

RYSZARD PUKAŁA

## Ubezpieczalność ryzyka działalności start-upów

*Celem niniejszego artykułu jest analiza możliwości realizacji adekwatnych umów ubezpieczenia dla ryzyka działalności start-upów. W opracowaniu zaprezentowano pojęcie start-upów jako przedsiębiorstw innowacyjnych, ich znaczenie dla gospodarki, zagrożenia związane z ich działalnością oraz problematykę stosowania ochrony ubezpieczeniowej jako instrumentu finansowania skutków realizacji ryzyka. Rozważania koncentrują się na dwóch obszarach ryzyka działalności start-upów – ryzyku ubezpieczalnych oraz nieubezpieczalnych. W wyniku przeprowadzonej analizy wykazano, iż możliwości wykorzystania ubezpieczeń jako instrumentu finansowania ryzyka działalności start-upów, ze względu na ich specyfikę i dużą zmienność ryzyka w czasie, są mocno ograniczone, co wymusza na tego typu przedsiębiorstwach konieczność poszukiwania innych, pozaubezpieczeniowych instrumentów ograniczania ryzyka działalności.*

**Słowa kluczowe:** start-up, działalność innowacyjna, ryzyko, finansowanie ryzyka, ubezpieczenie.

### Wprowadzenie

Zmiany zachodzące we współczesnej gospodarce w coraz większym stopniu są oparte na nowych technologiach i innowacjach uważanych za kluczowe czynniki wzrostu konkurencyjności i rozwoju gospodarczego. Działania proinnowacyjne są prowadzone na coraz szerszą skalę – zarówno na poziomie krajowym i w Unii Europejskiej, jak również w wymiarze globalnym. Przekłada się to między innymi na zwiększanie przez rządy wielu państw, w tym Polski, wydatków na badania oraz na szeroko rozumiane wsparcie przedsiębiorstw w zakresie konkurencyjności na rynku krajowym i międzynarodowym nowymi i unikalnymi produktami, właśnie dzięki rozwojowi innowacji. Jednym z rodzajów przedsiębiorstw zaliczanych do kategorii innowacyjnych są start-upy. Ich obszar działania związany jest zazwyczaj z nowymi technologiami i charakteryzuje się relatywnie wysokim poziomem ryzyka w obszarze finansów oraz ryzyka będącego następstwem błędów w realizowanych projektach biznesowych. Wysokie ryzyko wiąże się zwykle z szerokim spektrum zagrożeń związanych z działalnością, ale też zwykle wyższym – w przypadku sukcesu – zwrotem z inwestycji. Z tego punktu widzenia należy postrzegać start-upy jako przedsiębiorstwa stymulujące rozwój nowych, innowacyjnych obszarów gospodarki.

Start-upy należą do grupy przedsiębiorstw, których funkcjonowanie, ze względu na specyfikę rozpoczęcia i prowadzenia działalności oraz częste testowanie rozwiązań biznesowych do momentu uzyskania skalowania i optymalnego modelu biznesowego, jest obarczone wysokim ryzykiem działalności. Na każdym etapie cyklu życia start-upów, spektrum jest bardzo różne i zwykle zmienne w czasie. Oznacza to, że tego typu przedsiębiorstwa powinny w swojej działalności zwracać szczególną uwagę na narzędzia zarządzania ryzykiem i w szerokim zakresie wykorzystywać instrumenty jego finansowania. Jednym z instrumentów finansowania jest ubezpieczenie, które ze względu na skuteczność, koszt oraz uzyskiwane przez podmiot korzyści dodatkowe należy do optymalnych dla przedsiębiorstw sposobów finansowania ryzyka działalności w zmieniających się warunkach biznesowych<sup>1</sup>. Tej właśnie problematyce poświęcone zostało niniejsze opracowanie, którego celem jest przedstawienie możliwości wykorzystania ubezpieczeń w ograniczaniu ryzyka działalności start-upów.

## 1. Start-up jako przykład przedsiębiorstwa innowacyjnego

Aktywność działających na rynku podmiotów gospodarczych stanowi obecnie kluczowy instrument wzrostu ekonomicznego. Istotne znaczenie mają na tym obszarze przedsiębiorstwa innowacyjne. Do tej grupy możemy odnieść, w różny sposób definiowane, start-upy, które poprzez swoje nowatorskie przedsięwzięcia ukierunkowane na poszukiwanie unikalnej drogi rozwoju mogą w krótkim czasie opanować krajowe oraz globalne rynki.

Termin *start-up* powstał w Stanach Zjednoczonych w połowie lat 90. ubiegłego stulecia. Miał wyróżnić nowopowstałe przedsiębiorstwa, działające głównie w branży nowych technologii, które zostały utworzone na bazie kapitału zewnętrznego i które jeszcze nie zdążyły silniej zaistnieć na rynku.

Obecnie pojęcie start-upu jest utożsamiane głównie z biznesem i możemy spotkać wiele jego definicji. Według słownika biznesowego jest to przedsiębiorstwo w początkowej fazie rozwoju, gdzie przedsiębiorca pozyskuje finansowanie na realizację swojego pomysłu, zakłada pierwsze podstawowe struktury i inicjuje działalność operacyjną<sup>2</sup>. Rozwijając to pojęcie, można więc przyjąć, iż celem utworzenia start-upu jest udowodnienie, przy zachowaniu stosunkowo niskiego poziomu zaangażowania kosztów, możliwości praktycznej realizacji pomysłu, na którym ma być oparte przedsięwzięcie. Ważna jest również możliwość funkcjonowania modelu biznesowego determinującego sposób pozyskiwania przychodu oraz potencjalna możliwość osiągnięcia sukcesu mierzonego kategoriami biznesowymi<sup>3</sup>.

Należy zaznaczyć, iż funkcjonujących definicji start-upu jest bardzo wiele. Według założyciela start-upu, Neila Blumenthala, jest to przedsiębiorstwo pracujące nad rozwiązaniem problemu, które nie jest oczywiste, a sukces tego przedsięwzięcia nie jest gwarantowany<sup>4</sup>.

- 
1. I. Atkins, I. Bates, *Insurance*, Global Professional Publication, London 2008, s. 15.
  2. *Business Dictionary, Start-up*, <http://www.businessdictionary.com/definition/startup.html> [dostęp: 21.06.2017].
  3. R. Sowiński, *W czym tkwi siła amerykańskich start-upów*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012, s. 4.
  4. N. Robehmed, *What is a Start-up*, „Forbes/Business” 2013, [www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-start-up](http://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-start-up) [dostęp: 26.06.2017].

Jedną z najbardziej rozpowszechnionych definicji start-upu stworzył Steve Blank. Według niego jest to tymczasowa organizacja, która poszukuje rentownego, skalowalnego i powtarzalnego modelu biznesowego<sup>5</sup>.

Eric Ries, inny popularny wśród początkujących przedsiębiorców autor i przedsiębiorca, w swojej książce zatytułowanej *Lean Start-up* twierdzi że start-up to organizacja, która tworzy produkty i usługi w warunkach skrajnej niepewności<sup>6</sup>, zaś według Alexandra Osterwaldera start-up jest to podmiot, który poszukuje modelu biznesowego, opisywanego w taki sposób, że tworzy on wartość oraz zapewnia i czerpie zyski z tej wartości<sup>7</sup>.

Polska gospodarka także zna pojęcie start-upów. Ich rozwój, zwłaszcza w ostatniej dekadzie, jest bardzo intensywny i jest przedmiotem zainteresowania nie tylko instytucji finansowych, upatrujących w ich rozwoju swojej szansy na wzrost, ale także instytucji państwowych i samorządowych, widzących w start-upach szanse na zintensyfikowanie innowacyjności gospodarki, a w ślad za tym – na aktywizację wzrostu gospodarczego oraz poprawienie pozycji gospodarki naszego kraju na arenie międzynarodowej.

W tym kontekście należy przywołać definicję start-upu opracowaną na potrzeby Fundacji Start-up Poland, która zaproponowała, aby start-upem nazywać przedsięwzięcie, które spełnia przynajmniej jeden z dwóch warunków<sup>8</sup>:

- należy do sektora gospodarki cyfrowej, co oznacza, że przetwarzanie informacji lub pochodne technologie stanowią co najmniej jeden lub więcej z kluczowych elementów jego modelu biznesowego,
- tworzy nowe rozwiązania technologiczne w obszarze IT/ICT, czyli związane z internetem i technologiami informacyjnymi.

Jeszcze inną definicję zaproponowali twórcy Raportu Deloitte, według których start-up to przedsięwzięcie prowadzone w celu wytworzenia nowych produktów i usług w warunkach dużej niepewności, o historii nie dłuższej niż 10 lat<sup>9</sup>.

Definiując pojęcie start-upu, warto skupić się także na ich cechach charakterystycznych. Należą do nich<sup>10</sup>:

- brak historii – młode firmy mogą pochwalić się krótką historią działalności i wiele z nich posiada bardzo ograniczone historyczne dane finansowe;
- niewielkie dochody lub ich brak, straty w działalności operacyjnej – ograniczone dane finansowe stają się jeszcze mniej przydatne ze względu na ubogą zawartość informacyjną, jak również osiągnięcie permanentnej straty z działalności operacyjnej;
- zależność od kapitału obcego – start-upy w początkowym okresie są finansowane zazwyczaj ze środków własnych założycieli, z funduszy unijnych lub ze środków prywatnych inwestorów (funduszy *venture capital*, aniołów biznesu);

5. S. Blanc, B. Dorf, *Podręcznik start-upu. Budowa wielkiej firmy krok po kroku*, Helion, Gliwice 2013, s. 19.

6. E. Ries, *Metoda lean start-up*, Helion, Gliwice 2017, s. 29.

7. A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Onepress, Gliwice 2012.

8. *Raport Polskie start-upy 2016*, Fundacja Start-up Poland, Warszawa 2017, [http://www.citibank.pl/poland/kronenberg/polish/files/Startup\\_Poland\\_Raport\\_2016\\_16.pdf](http://www.citibank.pl/poland/kronenberg/polish/files/Startup_Poland_Raport_2016_16.pdf) [dostęp: 23.10.2017], s. 12.

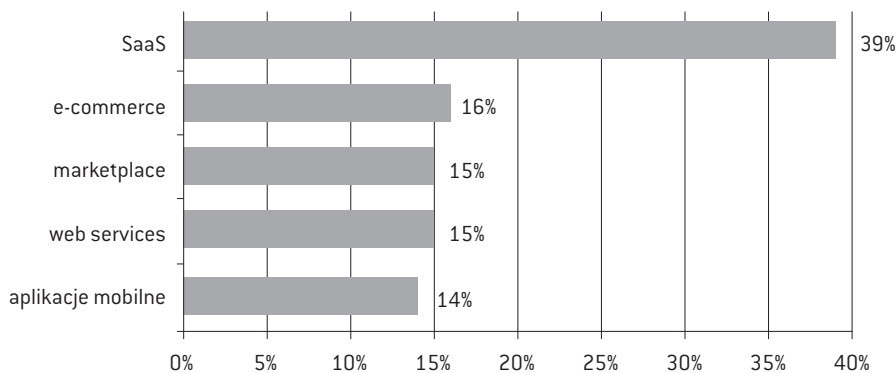
9. *Diagnoza ekosystemu start-upów w Polsce. Czerwiec 2016*, Deloitte Polska, [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl\\_Deloitte\\_raport\\_startupy.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_Deloitte_raport_startupy.pdf) [dostęp: 24.10.2017], s. 13.

10. A. Damodaran, *Valuing Young, Start-up and Growth Companies: Estimation Issues and Valuation Challenges*, Stern School of Business, New York University, New York 2009, s. 5.

- znaczne ryzyko niepowodzenia – większość młodych firm nie jest w stanie sprostać próbie udanego wprowadzenia produktu na rynek.

Konstatując powyższe, można przyjąć iż start-upem określamy przedsiębiorstwa, które powstały, aby wdrożyć innowacyjne rozwiązanie lub produkt przy relatywnie niskich kosztach. Główne ich cele są podobne do tych, które ma większość przedsiębiorstw: osiągnięcie znaczących zysków oraz satysfakcjonującej korzyści dla właścicieli lub udziałowców. Zazwyczaj działają one w obszarze nowych technologii i wykorzystują nowoczesne narzędzia dotarcia do klienta – wykres 1.

Wykres 1. Modele biznesowe polskich start-upów



Źródło: *Polskie Start-upy. Raport 2017*, Fundacja Start-up Poland, s. 21, <http://startuppoland.org/knowledge/#raport-polskie-startupy-2017> [dostęp: 1.03.2018].

Jak wskazują przedstawione dane, największy udział w rynku start-upów (39%) mają przedsiębiorstwa zajmujące się oferowaniem oprogramowania jako usługi (*Software as a Service*). Istotą biznesową tego modelu jest udostępnienie użytkownikowi rozwiązania o określonej funkcjonalności, bez konieczności wchodzenia przez niego w zagadnienia związane z infrastrukturą informatyczną oraz zapleczem technicznym, co często umożliwia dostęp do najnowszych technologii informatycznych bez długotrwałych wdrożeń i dużych inwestycji. Pozostałe modele biznesowe cieszą się już mniejszą popularnością i mają znacząco mniejszy udział w rynku. Drugą grupą (16%) są firmy z sektora e-commerce, czyli z handlu elektronicznego (polega on na zawieraniu transakcji związanych z działalnością, która jest realizowana za pomocą nowoczesnych rozwiązań technologicznych i telekomunikacyjnych). Kolejne dwie grupy z udziałem 15% to marketplace – platformy sprzedażowe, które oferują możliwość interakcji pomiędzy kupującymi i sprzedającym, oraz web services, których głównym celem jest wymiana danych pomiędzy użytkownikami. Kolejną grupą (14%), są podmioty zajmujące się tworzeniem aplikacji mobilnych działających na urządzeniach przenośnych typu telefony komórkowe, smartfony, palmtopy czy tablety. Wszystkie przedstawione grupy podmiotów prowadzą więc działalność w szeroko rozumianym segmencie informatycznym.

Działalność start-upów wpisuje się, zgodnie z jednym z najważniejszych dokumentów obowiązujących w UE – wydanym przez Komisję Europejską podręcznikiem *Oslo Manual*<sup>11</sup>, w definicję

11. *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, Komisja Europejska, OECD, MniSW, Warszawa 2008.

przedsiębiorstwa innowacyjnego. Zgodnie z nim jest to przedsiębiorstwo, które w badanym okresie – najczęściej trzyletnim – wprowadziło zmiany:

- produktowe – wprowadzenie na rynek wyrobu lub usługi, które są nowe lub znacząco udoskonalone w zakresie swoich cech lub zastosowań;
- procesowe – wdrożenie nowej lub znacząco udoskonalonej metody produkcji lub dostawy;
- organizacyjne – wdrożenie nowych metod zarządzania firmą, co dotyczy zmian w organizacji miejsc pracy lub w stosunkach z otoczeniem;
- marketingowe – wdrożenie nowej metody marketingowej wiążącej się ze znaczącymi zmianami w projekcie / konstrukcji produktu, opakowaniu, dystrybucji, promocji bądź strategii cenowej.

Przyjęta definicja określa więc innowacje jako zastosowanie nowych lub znacznie udoskonalonych dóbr (towarów lub usług), procesów, metod marketingowych i organizacyjnych, zmian stosunków z otoczeniem lub organizacji pracy<sup>12</sup>, co jest charakterystyczne dla omawianej grupy przedsiębiorstw.

Analizując rynek start-upów w Polsce, trudno ustalić precyzyjną liczbę tego typu podmiotów działających w naszym kraju. Jest to w głównej mierze spowodowane faktem, iż start-up nie jest oficjalną formą prawną działalności gospodarczej, a jedynie umownym określeniem odnoszącym się zwykle do nowo powstałego, innowacyjnego przedsiębiorstwa, często rozpoczynającego swoją działalność w parkach technologicznych lub akceleratorach biznesu. Liczbę start-upów w Polsce można oszacować, bazując na liście stworzonej przez fundację Start-up Poland. W 2016 roku znalazło się na niej ok. 2,7 tys. podmiotów<sup>13</sup>, co fundacja uznaje za „prawdopodobny szacunek” i nie spodziewa się znaczących wzrostów tej liczby w latach kolejnych.

## 2. Ryzyko działalności start-upów

Ryzyko i niepewność są nieodłącznymi elementami każdej działalności. Należy podkreślić, iż nie istnieje jednolita definicja ryzyka i jest to pojęcie trudne do precyzyjnego opisanie. W różnych dziedzinach nauk jest ono różnie interpretowane, a stworzenie jednej uniwersalnej definicji jest wręcz niemożliwe. Pomimo tych trudności, jak wskazuje Eugeniusz Kowalewski, „pojęcie ryzyka ma podstawowe znaczenie zarówno z punktu widzenia teorii ubezpieczeń, jak i potrzeb codziennej praktyki”<sup>14</sup>. Także Wanda Ronka-Chmielowiec uważa, że „pojęcie ryzyka i zrozumienie jego istoty ma podstawowe znaczenie, zarówno dla teorii, jak i praktyki ubezpieczeń”<sup>15</sup>.

Jedną z pierwszych definicji ryzyka sformułował Allan H. Willett, który przyjął, że „ryzyko jest zobiektywizowaną niepewnością wystąpienia niepożądanego zdarzenia. Zależy ono od niepewności,

12. Wśród innych syntetycznych opracowań, istotnych dla tworzenia, diagnozy i analizy systemów innowacji, warto wymienić też starsze *Canberra Manual* (OECD, 1995) i *Frascati Manual* (OECD, 2002a) oraz bardziej techniczny *Patent Statistics Manual* (OECD, 2009). Źródła te zgodnie wskazują na wielowymiarowość pojęcia innowacji i – co za tym idzie – wielość instrumentów jej wsparcia, w zależności od charakterystyk poszczególnych typów innowacji.

13. *Raport Polskie start-upy 2016...*, s. 12.

14. E. Kowalewski, *Ryzyko w działalności człowieka i możliwości jego ograniczenia*, [w:] *Ubezpieczenia gospodarcze*, [red.] T. Sangowski, Poltex, Warszawa 1998, s. 17.

15. W. Ronka-Chmielowiec, *Ryzyko jako przedmiot ubezpieczenia*, [w:] *Ubezpieczenia. Rynek i ryzyko*, [red.] W. Ronka-Chmielowiec, PWE, Warszawa 2002, s. 133.

a nie od stopnia prawdopodobieństwa<sup>16</sup>. Joseph F. Sinkey definiuje ryzyko jako niepewność związaną z jakimś zdarzeniem lub dochodem w przyszłości<sup>17</sup>. Pojęcia te są bardzo aktualne w warunkach, gdy ludzie nie znają przyszłości<sup>18</sup>. Kenneth J. Arrow dokonał rozróżnienia trzech typów zjawisk gospodarczych związanych z niepewnością, wyróżniając zjawiska<sup>19</sup>:

- które z samej definicji wiążą się z niepewnością;
- które z definicji nie wiążą się wprawdzie z niepewnością, niemniej jednak nie da się ich wyjaśnić w inny rozsądny sposób;
- których związek z niepewnością jest bardziej odległy i dyskusyjny.

Odnosząc tę typologię do działalności przedsiębiorstw, przyjmujemy, iż to trzeci z powyższych typów obejmuje zjawiska związane z ich funkcjonowaniem i gospodarką rynkową.

Jak wskazuje Bogusław Hadyniak, o niezwyklej złożoności ryzyka świadczy fakt, że pojęcie to składa się z kombinacji trzech różnych niepewności, tj.: zdarzenia (nieprzewidywalność zajścia), momentu (nieprzewidywalność terminu wystąpienia) oraz skutku (możliwość i wysokość korzyści lub straty). Powyższe ustalenia pozwoliły uznać, że ryzyko charakteryzuje się następującymi właściwościami: wiąże się wyłącznie z przyszłymi zdarzeniami i skutkami, które ze względu na znaczenie mogą zmienić ludzkie życie; występuje brak możliwości przewidzenia (niepewność) zdarzeń i skutków w przyszłości; wreszcie – dotyczy wartości, które ludzie chcą zdobyć lub utrzymać<sup>20</sup>.

Według L. Tepmana „ryzyko to możliwość zaistnienia niekorzystnej sytuacji podczas realizacji planów i wykonywania budżetów przedsiębiorstwa”<sup>21</sup>. Właśnie ta definicja, zakładająca możliwość osiągnięcia sukcesu, niepowodzenia oraz porażki, jest optymalna dla start-upów, które działają w warunkach ryzyka – mocno wyeksponowanego w ich funkcjonowaniu – i muszą wziąć pod uwagę, że inicjowane przedsięwzięcie może się nie udać. W tej płaszczyźnie ryzyko definiowane jest jako możliwość wystąpienia zdarzenia, które będzie miało negatywne oddziaływanie na realizację założonych celów. Z drugiej jednak strony podjęcie ryzyka wiąże się z możliwymi korzyściami, co w przypadku omawianych przedsiębiorstw niejednokrotnie jest istotą ich działalności.

W przypadku działalności start-upów należy zwrócić także uwagę na duże znaczenie ryzyka regulacyjnego, czyli możliwości zmian regulacji prawnych w otoczeniu przedsiębiorstwa lub w sytuacji, gdy brak regulacji albo istnieją niejasne regulacje związane z prowadzoną działalnością. Przykładem może być Bitcoin oraz inne kryptowaluty oraz rozwiązania finansowe oparte na blockchain lub Initial Coin Offering (ICO), które są przedmiotem analiz organów regulacyjnych w różnych krajach, w tym także w Polsce<sup>22</sup>.

---

16. A.H. Willett, *The Economic Theory of Risk Insurance*, The University of Pennsylvania Press, Philadelphia 1951, s. 6.

17. J.F. Sinkey, *Commercial Bank Financial Management*, Macmillan Publishing Co., New York 1992, s. 391.

18. C.A. Williams Jr., M.L. Smith, P.C. Young, *Zarządzanie ryzykiem a ubezpieczenia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 25.

19. K.J. Arrow, *Esaje z teorii ryzyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1979, s. 22.

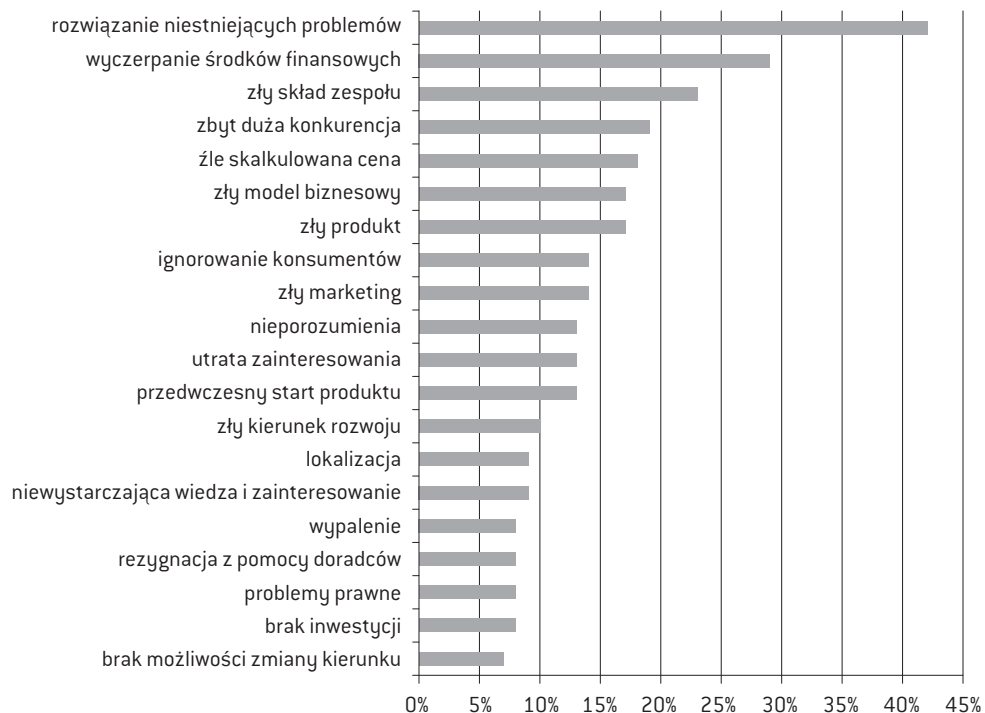
20. B. Hadyniak, *Przewidywalność, wartość i ryzyko*, [w:] *Ubezpieczenia. Podręcznik akademicki*, [red.] J. Handschke, J. Monkiewicz, Poltext, Warszawa 2010, s. 28.

21. L.N. Tepman, *Riski v Ekonomike*, Unity-Dana, Moskwa 2002, s. 20.

22. Na przykład *Wspólne ostrzeżenie europejskich organów nadzoru w sprawie walut wirtualnych*: <http://www.eba.europa.eu/-/esas-warn-consumers-of-risks-in-buying-virtual-currencies> [dostęp: 12.02.2018].

Należy zaznaczyć, iż odsetek upadłości wśród start-upów jest relatywnie wysoki. Według danych zaprezentowanych w Start-up Genome Report<sup>23</sup> wskaźnik ich upadłości w 2011 roku wynosił ok. 90%. Warto zatem przeanalizować przyczyny upadłości start-upów – vide poniższy wykres.

Wykres 2. Przyczyny upadłości start-upów



Źródło: M. Marmer i in., *Start-up Genome Report Extra: Premature scaling*, Start-up Genome, 2011, <http://innovationfootprints.com/wp-content/uploads/2015/07/startup-genome-report-extra-on-premature-scaling.pdf>

Analizując przyczyny upadłości start-upów, niewątpliwie zwrócimy uwagę na fakt, iż najczęstszymi są nieprawidłowości lub błędy popełnione w procesie planowania produkcji, na etapie rozpoznawania problemów związanych z tworzeniem produktu lub jeszcze w trakcie definiowania docelowej grupy jego odbiorców (42% wskazań). Często po zakończeniu pracy nad produktem założyciel start-upu odkrywa, iż przedstawiona konstrukcja lub usługa nie spełnia oczekiwań odbiorców lub istnieją alternatywne rozwiązania, które bardziej satysfakcjonują użytkowników czy też zapewniają taką samą satysfakcję przy niższych kosztach. Dopiero na drugim miejscu (29%) wskazane są trudności finansowe start-upu, przy czym należy zaznaczyć, że nacisk w tym aspekcie dotyczy raczej nieracjonalnego wykorzystania dostępnych środków (a w konsekwencji – braku środków na dalszy rozwój) niż braku jakiegokolwiek finansowania.

23. M. Marmer i in., *Start-up genome report extra: Premature scaling*, Start-up Genome, 2011, <http://innovationfootprints.com/wp-content/uploads/2015/07/startup-genome-report-extra-on-premature-scaling.pdf> [dostęp: 22.11.2017].

Nieprawidłowy skład zespołu (23% wskazań), implikujący brak niezbędnych kompetencji do rozwoju start-upu i oferowanych przez niego produktów lub usług, to trzeci najważniejszy powód ich upadłości. Zwykle jest to konsekwencja faktu, iż często założycielami przedsiębiorstwa są koledzy lub bliscy znajomi, którzy mają podobne zasoby wiedzy i umiejętności, co może być niewystarczające do skutecznego rozwoju start-upu.

Kolejne dwa ważne czynniki znacząco wpływające na upadek start-upów to zbyt wysoka konkurencja (19%) oraz wybór niewłaściwej polityki cenowej (18%) i niemożność jej skorygowania w odpowiednim czasie. Często założyciele start-upu ustalają niską cenę za swój produkt, aby pozyskać jak największe grono klientów. Jednak taka polityka cenowa, nie pozwala na sprawdzenie modelu biznesowego, co może zahamować rozwój przedsiębiorstwa oraz może prowadzić do negatywnej reakcji i odpływu klientów w przypadku wzrostu ceny.

Źle opracowany produkt, który nie znajduje zainteresowania wśród odbiorców, lub nieprawidłowy model biznesowy, który w rzeczywistości jest znacznie mniejszy od zakładanego, lub sytuacja, kiedy skalowanie modelu prowadzi do znaczącego wzrostu kosztów, co czyni projekt nieekonomicznym – to kolejne, znaczące (17%) czynniki mogące destrukcyjnie wpłynąć na funkcjonowanie start-upu.

Przedstawione powyżej czynniki mają najważniejsze znaczenie dla trwałości start-upów i osiągnięcie przez nie sukcesu rynkowego. Jednak spektrum uwarunkowań, co obrazują dane przedstawione na wykresie 2., jest dużo szersze. Ich wpływ na funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstw jest mniejszy – poniżej 14%, co zwykle nie zagraża bezpośrednio ich działalności, jednak może na nią oddziaływać negatywnie.

Start-upy powinny podejmować działania, których celem jest eliminowanie lub przynajmniej ograniczanie wpływu czynników mogących zakłócić ich działalność. Spektrum takich działań może być bardzo szerokie, od wdrożonych procedur zarządzania ryzykiem do wykorzystywania narzędzi transferu ryzyka, na przykład ubezpieczeń. Jednak w przypadku tego typu przedsiębiorstw pojawia się jeszcze jedna przeszkoda, która może znacząco ograniczyć zastosowania narzędzi ograniczenia ryzyka, a mianowicie brak środków finansowych na zapewnienie ochrony w przypadku realizacji określonych zdarzeń. Wystarczy spojrzeć na zależność poziomu ryzyka start-upów oraz dochodów od stopnia ich rozwoju (wykres 3).

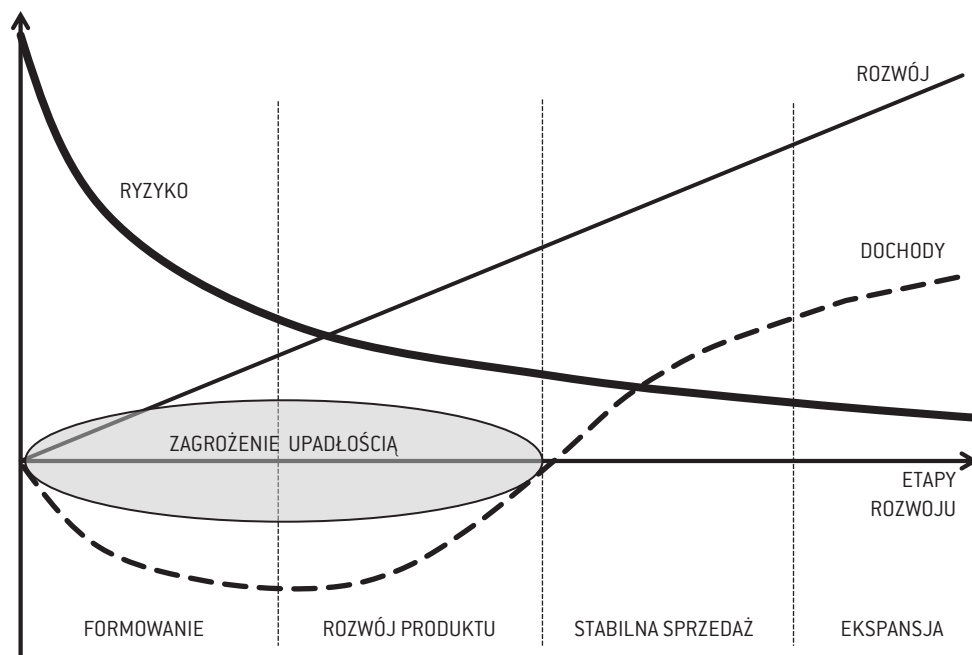
Analizując zagrożenia działalności start-upów, należy zwrócić uwagę, iż ich największy wpływ jest zauważalny w dwóch początkowych fazach ich rozwoju: formowania i skalowania (rozwoju) produktu. Na tych etapach – oprócz zagrożeń związanych z rozwojem przedsiębiorstwa – występuje szerokie spektrum wskazanych wcześniej ryzyk związanych ze specyfiką ich działalności, a także zwiększone zapotrzebowanie na środki finansowe, niezbędne do rozwoju start-upu. Tak duża kumulacja zagrożeń powoduje, iż jest to newralgiczny okres rozwoju dla każdego start-upu i wymaga od jego właścicieli bardzo dużego zaangażowania oraz jak najlepszego wykorzystania wszystkich posiadanych zasobów w celu utrzymania przedsiębiorstwa na rynku i zapewnienia mu dalszego rozwoju.

Start-upy należą do przedsiębiorstw wysokiego ryzyka i stąd wymagają szczególnej ochrony finansowej w zakresie ryzyka im zagrażającego. Jest ona szczególnie ważna w sytuacji, kiedy jednym z podstawowych warunków kontynuacji i rozwoju działalności przedsiębiorstwa na konkurencyjnym rynku jest zapewnienie mu bezpieczeństwa finansowego. Bez niego dana jednostka gospodarcza nie stanowi bowiem wiarygodnego podmiotu wypełniającego swoje powinności wobec interesariuszy, tj. właścicieli, zarządzających, wierzycieli, pracowników, klientów czy też



dostawców, partnerów strategicznych i społeczności lokalnej<sup>24</sup>. Dlatego ważne jest wykorzystywanie przez start-upy narzędzi ograniczających ryzyko działalności, a szczególnego znaczenia w ich działalności nabiera stosowanie narzędzi zarządzania ryzykiem, które mogą ograniczyć ryzyko działalności. Należy podkreślić, iż zarządzanie ryzykiem to proces, w obrębie którego przedsiębiorstwo w sposób zorganizowany rozwiązuje problemy związane z ryzykiem towarzyszącym jego działalności – tak aby działalność ta, zarówno w poszczególnych dziedzinach, jak i traktowana jako całość, przynosiła trwałe korzyści<sup>25</sup>.

Wykres 3. Poziom ryzyka działalności start-upów oraz ich dochodów w zależności od stopnia rozwoju



Źródło: opracowanie własne.

Mówiąc o zarządzaniu ryzykiem w przedsiębiorstwie, musimy zadać pytanie o sposoby jego finansowania w przypadku materializacji ryzyka. W rynkowym systemie gospodarczym istnieją odpowiednie jednostki, na które spada ciężar każdego ryzyka. Tymi jednostkami są zazwyczaj właściciele przedsiębiorstw, którzy podejmują ryzyko z tytułu niepewności, ponosząc ciężar nieoczekiwanych strat, oraz uzyskują nieoczekiwane korzyści. Jednakże rozwinięte społeczeństwa stworzyły wiele instytucji, które przejmują ryzyko na siebie. Instytucją tą jest ubezpieczenie, którego istotą jest przenoszenie ryzyka<sup>26</sup>. Jednak, sam fakt wykorzystywania ochrony ubezpieczeniowej

24. L. Karbownik. *Pojęcie i obszary kreowania oraz zapewniania bezpieczeństwa finansowego przedsiębiorstwa*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica” 2012, nr 267, s. 64.

25. E. Sitek, *Ryzyko międzynarodowej działalności inwestycyjnej*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009, s. 29.

26. K.J. Arrow, *op. cit.*, s. 142–143.

przez przedsiębiorstwo nie determinuje roli ubezpieczeń w procesie zarządzania ryzykiem w start-upach. Bardzo ważny jest w tym przypadku właściwy dobór produktów ubezpieczeniowych, dostosowanych do indywidualnych potrzeb przedsiębiorstwa. Kluczowy w tym zakresie powinien być optymalny dobór zakresu ochrony ubezpieczeniowej, ukierunkowany na wymierne dla przedsiębiorstwa korzyści finansowe, do których można zaliczyć między innymi<sup>27</sup>:

- zwiększenie możliwości pozyskiwania kapitału,
- możliwość zwiększenia dźwigni finansowej,
- obniżenie kosztu kapitału,
- uniknięcie kosztów przejściowej złej sytuacji finansowej lub bankructwa,
- odniesienie korzyści podatkowych,
- zapewnienie stabilności środków przeznaczonych na inwestycje strategiczne firmy.

Niestety, dla start-upów, dużym problemem w doborze optymalnej ochrony ubezpieczeniowej są występujące w ich działalności:

- szerokie spektrum ryzyk nieubezpieczanych w ramach standardowych produktów oferowanych przez ubezpieczycieli;
- brak stabilizacji rozwoju, zwłaszcza na etapie skalowania, co może skutkować pojawianiem się nowych, nieznanych wcześniej ryzyk;
- duża zmienność ryzyka w czasie;
- brak, zwłaszcza na początkowym etapie rozwoju, środków finansowych, które mogłyby być wykorzystane na zapewnienie optymalnej ochrony ubezpieczeniowej.

Należy więc zaznaczyć, iż w przypadku start-upów zastosowanie instrumentów ograniczających ryzyko działalności jest mocno skomplikowane, gdyż specyfika ich aktywności oraz w wielu przypadkach długi czasowo okres dojścia do skalowalności biznesu powodują, iż potrzeby ubezpieczeniowe są bardzo często niezauważalne lub niedoszacowane. Wpływ na ich działalność, jak łatwo zauważyć na podstawie wykazu zagrożeń, najczęściej występujących w działalności start-upów (wykres 2.), mają także w zdecydowanej większości zagrożenia nieobjęte ochroną w standardowych ofertach zakładów ubezpieczeń. To powoduje, iż dobór ubezpieczeń do potrzeb start-upów i możliwości ich wykorzystania przez tego typu podmioty są mocno utrudnione. Ale jednocześnie przygotowanie odpowiednich rozwiązań ubezpieczeniowych dla tych podmiotów może być wyzwaniem dla branży ubezpieczeniowej i źródłem generowania dodatkowej składki.

### 3. Ubezpieczenie jako narzędzie ograniczenia ryzyka działalności start-upów

Wykorzystywany przez start-upy zakres ochrony ubezpieczeniowej jest pochodną szerokiego spektrum czynników związanych z ich działalnością. Do najważniejszych z nich należą:

- wielkość przedsiębiorstwa,
- specyfika działalności,
- obszar działania,
- stan rozwoju,
- wielkość posiadanych zasobów finansowych,

---

27. K.A. Froot, D.S. Scharfstein, J.C. Stain, *Risk Management: Coordinating Corporate Investment and Financing Policies*, „NBER Working Paper” 1992, No. 4084, s. 2–5.

- poziom uzależnienia od zewnętrznych źródeł finansowania,
- stosowanie narzędzi zarządzania ryzykiem,
- możliwość częściowego przenoszenia skutków realizacji zdarzeń na klientów i dostawców.

Na każde przedsiębiorstwo wpływa także szerokie spektrum czynników zewnętrznych, dlatego niezwykle istotne jest optymalne dostosowanie ochrony ubezpieczeniowej do jego potrzeb. W przypadku start-upów dominująca grupa ryzyk związanych z ich działalnością to ryzyka nieubezpieczalne. W tym przypadku jednym z najpopularniejszych sposobów ograniczania ryzyka jest zatrzymanie go w ramach własnych środków finansowych (środki własne, możliwości zaciągnięcia kredytu itd.). Możliwe jest także przeniesienie ryzyka z wykorzystaniem transakcji zabezpieczających typu np. *hedging* (opcje, *futures*, *forward* itp.), chociaż ich stosowanie w przypadku start-upów jest na początkowym etapie ich działalności mocno ograniczone ze względu na wysokie ryzyko działalności, małą wartość aktywów oraz krótką historię funkcjonowania.

Warto więc w przypadku tego typu przedsiębiorstw zwrócić uwagę na optymalny dobór ochrony w zakresie ryzyk ubezpieczalnych. Zwłaszcza że – jak wskazuje PIU w raporcie *Jak ubezpieczenia zmieniają Polskę i Polaków*<sup>28</sup> – 40% majątku polskich przedsiębiorstw nie jest objęte ochroną ubezpieczeniową. Trzeba przypuszczać, iż w segmencie start-upów ten odsetek może być znacząco wyższy. Jednocześnie biorąc po uwagę specyfikę działalności tych przedsiębiorstw, których model biznesowy oparty jest w dużej mierze na technologiach związanych z internetem oraz z technologiami informacyjnymi, główny nacisk w zakresie ochrony ubezpieczeniowej powinien być położony na ochronę w zakresie cyberzagrożeń oraz na kompleksową ochronę posiadanego majątku. Optymalnym rozwiązaniem w tym zakresie jest opisany poniżej pakiet:

1. Zakup ubezpieczenia pakietowego od wszystkich ryzyk, tzw. *all risks*, w ramach którego ochroną są objęte wszystkie zdarzenia związane z posiadanym majątkiem i prowadzoną działalnością start-upów (w szczególności ubezpieczenia od ognia i innych zdarzeń losowych, od kradzieży z włamaniem, wandalizmu, powodzi czy zalania, odpowiedzialności cywilnej i in.) z wyjątkiem wyraźnie wyłączonych w OWU. Ważnym czynnikiem w przypadku ubezpieczeń pakietowych jest także cena ubezpieczenia, zwykle niższa niż w przypadku zakupu pojedynczych produktów, chociaż pewną niedogodnością może być zbytnia „uniwersalność” pakietu, niepozwalająca na indywidualne dostosowanie ochrony ubezpieczeniowej do potrzeb przedsiębiorstwa.
2. Posiadanie ubezpieczenia na wypadek tzw. cyberzagrożeń – szczególnie ważne w przypadku start-upów, które w zdecydowanej większości działają w obszarze IT. Ma to także związek zarówno z wciąż postępującym rozwojem technologii i wynikającymi z niego ryzykami, jak i ze zmianami w prawie. Głównymi obszarami ochrony powinny być zagrożenia związane z awarią systemów informatycznych, ich bezpieczeństwem fizycznym, sieciowym i operacyjnym oraz z bezpieczeństwem danych osobowych będących w posiadaniu firmy. Nabiera to szczególnego znaczenia w sytuacji, gdy w maju 2018 roku wchodzi w życie unijne Rozporządzenie o Ochronie Danych Osobowych, które wymusi na przedsiębiorcach stosowanie się do zaostrzonych przepisów, a ich nieprzestrzeganie może być powodem nałożenia na firmy znaczących kar finansowych.
3. Ubezpieczenie odpowiedzialności cywilnej, które może w szerokim zakresie chronić interesy start-upów w przypadku odpowiedzialności z tytułu posiadania i użytkowania nieruchomości

28. *Jak ubezpieczenia zmieniają Polskę i Polaków. Raport o wpływie branży ubezpieczeniowej*, PIU, Warszawa 2017, [http://dziekiubezpieczeniom.pl/wp-content/uploads/2017/11/D-TL-WD-27.11\\_www.pdf](http://dziekiubezpieczeniom.pl/wp-content/uploads/2017/11/D-TL-WD-27.11_www.pdf).

i mienia ruchomego, deliktowej odpowiedzialności cywilnej za szkody osobowe i rzeczowe wynikające z prowadzonej działalności i posiadanego mienia, nieprawidłowego wykonania zlecenia, szkód wyrządzonych przez produkt wprowadzony do obrotu, szkody poniesione przez pracowników, będące następstwem nieszczęśliwego wypadku i wiele innych, dostosowanych do specyfiki działalności start-upu.

Ubezpieczenia niezbędne dla działalności start-upu powinny być w szerokim stopniu profilowane pod potrzeby przedsiębiorstwa, tak w momencie zawierania umowy, jak i z uwzględnieniem zmienności ryzyka w czasie. Tym bardziej, iż wielkość składki ubezpieczeniowej, a więc obciążenie finansowe dla przedsiębiorstwa, zależy od liczby ryzyk, które są włączane do ochrony, a także od sum ubezpieczenia w przypadku ubezpieczeń mienia i sum gwarancyjnych przy ubezpieczeniach OC. Dlatego też ważne jest precyzyjne zdefiniowanie, jakie ryzyka start-up powinien w pierwszej kolejności ubezpieczyć, aby pokryć straty w najwyższym możliwym wymiarze.

Przedstawione spektrum produktów i działań optymalizujących koszty nie wyczerpuje oczywiście możliwości start-upu w zakresie obniżenia ryzyka działalności i usprawnienia funkcjonowania. Duże znaczenie ma tu uwzględnienie realnych potrzeb w zakresie ochrony, związanych na przykład z wykorzystaniem ubezpieczenia należności handlowych przy udzielaniu odbiorcom kredytu kupieckiego<sup>29</sup>, czy też OC za produkt. Także strat finansowych powstałych w wyniku szkód na mieniu lub osobie, strat doznanych z powodu wadliwego produktu, a także koszty związane z koniecznością wycofania takiego produktu z rynku. Kluczowe znaczenie w tym zakresie ma jednak bieżąca analiza potrzeb ubezpieczeniowych i dostosowanie ich zakresu do realnych potrzeb start-upu. Trzeba jednakże zaznaczyć, iż „niewielu początkujących przedsiębiorców ubezpiecza się z własnej inicjatywy, tym bardziej, że na tym etapie rozwoju mają na głowie większe problemy i wolą skupić się na prowadzeniu bieżącej działalności. Ale ubezpieczyciele też się do nich nie garną, ponieważ niestandardowych rodzajów ryzyk boją się jak ognia”<sup>30</sup>. Zapewnienie więc przez ubezpieczycieli ochrony ubezpieczeniowej wymaga od nich zaangażowania, dużej elastyczności oraz uwzględnienia indywidualnych potrzeb, zaś ze strony właścicieli start-upów niezbędne jest szersze otwarcie się na ubezpieczenia – jako na narzędzia chroniące ich działalność w przypadku materializacji ryzyk objętych ochroną ubezpieczeniową.

## Zakończenie

Obserwowany w ostatnich latach dynamiczny rozwój start-upów oraz inicjowane przez różnego rodzaju instytucje prywatne i państwowe okazywane im wsparcie należy traktować jako wyzwanie, któremu należy sprostać w kontekście innowacyjności polskiej i światowej gospodarki oraz skutecznego konkurowania nowo powstających przedsiębiorstw innowacyjnych na rynku krajowym, europejskim i światowym. Działalność start-upów wywiera coraz większy wpływ na życie gospodarcze i społeczne. Jednak unikalny charakter tych podmiotów powoduje, że tylko niewielka ich część staje się dojrzałymi przedsiębiorstwami, osiągającymi sukces rynkowy.

---

29. Szerzej zob. J. Lisowski, *Ryzyko kredytowe jako jeden z rodzajów ryzyka zagrażającego przedsiębiorcom*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu” 2004, nr 26, s. 212–219.

30. *Start-upy nie myślą o polisach*, <https://www.pb.pl/start-upy-nie-mysla-o-p-868947> [dostęp: 25.11.2017].

Start-upy obarczone są wysokim ryzykiem działalności na każdym etapie swojego rozwoju. Dlatego też szczególnego znaczenia nabiera stosowanie przez nie mechanizmów zarządzania ryzykiem oraz dla ryzyk ubezpieczalnych – nabycie ochrony ubezpieczeniowej z uwzględnieniem specyfiki przedsiębiorstwa (wybór systemu ubezpieczenia, całość ryzyk czy tylko wybrane ryzyka, wysokość sum ubezpieczenia, według jakiej wartości zawarto ubezpieczenie, wysokość franszyzy, wysokość udziału własnego, wyłączenia, kto pośredniczył w zawarciu umowy itp.).

Szerokie spektrum produktów oferowanych przez ubezpieczycieli powoduje, że start-upy mogą zapewnić sobie ochronę dostosowaną do swoich indywidualnych potrzeb. Jest to szczególnie ważne w warunkach zmienności ryzyka ich działalności, a wykorzystanie w działalności optymalnej ochrony ubezpieczeniowej niewątpliwie może się stać jednym z warunków sukcesu rynkowego tego typu przedsiębiorstw.

## Wykaz źródeł

- Arrow K.J., *Esaje z teorii ryzyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1979.
- Atkins I., Bates I., *Insurance*, Global Professional Publication, London 2008.
- Blanc S., Dorf B., *Podręcznik start-upu. Budowa wielkiej firmy krok po kroku*, Helion, Gliwice 2013.
- Business Dictionary, Start-up*, <http://www.businessdictionary.com/definition/startup.html> [dostęp: 21.06.2017].
- Damodaran A., *Valuing Young, Start-up and Growth Companies: Estimation Issues and Valuation Challenges*, Stern School of Business, New York University, New York 2009.
- Diagnoza ekosystemu start-upów w Polsce. Czerwiec 2016*, Deloitte Polska, [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl\\_Deloitte\\_raport\\_startupy.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_Deloitte_raport_startupy.pdf) [dostęp: 24.10.2017].
- Froot K.A., Scharfstein D.S., Stain J.C., *Risk Management: Coordinating Corporate Investment and Financing Policies*, „NBER Working Paper” 1992, No. 4084.
- Hadyniak B., *Przewidywalność, wartość i ryzyko*, [w:] *Ubezpieczenia. Podręcznik akademicki*, Handschke J., Monkiewicz J. [red.], Poltext, Warszawa 2010.
- Jak ubezpieczenia zmieniają Polskę i Polaków. Raport o wpływie branży ubezpieczeniowej*, PIU, Warszawa 2017, [http://dziekiubezpieczeniom.pl/wp-content/uploads/2017/11/D-TL-WD-27.11\\_www.pdf](http://dziekiubezpieczeniom.pl/wp-content/uploads/2017/11/D-TL-WD-27.11_www.pdf) [dostęp: 1.03.2018].
- Karbownik L., *Pojęcie i obszary kreowania oraz zapewniania bezpieczeństwa finansowego przedsiębiorstwa*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica” 2012, nr 267.
- Kowalewski E., *Ryzyko w działalności człowieka i możliwości jego ograniczenia*, [w:] *Ubezpieczenia gospodarcze*, Sangowski T. [red.], Poltext, Warszawa 1998.
- Lisowski J., *Ryzyko kredytowe jako jeden z rodzajów ryzyka zagrażającego przedsiębiorcom*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu” 2004, nr 26.
- Marmer M. i in., *Start-up genome report extra: Premature scaling*. Start-up Genome, 2011, <http://innovationfootprints.com/wp-content/uploads/2015/07/startup-genome-report-extra-on-premature-scaling.pdf> [dostęp: 22.11.2017].
- Osterwalder A., Pigneur Y., *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Onepress, Gliwice 2012.

- Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, Komisja Europejska, OECD, MNiSW, Warszawa 2008.
- Pukała R., *Ograniczanie ryzyka w działalności przedsiębiorstwa z wykorzystaniem narzędzi ubezpieczeniowych*, [w:] *Finanse w aktywności gospodarczej*, Pukała R., Rejman K. [red.], Wydawnictwo PWSTE w Jarosławiu, Jarosław 2016.
- Raport Polskie start-upy 2016*, Fundacja Start-up Poland, Warszawa 2017, [http://www.citibank.pl/poland/kronenberg/polish/files/Startup\\_Poland\\_Raport\\_2016\\_16.pdf](http://www.citibank.pl/poland/kronenberg/polish/files/Startup_Poland_Raport_2016_16.pdf) [dostęp: 23.10.2017].
- Ries E., *Metoda lean start-up*, Helion, Gliwice 2017.
- Robehmed N., *What is a Start-up*, „Forbes/Business” 2013, [www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-start-up](http://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-start-up) [dostęp: 26.06.2017].
- Ronka-Chmielowiec W., *Ryzyko jako przedmiot ubezpieczenia*, [w:] *Ubezpieczenia. Rynek i ryzyko*, Ronka-Chmielowiec W. [red.], PWE, Warszawa 2002.
- Sinkey J.F., *Commercial Bank Financial Management*, Macmillan Publishing Co., New York 1992.
- Sitek E., *Ryzyko międzynarodowej działalności inwestycyjnej*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009.
- Tepman L.N., *Riski v Ekonomike*, Unity-Dana, Moskwa 2002.
- Sowiński R., *W czym tkwi siła amerykańskich start-upów*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012.
- Williams C.A. Jr., Smith M.L., Young P.C., *Zarządzanie ryzykiem a ubezpieczenia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Willet A.H., *The Economic Theory of Risk Insurance*, The University of Pennsylvania Press, Philadelphia 1951.
- Wspólne ostrzeżenie europejskich organów nadzoru w sprawie walut wirtualnych*, <http://www.eba.europa.eu/-/esas-warn-consumers-of-risks-in-buying-virtual-currencies> [dostęp: 12.02.2018].

## Start-up risk insurability

*This article aims at analyzing start-up risk insurability. The study presents a definition of start-ups as innovative enterprises, their significance to the economy, risks related to their business activity and issues concerning the use of insurance as a risk financing instrument. Considerations focus on two types of start-up risks – the insurable and non-insurable ones. The analysis reveals that the potential of using insurance as a start-up risk financing instrument is limited due to start-ups' specificity and high risk volatility over time, which imposes on these enterprises the need to look for other, non-insurance instruments to limit the business-related risk.*

**Key words:** start-up, innovative activity, risk, risk financing, insurance.

**DR INŻ. RYSZARD PUKAŁA** – Państwowa Wyższa Szkoła Techniczno-Ekonomiczna im. ks. B. Mar-  
kiewicza w Jarosławiu, Instytut Ekonomii i Zarządzania