze komercyjnym, gdyż realizuje m.in. działalność zmierzającą do poprawienia konkurencyjności kraju. Ponadto prezes IBS był członkiem Zespołu Doradców Strategicznych Premiera, kierowanego przez ministra Michała Boniego.

4.4.2 Instytut Wiedzy i Innowacji

Przedsiębiorczość akademicka to nie tylko działalność wyłącznie o charakterze biznesowym, ale również na styku biznesu i działalności *pro publico bono*. Specyfika działalności uniwersyteckiej sprawia, że pracownikom naukowym łatwiej jest prowadzić działalność poza uczelnią kontynuując projekty i zadania, które w normalnej sytuacji prowadziłoby się na terenie uczelni. Jednym z przykładów takiej jednostki jest fundacja Instytut Wiedzy i Innowacji.

Początki Instytutu sięgają 2001 r., kiedy to przy Szkole Głównej Handlowej w Warszawie powstał Instytut Wiedzy. Jego współzałożycielem i pierwszym prezesem był dr Krzysztof Piech. Kontynuując rozpoczętą przez siebie działalność w ramach swojej uczelni macierzystej, możliwe było wyjście poza mury danej szkoły wyższej i rozwinięcie aktywności uwzględniając szereg innych uczelni i instytucji. Instytut Wiedzy zorganizował kilka ogólnopolskich i międzynarodowych konferencji oraz seminariów; wydanych zostało również kilka książek (w tym w języku angielskim). Działalność ta była wspierana finansowo przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, Narodowy Bank Polski, Międzynarodowy Fundusz Wyszehradzki, Urząd Komitetu Integracji Europejskiej. Instytut współdziałał z Polskim Towarzystwem Ekonomicznym, Business Centre Club, różnymi uczelniami wyższymi w kraju i za granicą. Był to przykład działalności typu *spin-out*, ponieważ siedziba Instytutu Wiedzy była umiejscowiona na terenie Szkoły Głównej Handlowej, tam też funkcjonowało biuro fundacji, prezesem był pracownik naukowy tejże uczelni (a patronem honorowym był jej rektor).



Kilka lat później, w 2006 r. powstał w nowej formie organizacyjnej i z nieco innym składem osobowym – Instytut Wiedzy i Innowacji, stając się przykładem działalności typu *spin-off*. Jego prezesem jest ponownie dr Krzysztof Piech. Przewodniczącą Rady Programowej jest prof. Ewa Okoń-Horodyńska. Obecnie w zarządzie są pracownicy naukowcy (w tym jeden profesor) lub doktoranci czterech publicznych uczelni wyższych (w tym pracownik ministerstwa finansów); w radzie programowej są pracownicy czterech uczelni i instytutów badawczych z kraju oraz z zagranicy, a w radzie ekspertów – 25 osób z kilkunastu uczelni oraz ministerstw. Formuła tak szerokiej współpracy (mimo że stosowana na uczelniach zagranicznych) nie byłaby możliwa do zastosowania w naszych realiach.

Instytut organizuje konferencje naukowe, w tym z serii „wiedza i innowacje” na Uniwersytecie Jagiellońskim oraz z serii Konferencji Naukowych Młodych Ekonomistów na różnych uczelniach. Ich owocem są publikacje książkowe, których wydano ponad 20. Wydana też została książka pt. „Wiedza i bogactwo narodów”, która otrzymała (dokładniej: jej amerykański oryginał) bardzo dobre recenzje kilku laureatów Nagrody Nobla z dziedziny ekonomii. Inna z książek Instytutu została wyróżniona w konkursie o Nagrodę Prezesa NBP. W trakcie przygotowywania jest seria publikacji na temat kryzysów finansowych i gospodarczych.

Instytut współpracuje z kilkunastoma ministerstwami i innymi instytucjami publicznymi. Prowadzi badania naukowe (własne, jak i na zamówienie firm komercyjnych). Od października 2010 r. wprowadza na kilku uczelniach w Polsce holenderski program edukacyjny praktyk studenckich L.I.F.E w ramach programu Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego (a ostatnio: Narodowego Centrum Badań i Rozwoju) „Kreator innowacyjności – wsparcie innowacyjnej przedsiębiorczości akademickiej”.

4.4.3 Apeiron Synthesis

Firma Apeiron jest jedną z najbardziej znanych firm powstałych przy uczelni wyższej, a dokładniej – w ramach Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości przy Politechnice Warszawskiej (AIP PW). Firma ta została założona przez doktoranta Instytutu Chemii Organicznej Polskiej Akademii Nauk Michała Bieńka. W ramach prowadzonych przez siebie badań zauważył, iż



wymyślony przez niego produkt ma szansę na komercjalizację. Tym produktem jest katalizator metatezy, który można wykorzystać do syntezy związków biologicznie czynnych, np. do produkcji leków nowej generacji (leczy się nimi np. wirusowe zapalenie wątroby typu C). Wstępne oszacowanie popytu pokazało bardzo duży potencjał przedsięwzięcia w postaci olbrzymiego popytu zgłaszanego głównie przez firmy zagraniczne. Jedną z nich była zainteresowana 10 kilogramami tegoż katalizatora o wartości rynkowej ok. 1 mln euro, przy bardzo niskiej konkurencji w tym zakresie (zaledwie trzy firmy na świecie oferują podobny produkt). Cały zaś rynek szacowany jest na ok. 1,5 mld dolarów i rośnie w tempie 10% rocznie⁴⁹.

W rozwoju przedsięwzięcia pomogło jego umiejscowienie w ramach AIP PW, dzięki czemu firma na starcie nie musiała ponosić większych kosztów. Pozwoliło to na ograniczenie ryzyka działalności. Koszty początkowe działalności mogły być wysokie, przykładowo uzyskanie światowego patentu to około 200 tysięcy dolarów. Inicjator przedsięwzięcia szukał różnych możliwości pozyskania finansowania swojego pomysłu. Natknął się jednak na szereg problemów. Jak stwierdził:

*Niestety w Polsce nadal nie ma infrastruktury dla młodych, nowoczesnych firm, które chcą skomercjalizować osiągnięcia naukowe. Nie robi się też wiele, by to zmienić.*⁵⁰

Dr Bieniek szukał możliwości stworzenia laboratorium też m.in. na Politechnice Warszawskiej, na Uniwersytecie Warszawskim, w Polskiej Akademii Nauk⁵¹. W końcu udało mu się przekonać władze Wrocławskiego Parku Technologicznego, by zakupiły potrzebny mu sprzęt i udostępniły ok. 70 m² powierzchni biurowej. W efekcie siedziba firmy Apeiron Synthesis mieści się obecnie we Wrocławiu.

⁴⁹ F. Jurzyk, *Wiedza polskiego chemika warta miliony*, Tekla+, 11 grudnia 2010 r., <http://www.teklaplus.pl/wykop/489-wiedza-polskiego-chemika-warta-miliony> <dostęp: 19 marca 2012 r.>.

⁵⁰ A. Wirkus, *Naukowiec potrzebny w biznesie, by mogły powstać nowe leki*, rozmowa z dr. Michałem Bieńkiem, „Gazeta Pomorska”, 8 czerwca 2009 r.

⁵¹ *Apeiron Synthesis Sp. z o.o., Wrocław*, Bank Aplikacji Biznesowych, projekt „Przez naukę do biznesu”, <http://www.przeznaukedobiznesu.pl/cms/files/upload/files/Bank-Aplikacji-Biznesowych/Apeiron%20Synthesis%20Sp.%20z%20o.o.%2C%20Wroc%5%82aw.pdf> <dostęp: 19 marca 2012 r.>.



Firmą Apeiron w pierwszej kolejności zainteresowała się sieć aniołów biznesu Lewiatan Business Angels, która zapewniła wsparcie finansowe. Później udało się przekonać Fundację na rzecz Nauki Polskiej do otrzymania grantu z programu „Innowator” (o wartości 700 tys. zł). Poczyniono też starania dla uzyskania dofinansowania w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka 2007-2013. Uzyskano dofinansowanie w wysokości 1,5 mln zł na projekt „Nowe katalizatory metatezy wraz z technologią oczyszczania mieszaniny poreaekcyjnej z metali ciężkich” w ramach przedsięwzięcia IniTech Narodowego Centrum Badań i Rozwoju. „Apeiron Synthesis jako jedyna firma w Europie dostała się do ścisłego finału konkursu Entrepreneurship Challenge w Berkley w 2008 roku”⁵², co świadczy o naprawdę wysokiej, na światową skalę innowacyjności tego przedsięwzięcia.

4.4.4 Sunshine Profits

Serwis internetowy sunshineprofits.com powstał w ramach Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości SGH. Głównym twórcą i pomysłodawcą jest absolwent Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie – Przemysław Radoski. Osoby, które obecnie tworzą serwis sunshineprofits.com to ludzie w większości młodzi, a wszyscy bardzo kreatywni, o dużej wiedzy merytorycznej w zakresie finansów, analizy technicznej, analizowania i prognozowania przy wykorzystaniu zaawansowanych funkcji matematycznych.

Stworzony przez nich portal oferuje pomoc w inwestowaniu na rynkach metali szlachetnych. Warto dodać, że ceny złota biją rekordy co sprawia, że zainteresowanie nie tylko tym metalem, ale i poradami związanymi z nim dają duże szanse na powodzenie tego biznesu założonego w 2010 roku.

Prezes firmy interesował się tym zagadnieniem od 18 roku życia. Dla rozwijania swojej pasji zrezygnował z podjęcia etatowej pracy. Podobnie jak wiele innych osób startujących z działalnością, nie posiadając większego zasobu kapitałowego, napotkał na problemy organizacyjne, z którymi firma miałaby problemy decydujące o jej dalszym rozwoju. Choć nie był to duży problem,

⁵² *Apeiron Synthesis - kolejna transakcja LBA, czyli jak Anioły Biznesu wspierają przedsiębiorczych naukowców*, Lewiatan Business Angels, 23 czerwca 2009 r., <http://www.lba.pl/dla-mediow/archiwum/action,get,id,11,t,Apeiron-Synthesis-kolejna-transakcja-LBA.html>



to jednak dla początkującej firmy, rozwiązanie wielu zawiłości natury księgowej było barierą trudną do przeskoczenia. W tym zakresie pomógł właśnie AIP SGH.

Powstały portal nie ma żadnego odpowiednika w kraju, a – zgodnie z niezależnym porównaniem na stronie markostake.blogspot.com, serwis sunshineprofits.com plasuje się w światowej czołówce.⁵³ Tworzone przez p. Radomskiego opinie są cytowane m.in. przez Kitco.com, 24hGold czy Minyanville.com. Dodać można, że serwis przeszedł spore zmiany w kierunku zwiększenia jego funkcjonalności, dodania nowych opcji, a obecnie przygotowywana jest zupełnie nowa jego wersja oraz dodatkowe wersje językowe. Produkty oferowane w serwisie sunshineprofits.com oraz te będące w dalszym ciągu rozwijane mają wysoką wartość merytoryczną oraz są innowacyjne w perspektywie światowej.

Niestety, autorzy serwisu natknęli się na typową barierę, z którą borykają się inne młode osoby rozpoczynające działalność biznesową: brak źródeł finansowania. Stąd zdecydowano się założyć firmę (Sunshine Profits – Przemysław Radomski) i złożyć wniosek o dofinansowanie w ramach działania 8.1 Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka 2007-2013. Firma miała szansę poradzić sobie i bez tych środków, choć okres rozwoju do w pełni funkcjonalnego serwisu znacząco musiałby się wtedy wydłużyć. Mimo że procedury w obecnie trwającym konkursie są bardzo trudne i mogą wyeliminować wiele, potencjalnie bardzo udanych pomysłów biznesowych (a wiele innych zniechęć do aplikowania), dobrze napisany wniosek o dofinansowanie (w czym drobny wkład miał współautor niniejszego opracowania) zwieńczony został sukcesem i od czerwca 2011 r. p. Radomski realizuje projekt „Stworzenie e-usługi Golden Expert wspomagającej inwestowanie na rynku metali szlachetnych”.

⁵³ *Looking For A Great Gold Newsletter?*, “Marko’s Take”, 10 stycznia 2010 r., <http://markostake.blogspot.com/2010/01/looking-for-great-gold-newsletter.html> <dostęp: 31 marca 2012 r.>.

5 Zakładanie firm odpryskowych

Kiedy zrodziła nam się już i rozwinęła koncepcja biznesu musimy zastanowić się nad tym, jak najefektywniej wprowadzić na rynek długo dopieszczonego przez nas projekt, doprecyzować, co i w jaki sposób chcemy zaofertować potencjalnym odbiorcom oraz wybrać formę, która będzie najlepiej odpowiadała prowadzonej przez nas działalności. Oprócz tego, kluczowymi elementami rozpoczynania działalności są również kwestie kapitału i zespołu. Wszystkie te kwestie należy rozstrzygnąć na początku, gdyż zmiana decyzji odnośnie wyboru formy prawnej determinuje kierunki poszukiwania finansowania zewnętrznego działalności, niekiedy zamykając drogę do niektórych form. Podobnie w przypadku zespołu: niekiedy można go motywować przekazując udziały w spółce (i przez to prawo do dywidendy wypłacanej z jej zysków) – o ile właśnie na tę formę prawną się zdecydujemy.

5.1 Problem wyboru formy prawnej – na jakie rozwiązanie się zdecydować?

Prawo handlowe oferuje cały wachlarz możliwości, od prostej prowadzonej przez osobę fizyczną działalności gospodarczej do spółek akcyjnych. Trzeba jednak pamiętać, że w zależności od tego jakiego dokonamy wyboru będzie na nas spoczywać mniejsza lub większa odpowiedzialność osobista wynikająca z prowadzonej działalności. Znacząco różne mogą być również wielkości podatków opłacanych od uzyskanego dochodu.

Ponadto, co od razu należałoby podkreślić, pracownicy naukowcy, gdy chcą rozpocząć działalność gospodarczą (indywidualną) powinni uzyskać w tym celu zgodę rektora swojej uczelni. Nie jest to wymagane w przypadku objęcia udziałów w spółce.

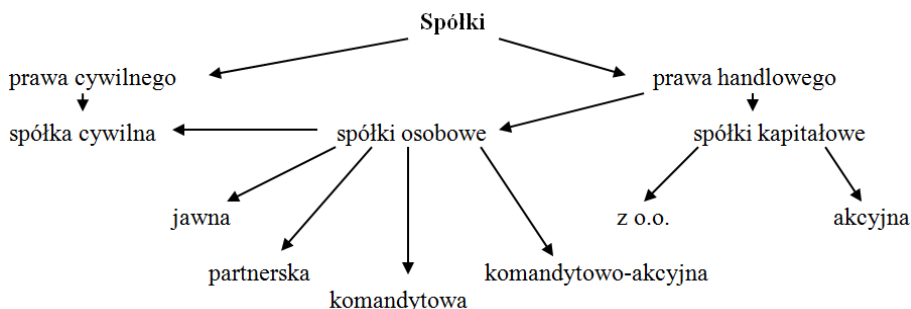
W kodeksie handlowym oraz kodeksie cywilnym znajdziemy następujące formy prowadzenia działalności gospodarczej (rys. 1).

Poniżej zaprezentowanych zostanie kilka wybranych najczęściej spotykanych form prowadzenia działalności gospodarczej. Pominięto spółkę jawną, jako zbliżoną do cywilnej i niezbyt popularną oraz partnerską ze względu na jej specyficzny charakter, który wynika z tego, że jest to forma ukierunkowana na osoby wykonujące wolne zawody, tj. dla architektów, lekarzy, artystów itp.



Nie będziemy również bliżej przedstawiać spółki komandytowo-akcyjnej, gdyż nie różni się ona znacznie od komandytowej, nie jest zbyt popularna (oraz wymaga kapitału początkowego w wysokości 50 tysięcy zł); podobnie w przypadku spółki akcyjnej. Jednak podstawowe wady i zalety każdej przewidzianej prawej działalności znajdują Państwo w tabeli, która zestawia cechy różnych form przedsiębiorczości.

Rys. 1. Formy prawne prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce



Źródło: opracowanie własne.

5.1.1 Osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą

Obecnie zdecydowanie najczęstszym wyborem dotyczącym formy prowadzenia biznesu jest indywidualna działalność gospodarcza osoby fizycznej. Regulacje dotyczące prowadzenia tego rodzaju działalności stanowią przepisy Ustawy o swobodzie działalności gospodarczej z 2 lipca 2004 r. oraz Kodeks cywilny. Przedsiębiorca decydując się na indywidualną działalność gospodarczą prowadzi ją bezpośrednio w swoim imieniu, co oznacza innymi słowy, że ponosi wszelkie konsekwencje takiej działalności. Zarówno pozytywne, jak i negatywne rezultaty są nierozdzielnie związane z prywatnym majątkiem przedsiębiorcy. Indywidualną działalność gospodarczą mogą założyć osoby, które ukończyły 18 lat i nie zostały ograniczone w swojej zdolności do czynno-



ści prawnych, czyli do nabywania praw i zaciągania zobowiązań⁵⁴. Aby rozpocząć taką działalność nie trzeba spełniać jakichkolwiek kryteriów, a w szczególności żadnych wymagań kapitałowych. Ponadto, sam proces zakładania działalności gospodarczej osoby fizycznej jest względnie prosty i krótki. W praktyce sprawdzonej przez jednego ze współautorów niniejszego opracowania możliwe było dokonanie tego w Warszawie w ciągu trzech godzin (mając względnie szybki samochód i szczęście do życzliwych urzędników).

Po uzyskaniu wpisu do Ewidencji Działalności Gospodarczej (w tym celu należy wypełnić druk EDG-1) konieczne jest uzyskanie numeru REGON w Urzędzie Statystycznym oraz zgłoszenie się w odpowiednim urzędzie statystycznym w celu wybrania formy opodatkowania i nadania numeru NIP (jeśli ktoś nie posiadał go wcześniej). W zasadzie w wielu miastach funkcjonuje już tzw. jedno okienko oraz istnieje możliwość wypełnienia wniosku o wpis do EDG drogą internetową, dzięki czemu nasze zgłoszenie jest automatycznie wysyłane do Urzędu Statystycznego oraz do Zakładu Ubezpieczeń Społecznych, a wtedy musimy odwiedzić jedynie urząd miasta (w przypadku Warszawy – urząd dzielnicy) i urząd skarbowy, co znacznie ułatwia nam procedurę.

Opodatkowanie indywidualnej działalności gospodarczej w zależności od jej zakresu, formy i skali, może odbywać się poprzez:

- » kartę podatkową (w ograniczonym zakresie),
- » ryczałt,
- » opodatkowanie na zasadzie ogólnej (w oparciu o wcześniejszy wybór – przy zastosowaniu skali podatkowej lub 19% stawki podatku).

I tak na przykład na opodatkowanie w formie ryczałtu (czyli zastosowaniu niskiej stawki podatku do samych przychodów, bez ich pomniejszenia o koszty działalności) powinniśmy się zdecydować, jeśli nasza działalność opiera się w znacznej mierze na dużym wkładzie pracy własnej lub też wiedzy przedsiębiorcy, innymi słowy wtedy, gdy cena za towar/usługę nie zawiera znaczących kosztów osób trzecich (podwykonawcy, transport, wynajem itp.). Natomiast w sytuacji, gdy znaczna część ceny sprzedaży służy pokryciu kosztów działalności zdecydowanie lepszym rozwiązaniem wydaje się być podleganie ogóln-

⁵⁴ *Formy prowadzenia działalności gospodarczej*, <http://www.biznesinfo.biz/formy.htm>, <do-
stęp: 19 marca 2012 r.>.



Projekt „Rozwój przedsiębiorczości powiązanej z potencjałem naukowym w województwie mazowieckim” współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w Ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

nym zasadom opodatkowania. Jednak najważniejszą kwestią pozostaje fakt, że niezależnie od wybranego sposobu opodatkowania przedsiębiorca prowadzący indywidualną działalność gospodarczą podatek płaci tylko raz⁵⁵.

Ze względu na fakt, że osoba prowadząca indywidualną działalność gospodarczą odpowiada całym swoim majątkiem za zobowiązania firmy, przedsiębiorstwa indywidualne z czasem przekształca się w inne formy, które dzieli się na spółki cywilne i handlowe.

5.1.2 Akademię Inkubatory Przedsiębiorczości

Zanim podejmiemy decyzję, co do wyboru formy prawnej, można rozpocząć działalność – nie tylko w Singapurze, gdzie zgodnie z prawem możliwe jest jej zarejestrowanie do miesiąca po jej rozpoczęciu, ale również w naszym kraju – dzięki funkcjonowaniu „parasola” pod którym można się schronić i rozpocząć działalność. Funkcjonowanie AIP daje pewne korzyści.

Tabela 2. Porównanie miesięcznych kosztów prowadzenia firmy w ramach AIP oraz w formie własnej działalności gospodarczej

Rodzaj kosztu	Działalność gosp.	AIP
Rejestracja firmy	100-270 zł	0 zł
ZUS	320-800 zł	0 zł
BIURO	400 zł	W pakiecie
Prowadzenie księgowości	min. 150 zł	25 dokumentów w pakiecie
Szkolenia i konferencje	500 zł	W pakiecie
Porady prawne	100 zł/godz.	2,5h w pakiecie
Promocja firmy	600 zł	W pakiecie
Suma	ok. 2000 zł	250 zł

Źródło: *Co daje AIP*, Akademię Inkubatory Przedsiębiorczości, www.inkubatory.pl <data korzystania: 19 marca 2012 r.>.

⁵⁵ A. Waclawczyk, *Ekspert radzi: Założyć spółkę, ale jaką?*, Wyborcza.biz, 24 lutego 2009 r., http://wyborcza.biz/Firma/1,101962,6313412,Ekspert_radzi__Zalozyc_spolke_ale_jaka_.htm, <dostęp: 19 marca 2012 r.>.



5.1.3 Spółka cywilna

Jeżeli kilku przedsiębiorców prowadzących działalność gospodarczą wyraża chęć prowadzenia jej wspólnie mogą zawrzeć umowę spółki cywilnej. Spółkę tę regulują artykuły 860-875 Kodeksu cywilnego. Przystąpienie do umowy spółki cywilnej jest najbardziej korzystne dla przedsiębiorców z sektora małych i średnich przedsiębiorstw, a także dla mikroprzedsiębiorców. Utworzenie spółki cywilnej wymaga zawarcia przez wspólników pisemnej umowy (nie musi być ona jednak spisywana w obecności notariusza).

Spółka cywilna działa w oparciu o zupełnie inne zasady niż spółki prawa handlowego. W dodatku jest ona spółką tylko na mocy pewnego porozumienia, a faktycznie stanowi tylko umowę spółki cywilnej. Nie ma osobowości prawnej, przy czym każdy wspólnik ma prawo i obowiązek prowadzić jej sprawy. Spółka cywilna nie figuruje w żadnym rejestrze, natomiast wspólnicy, którzy są osobami fizycznymi, muszą zgłosić rozpoczęcie prowadzenia działalności gospodarczej do ewidencji w gminie właściwej dla swojego miejsca zamieszkania. Każdy z nich ma więc status odrębnego przedsiębiorcy⁵⁶.

Zawarcie umowy spółki cywilnej powoduje, że powstaje odrębny majątek spółki, który jest wspólnym majątkiem wszystkich wspólników. Wkładem mogą być własności, inne prawa albo świadczenie usług. Żaden ze wspólników nie może rozporządzać udziałem we wspólnym majątku ani udziałem w poszczególnych jego składnikach. W czasie trwania spółki nie ma też prawa domagać się podziału wspólnego majątku wspólników.

Za zobowiązania spółki cywilnej wspólnicy odpowiadają solidarnie, całym swoim majątkiem. Firma może być prowadzona w formie spółki cywilnej dopóki przychody netto w każdym z dwóch ostatnich lat obrotowych nie przekroczą wartości powodującej konieczność, zgodnie z przepisami o rachunkowości, prowadzenia ksiąg rachunkowych. Jeżeli taka sytuacja zaistnieje spółkę cywilną powinno się przekształcić w jedną ze spółek prawa handlowego⁵⁷.

⁵⁶ M. Piasecka-Sobkiewicz, *Jak prowadzić działalność w formie spółki cywilnej*, „Gazeta Prawna” nr 107, 4 czerwca 2007 r.

⁵⁷ *Formy prowadzenia działalności gospodarczej*, <http://www.biznesinfo.biz/formy.htm>, <dośćęp: 19 marca 2012 r.>.



5.1.4 Spółka komandytowa

Spółka komandytowa stanowi komfortowe rozwiązanie dla jednostek dysponujących zróżnicowanym kapitałem, która umożliwi wspólnikom wpływ na zakres odpowiedzialności za zobowiązania spółki ciążyący na każdej ze stron oraz spektrum obowiązków związanych z prowadzeniem jej spraw przypisanych każdemu wspólnikowi.

Ta forma prowadzenia działalności gospodarczej wiąże się z występowaniem dwóch grup wspólników, a mianowicie:

- » komplementariuszy, którzy odpowiadają za zobowiązania spółki bez ograniczenia całym swoim majątkiem oraz
- » komandytariuszy, których odpowiedzialność jest ograniczona do wysokości sumy komandytowej.

Suma komandytowa najczęściej stanowi kwotę odpowiadającą wysokości wniesionego wkładu własnego. Umowa pomiędzy przynajmniej jednym komplementariuszem i przynajmniej jednym komandytariuszem musi być zawarta w formie aktu notarialnego. Nie ma tu natomiast precyzyjnie określonego poziomu minimum wkładu własnego⁵⁸.

Komandytariusz, obok ograniczonej odpowiedzialności za zobowiązania, ma również niewielki wpływ na działalność spółki – nie ma on prawa do prowadzenia spraw spółki. Reprezentacja i prowadzenie spraw spółki leży po stronie komplementariusza. Z praktycznego punktu widzenia spółka komandytowa może stanowić bardzo zręczne rozwiązanie dla wspólników o zróżnicowanym potencjale kapitałowym. Oznacza to innymi słowy, że komandytariusze mogą ulokować kapitał i czerpać z tego korzyści bez obawy o majątek osobisty. Nazwa spółki (firma) powinna zawierać nazwisko jednego lub kilku komplementariuszy oraz dodatkowe określenie „spółka komandytowa”. W firmie spółki komandytowej nie ma natomiast zwyczaju umieszczania nazwi-

⁵⁸ M. Migatulska-Jacko, *Spółka komandytowa*, Money.pl, 19 grudnia 2006 r., <http://msp.money.pl/wiadomosci/prawop/artukul/spolka;komandytowa,173,0,210349.html>, <ostęp: 19 marca 2012 r.>.



ska komandytariusza – jeśli jednak tak się stanie, komandytariusz ten odpowiada wobec osób trzecich jak komplementariusz⁵⁹.

Spółka komandytowa nie stanowi odrębnego podmiotu opodatkowania podatkiem dochodowym. Wypracowany przez nią zysk opodatkowywany jest od razu u udziałowców, proporcjonalnie do przyjętego przez nich udziału w zysku takiej spółki. W przypadku spółki komandytowej nie pojawia się dodatkowe opodatkowanie związane z wypłacaniem dywidendy, a osoba fizyczna może opodatkowywać osiągnięty dochód na zasadach ogólnych (według skali lub stosując 19-proc. stawkę podatku). Oczywiście, wybierając spółkę komandytową jako formę prowadzenia działalności, przedsiębiorca powinien mieć na względzie konieczność założenia spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, która stanie się komplementariuszem w spółce komandytowej. Dzięki temu uniknie od nadmiernego ryzyka związanego z odpowiedzialnością za zobowiązania spółki, które ograniczy się do wysokości środków zainwestowanych w działalność. Obniżenie ryzyka wiąże się jednak z podwyższeniem kosztów samej działalności szczególnie na jej początkowym etapie⁶⁰.

5.1.5 Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością

Jest to forma, którą wybiera większość firm odpryskowych w naszym kraju, będących na dojrzałym etapie działalności (na początkowym wystarczająca może być indywidualna działalność gospodarcza).

Prowadzenie działalności gospodarczej w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością umożliwia znaczne ograniczenie odpowiedzialności przedsiębiorcy. W tym przypadku podmiotem prowadzącym działalność gospodarczą nie jest przedsiębiorca będący udziałowcem spółki, ale spółka, gdyż posiada ona odrębną osobowość prawną. Wymagany obecnie minimalny wkład założycielski spółki z o.o. wynosi 5 tysięcy zł. Po wniesionym wkładem udziałowcy nie odpowiadają własnym majątkiem za długi i inne zobowiązania spółki wynikające z np. niepomyślnej koniunktury. Istnieją jednak od tej regu-

⁵⁹ *Formy prowadzenia działalności gospodarczej*, <http://www.biznesinfo.biz/formy.htm>, <dośćp: 19 marca 2012 r.>.

⁶⁰ A. Wacławczyk, *Ekspert radzi: Założyć spółkę, ale jaką?*, *Wyborcza.biz*, 24 lutego 2009 r., http://wyborcza.biz/Firma/1,101962,6313412,Ekspert_radzi__Zalozyc_spolke_ale_jaka_.html <dośćp: 19 marca 2012 r.>.



ty pewne wyjątki. Zgodnie z art. 116 ordynacji podatkowej za zaległości podatkowe spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, spółki z ograniczoną odpowiedzialnością w organizacji, spółki akcyjnej lub spółki akcyjnej w organizacji odpowiadają solidarnie całym swoim majątkiem członkowie jej zarządu, jeżeli egzekucja z majątku spółki okazała się w całości lub w części bezskuteczna⁶¹.

Ograniczona odpowiedzialność kosztuje nas jednak dodatkowy podatek. Przynosząc pewne dochody spółka jest zobowiązana do uiszczenia 19% podatku. W dalszej kolejności wypłacając zysk na rzecz udziałowca, powinna pomniejszyć go o kolejne 19% na wypłacanej dywidendzie. Oznacza to, że generując zysk na poziomie 100 tys. zł, spółka powinna zapłacić 19 tys. zł podatku. Następnie wypłacając zysk udziałowcom powinna pomniejszyć pozostałą kwotę w wysokości 81 tys. zł o podatek w wysokości 15 tys. zł. Oznacza to, że do przedsiębiorców trafi jedynie około 65 tys. zł, natomiast około 35 tys. zł zainkasuje skarb państwa⁶².

Umowa spółki z o.o. musi zostać sporządzona w formie aktu notarialnego. Jednak w przeciwieństwie do spółek osobowych jej nazwa może być dowolna. Ustalenia dotyczące działalności spółki podejmowane są na zgromadzeniu wspólników. Reprezentacja spółki pozostaje w gestii zarządu, wybranego z grona wspólników lub z zewnątrz.

5.1.6 Inne formy

Wśród innych, ciekawszych form prowadzenia działalności wymienić można:

- » organizacje pozarządowe, szczególnie fundacje, które mogą (ale nie muszą) prowadzić działalności gospodarczej,
- » oddziały firmy zagranicznej.

⁶¹ P. Huczko, *Odpowiedzialność członków zarządu za zaległości podatkowe spółki z o.o.*, Wieszjak.pl, 11 grudnia 2009 r., <http://urząd-skarbowy.wieszjak.pl/postepowanie-podatkowe/212993,Odpowiedzialnosc-czlonkow-zarządu-za-zaleglosci-podatkowe-spolki-z-oo.html>, <dośćęp: 19 marca 2012 r.>

⁶² Ibidem.



Zaletą pierwszego rozwiązania jest łatwiejsza możliwość współpracy z uczelniami ze względu na non-profitowy (z reguły) charakter prowadzenia działalności przez fundacje. Mogą one prowadzić tzw. działalność odpłatną, innymi słowy – zarabiać na sobie. Ich funkcjonowanie regulowane jest jednak przez różne uwarunkowania prawne (np. wymóg pełnej rachunkowości, nadzór odpowiedniego ministra, składanie mu sprawozdań z działalności, wymogi dotyczące szczegółowych zapisów w statucie fundacji). Zaletą jest jednak możliwość uniknięcia opodatkowania podatkiem od osób prawnych (oczywiście w przypadku nie prowadzenia działalności gospodarczej oraz nie stwierdzenia jej prowadzenia w wyniku ew. kontroli urzędu skarbowego).

Zaletą drugiego rozwiązania jest możliwość wykorzystania korzystniejszych (bardziej liberalnych) warunków prawnych, optymalizacji podatkowo-składkowej, wykorzystanie posiadania siedziby za granicą do celów wizerunkowych⁶³. Jest to wariant korzystny zwłaszcza dla osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą. Staje się rozwiązaniem coraz bardziej popularnym w naszym kraju. Ocenia się, że korzystać może z niego już nawet 20 tys. osób. Z formą tą wiąże się jednak ryzyko, że w wyniku kontroli ZUS będzie trzeba odprowadzić zaległe składki nawet za okres do pięciu lat wstecz.⁶⁴

5.1.7 Podsumowanie

Prowadzenie każdej działalności gospodarczej wiąże się ze zobowiązaniami, a więc z długami, pożyczkami, kredytami, fakturami do zapłaty. Powinniśmy zatem odpowiedzieć sobie na pytanie czy za długi chcemy odpowiadać osobiście, czy też odpowiedzialność ma ciążyć na spółce? Jeśli bardziej skłaniamy się do drugiej opcji to powinniśmy zdecydować się na założenie spółki kapitałowej, bo tylko w tym przypadku unikamy odpowiedzialności osobistej. Innymi słowy ryzykujemy tylko wkładem wniesionym do spółki (uwaga: oraz wysokością dopłat, którymi dobrowolnie zasililiśmy spółkę). Nawet w sytuacji,

⁶³ Firma / spółka w Anglii oddział w Polsce, Financial Republic, <http://www.financialrepublic.org.uk/firma-w-anglii-spolka-wielkiej-brytani/firma-w-anglii-oddzial-w-polsce.php> <dostęp: 19 marca 2012 r.>.

⁶⁴ A. Grabek, *Uciekają przed ZUS na Wyspy*, „Rzeczpospolita”, 20 marca 2012 r.



gdy zobowiązania spółki przerastają jej majątek, to udziałowcy nie są zobowiązani do pokrywania różnicy – ten ciężar bierze na siebie zarząd spółki.

Kolejna kwestia wymagająca przemyślenia to podmiot opodatkowania podatkiem dochodowym. To my, czy nasza spółka ma płacić podatek dochodowy? Jeśli my, to powinniśmy założyć spółkę osobową. Wtedy dochód osiągnięty przez spółkę płacą po prostu wspólnicy. Jeżeli z kolei myślimy o spółce kapitałowej musimy uwzględnić fakt, że zysk będzie podlegał opodatkowaniu dwukrotnie. Najpierw zapłaci podatek firma, a potem podczas wypłacania dywidendy ponownie zapłaci go udziałowcy.

Dlatego też warto zwrócić uwagę na dwie podstawowe kwestie, a mianowicie na zaufanie, którym darzymy naszego wspólnika oraz na ryzyko, którym obciążona jest wykonywana przez nas działalność. W przypadku spółek osobowych wszelkie zobowiązania zaciągane przez naszego wspólnika będą stawały się podmiotem również naszej odpowiedzialności majątkowej. Ponadto, jeśli prowadzimy raczej niewielką działalność spółka osobowa może okazać się lepszą formą ze względu na niższe podatki, natomiast w przypadku dużej firmy, będącej właścicielem gruntów, nieruchomości czy samochodów lepiej sprawdzają się spółki kapitałowe. Względnie duże przedsięwzięcia wiążą się z dużymi zobowiązaniami od których lepiej chronić majątek osobisty.

Prawo przewiduje różnorodne możliwości prowadzenia działalności gospodarczej. Wybór najodpowiedniejszej dla naszego biznesu formy działalności jest trudny i wymaga gruntownego przeanalizowania różnych aspektów, w tym m.in. tych, które opisano powyżej. Ważne jest, żeby na początku podjąć właściwą decyzję, gdyż często okazuje się, że późniejsze próby przekształceń przyjętej formy działalności w inną wiążą się z dużo większymi kosztami i komplikacjami niż solidne zastanowienie się na początkowym etapie.



Tabela 3. Zalety i wady różnych form prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce

Forma	Zalety	Wady
Indywidualna działalność gospodarcza	<ul style="list-style-type: none"> » Niskie koszty założenia i prowadzenia działalności » Krótki czas i stosunkowa łatwość w założeniu / likwidacji firmy » Możliwe wszystkie formy opodatkowania » Właściciel firmy jest sam sobie szefem, może dopasować do siebie rytm i czas pracy » Mała firma jest elastyczna, szybko reaguje na zmiany w otoczeniu gospodarczym » Możliwość odliczania różnych wydatków związanych z prowadzeniem działalności (zakup samochodu, komputera itp.) 	<ul style="list-style-type: none"> » Za zobowiązania odpowiada się całym swoim majątkiem » Działalność raczej w mniejszym rozmiarze » Konieczność opłacania składek ZUS bez względu na dochody » Trudno „wyrwać” się na urlop, praca często po godzinach i w weekendy » Rozwój firmy i jej przyszłość uzależniona od jednej osoby
Spółka cywilna	<ul style="list-style-type: none"> » Każdy ze wspólników ma wpływ na podejmowanie decyzji, prowadzenie i reprezentowanie spółki » Swoboda w formułowaniu treści umowy spółki » Możliwe wszystkie formy opodatkowania 	<ul style="list-style-type: none"> » Wspólnicy odpowiadają solidarnie całym swoim majątkiem za zobowiązania spółki » Działalność raczej małych rozmiarów » Każdy ze wspólników musi rejestrować się osobno
Spółka jawna	<ul style="list-style-type: none"> » Każdy ze wspólników może reprezentować spółkę, można też w umowie wyłączyć wspólnika z reprezentacji » Swoboda w formułowaniu treści umowy spółki » Nie ma określonych wymagań kapitałowych 	<ul style="list-style-type: none"> » Wspólnicy odpowiadają solidarnie całym swoim majątkiem za zobowiązania spółki » Nie posiada osobowości prawnej
Spółka komandytowa	<ul style="list-style-type: none"> » Ograniczenie odpowiedzialności komandytariusza za zobowiązania spółki tylko do wysokości sumy komandytowej » Komandytariusze mogą działać w imieniu 	<ul style="list-style-type: none"> » Umowa spółki musi być sporządzona w formie aktu notarialnego » Wyłącznie pełna księgo-



Forma	Zalety	Wady
	spółki wyłącznie jako pełnomocnicy » Nie ma określonych wymagań dot. sumy komandytowej	wość (wysokie koszty) » Nie ma osobowości prawnej
Spółka komandytowo-akcyjna	» Dla akcjonariusza – wyłączenie odpowiedzialności za zobowiązania spółki » Możliwość pozyskiwania kapitału poprzez emisję akcji » Dla komplementariuszy – decydujący wpływ na działania spółki bez konieczności uczestniczenia w pokryciu kapitału zakładowego	» Wysoki minimalny kapitał zakładowy » Wyłącznie pełna księgowość (wysokie koszty) » Konieczność sporządzenia statutu w postaci aktu notarialnego
Spółka z o.o.	» Wyłączenie odpowiedzialności wspólnika za zobowiązania spółki » Możliwość pozyskania kapitału poprzez włączenie nowego wspólnika	» Wysoki minimalny kapitał zakładowy » Kosztowna procedura rejestracyjna

Źródło: na podstawie *Formy prowadzenia działalności gospodarczej*,
<http://www.biznesinfo.biz/formy.htm>, <dostęp: 19 marca 2012 r.>.

5.2 Problem braku kapitału – skąd go pozyskać?

W przypadku inwestycji w nowe przedsiębiorstwa, na różnych etapach rozwoju, są znacząco różne ryzyka oraz są potrzebne zupełnie inne wartości kapitału. Jest to ważne zarówno jak dla inwestora, tak i dla przedsiębiorcy.

Na początku rozwoju działalności w roli „inwestorów” mogą występować nawet rodzina, przyjaciele, aniołowie biznesu⁶⁵, środki państwowe, środki od organizacji niekomercyjnych czy inkubatorów. Często też finansowanie odbywa się przez fundusze *venture capital* (VC)⁶⁶. Dziś, takie fundusze oferują nie tylko kapitał, lecz środki do rozwoju pomysłu, powierzchnię biurową, konsultacje, etc. W zamian za kapitał przedsiębiorca oddaje część własności swojej firmy.

⁶⁵ Indywidualni, dość zamożni inwestorzy, którzy inwestują w dające nadzieję na sukces przedsięwzięcia w zamian za znaczący udział w nich.

⁶⁶ Fundusze tzw. wysokiego ryzyka, które inwestują kapitał w rozwijające się, ryzykowne firmy.



Jeżeli pomysł znajduje się jeszcze w powiśkach, aczkolwiek przedsiębiorca jest go pewien, ma odpowiednie doświadczenie, to prawdopodobnie anioły biznesu będą najbardziej odpowiednim źródłem finansowania. W Polsce działają następujące zrzeszenia aniołów biznesu: PolBan Business Angels Club, Lewiatan Business Angels, Amber Sieć Aniołów Biznesu, Gildia Aniołów Biznesu, Anioł Biznes oraz Ponadregionalna sieć Aniołów Biznesu.

Jeżeli przedsiębiorca ma pewien pomysł, pewne środki finansowe i chciałby możliwie samodzielnie rozpocząć działalność, to jedną z opcji są inkubatory przedsiębiorczości. W Polsce na jedną z największych sieci inkubatorów są Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości. Są skierowane głównie dla studentów i często posiadają swoje przedstawicielstwa na głównych uczelniach. Również dla studentów są dostępne konsultacje w Studenckim Forum Business Center Club. Innych informacji o można uzyskać na specjalistycznych stronach, takich jak mambiznes.pl (dla studentów przedsiębiorców) lub w Fundacji Polska Przedsiębiorcza.

Nie należy wykluczać też różnego rodzaju programy wsparcia publicznego. Są to często różnego rodzaju dofinansowania unijne. Choć często są bardzo trudne w otrzymaniu (i rozliczeniu). Jednym z głównych źródeł takich dotacji w Polsce jest PARP.

W przypadku, jeżeli przedsiębiorstwo zrzesza większą liczbę specjalistów lub szuka większego dofinansowania, dobrym źródłem są już wspomniane fundusze VC. Wszystko to jest potrzebne, by przeprowadzić pomysł przez pierwszy, najbardziej ryzykowny etap inwestycyjny. Więcej informacji o funduszach VC w Polsce można znaleźć w publikacji (choć już o charakterze w pewnej mierze historycznym) pt. „Venture Capital – kapitał na start”, która jest bezpłatnie dostępna na stronie PARP⁶⁷. Listę funduszy VC można znaleźć na stronie Polskiego Stowarzyszenia Inwestorów Kapitałowych.

Z innych możliwości finansowania przedsiębiorstwa wymienić należy finansowanie pomostowe, które można uzyskać na okres przejściowy do czasu otrzymania przez przedsiębiorstwo przychodów (np. dotacji, grantu).

Ponadto, wspomnieć można o rozwiązaniu, które jest rządziej wykorzystywane szczególnie w przypadku firm młodych – kredyty bankowe. W prak-

⁶⁷ P. Tamowicz, *Venture capital – kapitał na start*, PARP, Gdańsk 2004 [http://www.parp.gov.pl/files/74/81/104/venture_capital.pdf].



tyce w naszym kraju takie firmy mogą uzyskać kredyt jedynie w dwóch bankach. Są to Idea Bank i FM Bank. W pierwszym z nich kredyt może uzyskać firma działająca do 24 miesięcy maksymalnie do 200 tys. zł (z 30% wkładem własnym) maksymalnie na 15 lat i by go uzyskać musi wykazać się zabezpieczeniem hipotecznym. W drugim z ww. banków kredyt może uzyskać firma działająca krócej niż 12 miesięcy maksymalnie na 15 tys. zł na maksymalnie 24 miesiące (i przy oprocentowaniu 16%).⁶⁸ Kiedy jeden ze współautorów wspominał o tej stopie procentowej zaprzyjaźnionemu partnerowi z Anglii, użył słowa „crucifise” mając taką minę, jakby się właśnie dowiedział, jak produkowane są parówki.

5.2.1 Pozyskiwanie wsparcia (w tym finansowania) dla firm odpryskowych

Ciekawe byłoby sprawdzenie, czy wyniki badań przeprowadzonych przez zespół Knockaerta, Spinthovena i Clarysse, które były przytaczane we wcześniejszych fragmentach opracowania, zostałyby potwierdzone na próbie spółek akademickich *spin-off* powstałych i funkcjonujących w Polsce. Zaobserwować można bowiem znaczne rozbieżności pomiędzy środowiskiem zachodnim a polskim. Dla przykładu: trudnością będącą specyficzną dla Polski jest mała popularność tego typu przedsięwzięć w naszym kraju. Dopiero w ostatnich latach zaobserwować można jakiegokolwiek zmiany. Powstają projekty wsparcia, takie jak np.

- » „Mazowieckie Forum Transferu Wiedzy” radomskiej firmy WKK Sp. z o.o.,
- » opolskie „Od Nauki do Biznesu. Projekt wsparcia Spin-Off”, w ramach którego odbywają się szkolenia, warsztaty, konferencje, wyjazdy, konsultacje, staże,
- » projekt firmy COMBIDATA pt. „Być przedsiębiorcą. Własna firma spin off, spin out”, w ramach którego studenci, absolwenci uczelni oraz pracownicy naukowcy w województwie małopolskim mogli skorzystać z bezpłatnych szkoleń dotyczących zakładania firm spinowych,
- » śląski serwis s-pin.pl, oferujący informacje nt. szkoleń, publikacji czy konferencji branżowych w regionie.

⁶⁸ B. Sielicka, H. Miś, Gdzie po kredyt na założenie firmy – marzec 2012, Bankier.pl, 13 marca 2012, <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Gdzie-po-kredyt-na-zalozenie-firmy-marzec-2012-2500786.html> <dostęp: 19 marca 2012 r.>.



W ramach funduszy unijnych firmy spinowe ubiegać mogą się o środki m.in z następujących programów:

- » działanie 1.1 RPO WP „Tworzenie warunków dla innowacyjności” – dotacje na inwestycje dla powstających i działających firm w obszarze innowacji, budowa/przebudowa infrastruktury podmiotów prowadzących działalność gospodarczą w zakresie badań naukowych i rozwojowych wraz z zakupem niezbędnego wyposażenia,
- » działanie 6.2 POKL „Wsparcie oraz promocja przedsiębiorczości i samozatrudnienia” – dotacje na rozpoczęcie działalności gospodarczej w wysokości do 40 000 zł,
- » działanie 8.2 POKL „Transfer wiedzy”, poddziałanie 8.2.1 „Wsparcie dla współpracy sfery nauki i przedsiębiorstw” – szkolenia z zakresu tworzenia spółek *spin-off* i *spin-out*,
- » działanie 3.1 POIG „Inicjowanie działalności innowacyjnej” – zasilenie kapitałowe nowopowstałego przedsiębiorstwa – do kwoty 200 000 EUR,
- » działanie 4.4 POIG „Nowe inwestycje o wysokim potencjale innowacyjnym” – dotacje inwestycyjne w wysokości do 160 mln zł (skierowane raczej do przedsięwzięć o dużej skali i konsorcjów naukowo-przemysłowych, w których spółki typu *spin-out* lub *spin-off* mogą stanowić partnerów).

Dobrym przykładem z zakresu komercjalizacji i wyników badań oraz regulacji przedsiębiorczości akademickiej jest np. regulamin zakładania spółek *spin-off* Uniwersytetu Jagiellońskiego (http://www.citru.uj.edu.pl/files/regulamin_spinoff_0.pdf).

5.2.2 Pozyskiwanie finansowania w branży informatycznej

Z praktycznego punktu widzenia, można powiedzieć kilka słów na temat tego, jak może się odbywać dofinansowanie dla młodego projektu. Przykładowo w branży informatycznej, jest już dobrze ustabilizowana kultura finansowania nowych przedsiębiorstw. Z natury rzeczy, znacznie rzadziej jest to finansowanie typu *spin-off* i *spin-out* (choć występują w naszym kraju firmy informatyczne zaliczane do kategorii firm odpryskowych), aczkolwiek motywacja po inwestora jest taka sama. Z jego punktu widzenia nie ma większego znaczenia, czy firma jest niezależna czy jest produktem spinowym. Inwestor jest zainteresowany tym, by osiągnąć ponadprzeciętne zysku inwestując w ryzykowne projekty. A takimi właśnie są projekty spinowe.



Fundusze VC lub anioły biznesu będą zainteresowane dofinansowaniem takich przedsięwzięć, które z ich punktu widzenia będą generować w przyszłości duże przychody. Dla każdej branży te czynniki są różne, dlatego też ubiegający się o dofinansowanie powinien wiedzieć, co w jego branży najbardziej się ceni na rynku. Zwykle jest to zespół i/lub nowa, obiecująca technologia.

Przykładowo, w przypadku firm informatycznych, jednym z najcenniejszych aktywów nowego przedsiębiorstwa jest dobrze ułożony i zgrany zespół. Z punktu widzenia praktycznego, inwestor będzie zainteresowany następującą informacją:

- » Jak długo członkowie zespołu się znają?
- » Jak dawno pracują wspólnie?
- » Czym się zajmowali przed tym projektem?
- » Na jakim etapie rozwoju znajduje się projekt?
- » Czego zespół oczekuje od projektu w przyszłości?
- » Na czym projekt ma zamiar zarabiać?
- » Co kieruje zespołem w trakcie pracy nad projektem?
- » Jakiej ilości klientów oczekuje się osiągnąć?

Powyższe pytania zostały wprost wzięte z nagrania rozmowy pomiędzy inwestorem VC a pewną zaprzyjaźnioną ze współautorem firmą. Przed podpisaniem umowy dofinansowania odbyły się trzy podobne rozmowy, w trakcie których zespół zapoznał się z inwestorem, był opracowany plan finansowy na najbliższych sześć miesięcy oraz zostały omówione warunki finansowania. Takie pytania, jak zaprezentowane powyżej, są kluczowe w przypadku ewaluacji zespołu.

Drugim czynnikiem, który decyduje o atrakcyjności przedsiębiorstwa dla inwestora, jest technologia, która potencjalnie ma dużą wartość rynkową. Z punktu widzenia inwestora, niezależnie od tego czy jest obecnie produkt na rynku, czy nie, technologia może stanowić znaczącą wartość, gdyż potencjalnie umożliwia wystarczająco duże przychody w przyszłości. Wielkie firmy przemysłowe aktywnie korzystają z sieci mniejszych firm-dostawców, które często są posiadaczami wartościowych patentów, technologii lub środków produkcyjnych.



Podsumowując, w przypadku dofinansowania początkujących, ryzykownych przedsiębiorstw, w zależności od branży liczą się dwa kluczowe czynniki: zespół oraz technologia. Przedsiębiorca, który próbuje ubiegać się o dofinansowanie powinien wiedzieć, czego od niego będzie oczekiwał inwestor, by odpowiednio przygotować siebie, swój pomysł i swoją firmę do sukcesów w tym obszarze.

6 Podsumowanie

No cóż, „Finis coronat opus”, pora zatem na ostatnie kilka słów pożegnania przed rozstaniem. Mamy szczerą nadzieję, że mimo wszystko nie udało nam się zniechęcić czytelnika do podejmowania wysiłków samodzielnego spożytkowania wyników twórczości naukowej. Natomiast jest szansa, że niniejsza broszurka wpadnie w ręce tzw. „decydentów”, dzięki czemu może uświadomią sobie wreszcie, dlaczego tak naprawdę Polska od lat konkuruje pod względem liczby komercjalizacji badań naukowych oraz innowacyjności rozumianej jako udane wdrożenia, z takimi „potęgami” jak Albania czy Burkina-Faso; choć w rzeczywistości przodujemy na świecie pod względem wielkości eksportu naszej młodej myśli naukowej, niestety zwykle wraz z rodziną.

Zmieniają się zwyczaje, o ile wśród kadry naukowej starszego i średniego pokolenia za „trwaniem na posterunku” przemawiały szeroko pojęte względy patriotyczne (wspomagane słabą na ogół znajomością języków obcych, silnymi więzami rodzinnymi oraz osiągniętym statusem zawodowym i stabilizacją majątkową), o tyle nowe pokolenie było poddane kształtowaniu w duchu kosmopolityzmu, świetnie zna języki obce, zaś osłabienie więzi rodzinnych oraz brak szerokich szans na stabilizację w kraju, zachęcają do realizacji marzeń na obczyźnie. Ostatecznie łatwiej się nauczyć japońskiego niż znaleźć uczciwą metodę przekonania urzędnika, że przywoływany przepis nie ma nic wspólnego z rzeczywistością.

Zmiany te mają charakter wręcz lawinowy i bez sensownego centralnego programu zarządzania zmianą na poziomie strategicznym, który po prostu wyrwie przedsiębiorczość akademicką z duszącego gorsetu przepisów oraz zakłętę kręgu finansowej niemożności, odwrócić się ich nie da.

Propagowanie idei spółek spinowych jest pewną próbą radzenia sobie z problemami stojącymi przed normalną przedsiębiorczością, ale między nami mówiąc, przypomina to utworzenie wydzielonego pasa ruchu na moście zbudowanym wzdłuż rzeki – wygodniej jechać, ale co z tego, kiedy most jest postawiony bez sensu.

Oby jak najszybciej ktoś z decydentów wreszcie zauważył, którędy płynie rzeka i zamiast poszerzać most, po prostu zaprojektował właściwy – czego sobie oraz Państwu serdecznie życzymy.



Praca na uczelni czy w instytucie badawczym dla części społeczeństwa wydawać się może sprawą dość nudną. No bo co ciekawego może być w siedzeniu w książkach, w laboratoriach, liczeniu przysłówiowych „słupków”? Części z osób zresztą taka spokojna praca w zaciszach pracowni nie odpowiada. Zwłaszcza młode osoby, pełne entuzjazmu, chęci sprawdzenia siebie, odważnie podchodzące do nowych wyzwań mogą nie chcieć, a czasami nawet nie być w stanie wytrzymać przez dłuższy czas. Niektórzy odchodzą z nauki na różnych etapach – jeszcze studiów doktoranckich czy po doktoracie (rzadziej – po habilitacji). Niektórzy jednak próbują łączyć pasję naukową z chęciami do sprawdzenia się w praktyce, w biznesie; chcą sprawdzić, czy opracowywane przez nich rozwiązania naukowe, czy to, co robili dotąd myśląc o wielkich ideach, niemalże czasami „ratowaniu świata”, może mieć zastosowanie praktyczne, komercyjne, a jeśli przy okazji przyniesie to oczekiwane zyski – to byłoby to miłe dopełnienie tego, co dotąd się robiło.

Różne mogą być początki takiej działalności. W pierwszej kolejności – z podręcznikowego punktu widzenia – należałoby zasugerować porządne przemyślenie tego, co chce się robić, zrobienie biznes planu itp. Ale czasami okoliczności sprawiają, że podejmuje się działania na podstawie impulsu, chwili, przeczucia – nadarza się okazja i próbuje się ją wykorzystać. Trudno tutaj o złote recepty...

W pierwszej kolejności, patrząc na dotychczasowe doświadczenia niektórych osób (w tym opisane w niniejszym opracowaniu) można spróbować wykorzystać infrastrukturę i inne zasoby uczelni. Można rozpocząć działalność w AIP, albo – jeśli byłoby to w jakiś sposób możliwe – spróbować założyć firmę typu *spin-out*, a zatem działającą na terenie uczelni. Z tym ostatnim rozwiązaniem wiążą się pewne ryzyka związane z podleganiem biurokracji uczelni, nie zawsze czysto biznesowymi relacjami z kadrą i administracją uczelni itp. Trzeba naprawdę dobrze się orientować w różnych „interesach”, by to rozwiązanie wykorzystać w sposób, który zakończyłby się sukcesem. Jednakże są też plusy takiego wariantu: marka uczelni, jej zaplecze finansowe, infrastruktura, łatwiejsze możliwości pogodzenia podwójnej roli: naukowca i przedsiębiorcy. Uczelnia, będąc zajęta różnymi innymi sprawami, może nie być zainteresowana ingerowaniem w bieżącą działalność takiej firmy. Wariant ten jednak, jak wynika z (pobieżnej) analizy trzech uczelni warszawskich, nie jest często sto-



sowane. Liczba firm założonych przy uczelniach (pod ich adresem) jest znikoma.

Stąd naturalnie częstszym rozwiązaniem są firmy typu *spin-off*. Tutaj oczywiście na początek należy wybrać formę prawną. Jeśli interesuje nas nadal praca raczej „dla idei”, niż czysto komercyjna – możemy wybrać formę prawną fundacji. W innym przypadku najczęściej⁶⁹ stosuje się spółki z ograniczoną odpowiedzialnością lub – co jeszcze jest mało popularne, ale takie firmy *spin-off* istnieją – spółki komandytowe.

Po wyborze formy prawnej oczywiście nadchodzi etap poszukiwania środków. Jest wiele drzwi, do których można pukać: od jednostek dofinansowujących badania naukowe, do firm wspierających nowe biznesy, poprzez rozwiązania pośrednie – kredyty bankowe i finansowanie pomostowe (nie wspominając o rodzinie i znajomych, którzy mogą pomóc zebrać kapitał początkowy). Później już wystarczy „tylko” prowadzić działalność. Nie jest to łatwe, bo niektórzy naukowcy nie mają wrodzonych zdolności do bycia biznesmenami. Jeśli popatrzymy na listy najbogatszych ludzi, którzy zrobili fortuny dzięki własnej smykałce do interesów (a nie odziedziczyli jej czy wygrali na loterii), to trudno na nich znaleźć aktywnych profesorów uczelni, nieco częściej byłych pracowników naukowych; za to bywają osoby, które nawet nie skończyły studiów (przykład Billa Gatesa). Można by było powiedzieć, że im ktoś wcześniej zdecyduje się na podjęcie działalności gospodarczej, tym zasobniejszy może być jego portfel. Oczywiście, nie oznacza to, że profesorowie mało zarabiają – ci przedsiębiorczy, lepiej radzący sobie wcale nie narzekają. Ale są tacy, których sytuacja finansowa w naszym kraju jest nie do pozazdroszczenia.

Jeśli zatem ktoś się waha, czy spróbować swoich sił w biznesie można powiedzieć – warto spróbować. Jeśli się nie spróbuje, na pewno nie będzie się wiedziało, czy podjęto się właściwą decyzję. A później, po tym jak pojawią się „stałe zobowiązania” finansowe (np. dzieci, kredyt hipoteczny), częściej będzie się wybierało rozwiązania bezpieczne, a nie ryzykowne. Stąd ponownie

⁶⁹ Oprócz oczywiście najłatwiejszego (z punktu widzenia prawnego) wariantu prowadzenia działalności gospodarczej jako osoba fizyczna (na co – pamiętajmy – należy mieć zgodę władz uczelni, jeśli jesteśmy w niej zatrudnieni).



stwierdzamy – im wcześniej przesiąknie się ideą przedsiębiorczości, tym większe będą szanse na późniejszy sukces.

Patrząc na wyniki finansowe różnych rodzajów firm wydaje się, że te, których jednym z głównych zasobów jest wiedza i kreatywność, mają większe szanse na sukces. Oczywiście są przykłady specyficznych firm „tradycyjnych” (huty, firmy naftowe itp.), które mają wysoką wartość i zapewniają ich właścicielom sporo majątku, ale zbudować je jest relatywnie trudno, wymagają większych nakładów kapitałowych na początek. Szansą dla osób młodych, nie posiadających na start przysłowiowego miliona złotych od rodziców, jest wykorzystanie najważniejszego zasobu, jaki posiadają – własnej wiedzy, umiejętności przedsiębiorczych, odwagi, znajomości. Można wtedy odnieść spory sukces i w dodatku zarabiać pieniądze na tym, co się lubi. Wtedy praca nie będzie przykrą, nudną pracą. Stanie się przyjemnością. I choć może wciągać i uzależniać, to daje olbrzymią satysfakcję. A o to w życiu by chodziło – główny zasób, jaki się posiada, czyli czas pozostały do naszego końca wykorzystać w sposób, który sprawi nam najwięcej przyjemności. A jeśli przy okazji inni na tym zyskają (pracownicy, rodzina, społeczeństwo, gospodarka), to można poczuć się w pełni usatysfakcjonowanym z wyborów, które się dokonało.

A póki co – zaczynamy od AIP, potem – jeśli to będzie możliwe – *spin-out*, a następnie *spin-off* i wymarzony sukces...

Nie zapomnijmy przy tym może przy różnych konferencjach, publikacjach, przypominać władzom, jak niewiele jeszcze – w porównaniu do tego, co mogli zrobić – uczynili dla rozwoju firm odpryskowych w naszym kraju, dla komercjalizacji odkryć, dla sprawienia, by nasz kraj rozwijał się w oparciu o wiedzę i innowacje, a nie tanią siłę roboczą. Może w kolejnych latach następnym początkującym przedsiębiorcom będzie łatwiej, może nie będą musieli emigrować...

7 Bibliografia

- Apeiron Synthesis - kolejna transakcja LBA, czyli jak Anioły Biznesu wspierają przedsiębiorczych naukowców*, Lewiatan Business Angels, 23 czerwca 2009 r., <http://www.lba.pl/dla-mediow/archiwum/action.get.id,11,t,Apeiron-Synthesis-kolejna-transakcja-LBA.html>
- Apeiron Synthesis Sp. z o.o., Wrocław*, Bank Aplikacji Biznesowych, projekt „Przez naukę do biznesu”, [http://www.przeznaukedobiznesu.pl/cms/files/upload/files/Bank-Aplikacji-Biznesowych/Apeiron %20Synthesis%20Sp.%20z%20o.o.%2C%20Wroc%5%82aw.pdf](http://www.przeznaukedobiznesu.pl/cms/files/upload/files/Bank-Aplikacji-Biznesowych/Apeiron%20Synthesis%20Sp.%20z%20o.o.%2C%20Wroc%5%82aw.pdf) <dostęp: 19 marca 2012 r.>.
- Bank Aplikacji Biznesowych, „Przez naukę do biznesu”, 25 lipca 2011 r., <http://www.przeznaukedobiznesu.pl/bank-aplikacji-biznesowych.html> <dostęp: 19 marca 2012 r.>.
- Borowy M., K. Piech, *Przedsiębiorczość akademicka – bariery i szanse rozwoju [w:] Warszawa potencjałem innowacji. Poradnik innowacyjnego przedsiębiorcy. Analiza potencjału innowacyjnego Warszawy*, Publikacja na potrzeby projektu pt. „Warszawa potencjałem innowacji” realizowanego przez m. st. Warszawę, Warszawa 2010, s. 36-48.
- Co daje AIP*, Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości, www.inkubatory.pl <data korzystania: 19 marca 2012 r.>.
- Dr. No Money: The Broken Science Funding System*, „Scientific American Magazine”, May 2011, <http://www.scientificamerican.com/article.cfm?id=dr-no-money>
- Firma / spółka w Anglii oddział w Polsce*, Financial Republic, <http://www.financialrepublic.org.uk/firma-w-anglii-spolka-wielkiej-brytani/firma-w-anglii-oddzial-w-polsce.php> <dostęp: 19 marca 2012 r.>.
- Formy prowadzenia działalności gospodarczej*, <http://www.biznesinfo.biz/formy.htm>, <dostęp: 19 marca 2012 r.>.
- Gans J., S. Stern, *The product market and the market for ‘ideas’: Commercialization strategies for technology entrepreneurs*, „Research Policy” vol. 32, 2002, pp. 333–50.
- Genow M., *Polak, który wyprzedził Billa Gatesa, skończył jako pasterz świń*, Onet.biznes, 31 stycznia 2012 r., <http://biznes.onet.pl/polak-ktory-wyprzedzil-billa-gatesa-skonczyil-jako-18490,5013649,1,news-detaj> <data korzystania: 8 lutego 2012 r.>.
- Grabek A., *Uciekają przed ZUS na Wyspy*, „Rzeczpospolita”, 20 marca 2012 r.



- Huczko P., *Odpowiedzialność członków zarządu za zaległości podatkowe spółki z o.o.*, Wieszjak.pl, 11 grudnia 2009, <http://urząd-skarbowy.wieszjak.pl/postepowanie-podatkowe/212993,Odpowiedzialnosc-czlonkow-zarządu-za-zaleglosci-podatkowe-spolki-z-oo.html>, <dostęp: 19 marca 2012 r.>
- Jurzyk F., *Wiedza polskiego chemika warta miliony*, Tekla+, 11 grudnia 2010 r., <http://www.teklaplus.pl/wykop/489-wiedza-polskiego-chemika-warta-miliony> <dostęp: 19 marca 2012 r.>.
- Knockaert M., A. Spinhoven, B. Clarysse, *The knowledge paradox explored: what is impeding the creation of ICT spin-offs?*, “Technology Analysis & Strategic Management”, vol. 22, no. 4, 2010, pp. 479-493.
- Looking For A Great Gold Newsletter?*, “Marko’s Take”, 10 stycznia 2010 r., <http://markostake.blogspot.com/2010/01/looking-for-great-gold-newsletter.html> <dostęp: 31 marca 2012 r.>.
- Mackiewicz M., M. Gomułka, *Działalność firm odpryskowych (spin-off)* [w:] A. Weresa (red.), *Transfer wiedzy z nauki do biznesu: doświadczenia regionu Mazowsze*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej – Instytut Gospodarki Światowej, Warszawa 2007.
- Matusiak K. B. (red.), *Innowacje i transfer technologii – słownik pojęć*, PARP, Warszawa 2005.
- Migatulska-Jacko M., *Spółka komandytowa*, Money.pl, 19 grudnia 2006 r., <http://msp.money.pl/wiadomosci/prawop/artypol/spolka;komandytowa,173,0,210349.html>, <dostęp: 19 marca 2012 r.>.
- Nordfors D., J. Sandred, C. Wessner (eds), *Commercialization of Academic Research Results*, Swedish Agency for Innovation Systems, 2003.
- Perkmann M., A. Salter, *Entrepreneurial academics need support*, „Financial Times”, 20 grudnia 2010 r.
- Peter L., *Recepta Petera*, Książka i Wiedza, Warszawa 1975.
- Piasecka-Sobkiewicz M., *Jak prowadzić działalność w formie spółki cywilnej*, „Gazeta Prawna” nr 107, 4 czerwca 2007 r.
- Pirnay F., B. Surlemont, F. Nlemvo, *Toward a Typology of University Spin-offs*, “Small Business Economics” vol. 21, no. 4, 2003:55.
- Postanowienie z dnia 3 lutego 2012 r., sygn. akt X GU 342/11 Sąd Rejonowy dla m.st. Warszawy w Warszawie, X Wydział Gospodarczy dla spraw Upadłościowych i Naprawczych.



- Regulamin zakładania spółek spin-off Uniwersytetu Jagiellońskiego*,
http://www.citru.uj.edu.pl/files/regulamin_spinoff_0.pdf
- Roberts E., *Entrepreneurs in High Technology: Lessons from MIT and Beyond*, Oxford University Press, Oxford 1991.
- Shane S., *Academic entrepreneurship. University spinoffs and wealth creation*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2004.
- Sielicka B., H. Miś, *Gdzie po kredyt na założenie firmy – marzec 2012*, Bankier.pl, 13 marca 2012 r., <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Gdzie-po-kredyt-na-zalozenie-firmy-marzec-2012-2500786.html> <dostęp: 19 marca 2012 r.>.
- STI Review – Special issue of Fostering High Tech Spin-offs: A Public Strategy for innovation*, No. 26 Volume 2000, OECD.
- Tamowicz P., *Przedsiębiorczość akademicka. Spółki spin-off w Polsce*, PARP, Warszawa 2006.
- Tamowicz P., *Venture capital – kapitał na start*, PARP, Gdańsk 2004, http://www.parp.gov.pl/files/74/81/104/venture_capital.pdf.
- Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym*, Dz.U. z 2005 r., nr 164, poz. 1365.
- Wacławczyk A., *Ekspert radzi: Założyć spółkę, ale jaką?*, Wyborcza.biz, 24 lutego 2009 r., http://wyborcza.biz/Firma/1,101962,6313412,Ekspert_radzi__Zalozyc_spolke__ale_jaka_.html, <dostęp: 19 marca 2012 r.>.
- Wirkus A., *Naukowiec potrzebny w biznesie, by mogły powstać nowe leki*, rozmowa z dr. Michałem Bieńkiem, „Gazeta Pomorska”, 8 czerwca 2009 r.
- Własność intelektualna firmy i jej ochrona*, 4 maja 2011 r., <http://msp.money.pl/wiadomosci/prawo/artukul/wlasnosc;intelektualna;firmy;i;jej;ochrona,31,0,823071.html> <dostęp 19 marca 2012 r.>.
- Wright M., A. Lockett, B. Clarysse, M. Binks, *University spin-out companies and venture capital*, “Research Policy” vol. 35, 2006, pp. 481–501.
- Wrześniak G., *Znaczenie ochrony patentowej dla polityki innowacyjnej* [w:] E. Okoń-Horodyńska, R. Wiśta, *Kapitał intelektualny i jego ochrona*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009.