

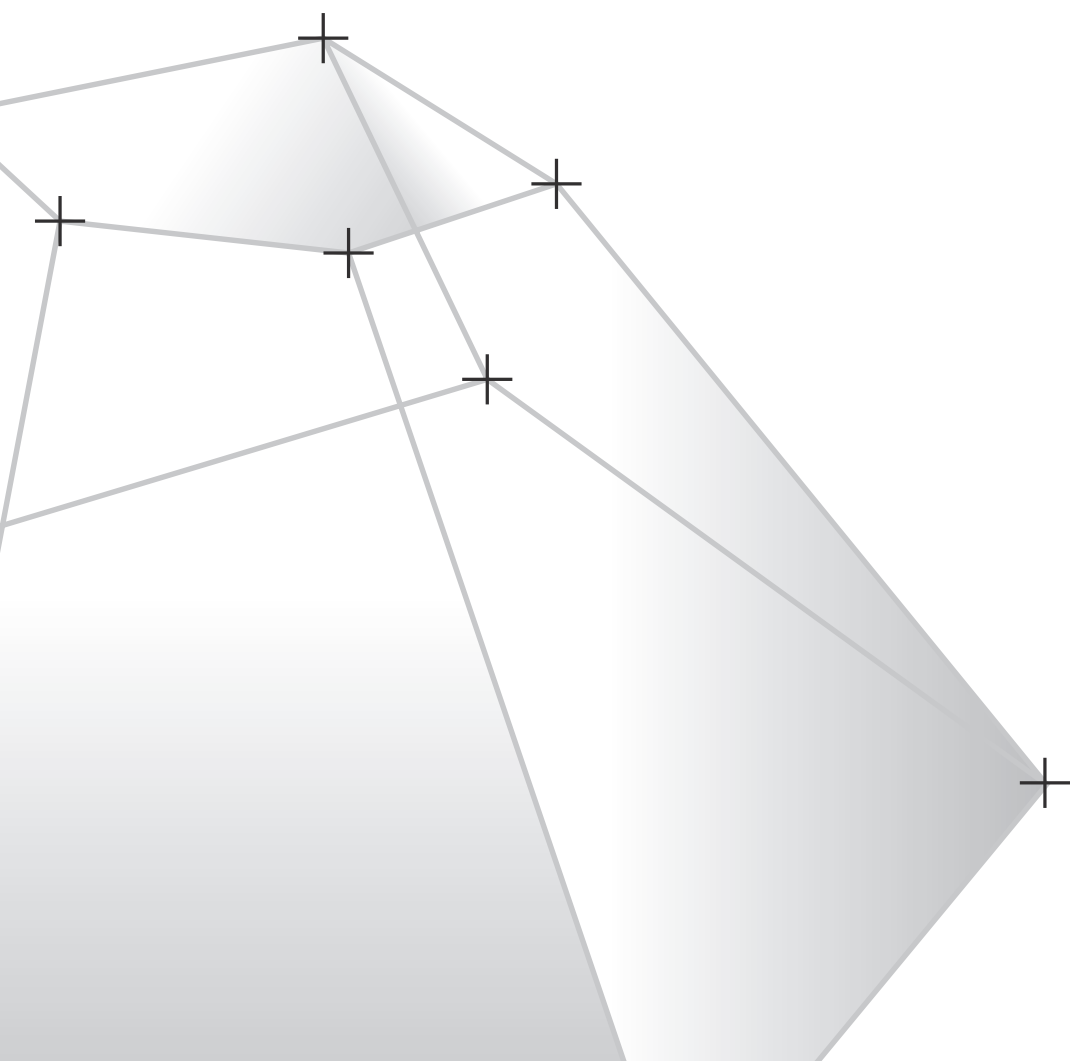


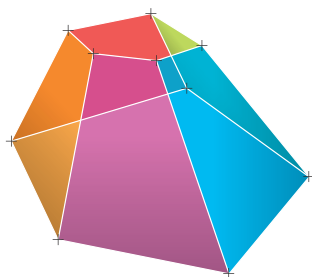
**PORADNIK  
SPIN  
PROMOTOR**

[www.spinpromotor.pl](http://www.spinpromotor.pl)

**PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ  
AKADEMICKA W PRAKTYCE**

J. HALIK, T. KUSIO, M. MAKOWIEC





**SPIN**  
PROMOTOR

---

[www.spinpromotor.pl](http://www.spinpromotor.pl)

# **PORADNIK SPIN-PROMOTOR**

**Przedsiębiorczość  
akademicka w praktyce**

Rzeszów 2012

**Autorzy:** Janusz Halik, Tomasz Kusio, Marek Makowiec  
**Recenzja:** dr Marek Dziura  
**Instytucja Pośrednicząca:** Wojewódzki Urząd Pracy w Rzeszowie

Publikacja przygotowana została w ramach projektu „SPIN PROMOTOR” realizowanego przy udziale środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

**Wydawca publikacji:**  
Uniwersytet Rzeszowski  
Al. T. Rejtana 16 c  
35-959 Rzeszów  
Tel: (17) 872 14 62

biuro@spinpromotor.pl  
www.spinpromotor.pl

**Skład:** Studio projektowe **Invitro**

**ISBN:** 978 - 83 - 614417 - 1 - 7

Copyright by Biuro Projektu **SPIN PROMOTOR**  
All right reserved

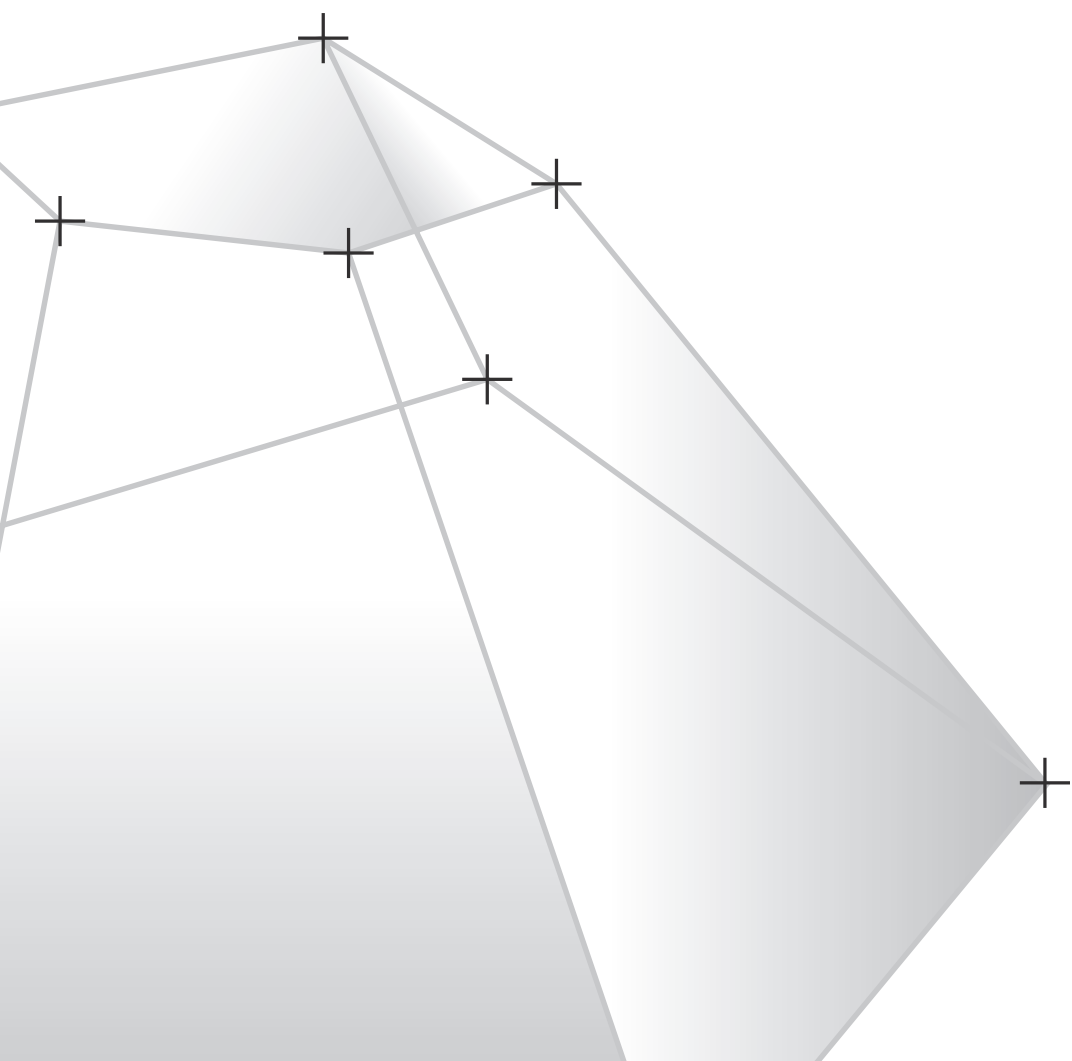
Książka, ani żaden jej fragment nie może być przedrukowana bez pisemnej zgody Wydawcy

Publikacja jest dystrybuowana bezpłatnie.

# SPIIS TREŚCI:

---

<b>SŁOWNIK POJĘĆ I SKRÓTÓW UŻYWANYCH W PODRĘCZNIKU</b>	<b>5</b>
<b>WPROWADZENIE</b>	<b>9</b>
Czym są przedsiębiorstwa typu spin-off i spin-out	12
Relacje z uczelnią w przedsiębiorczości akademickiej	14
<b>CZĘŚĆ I</b>	
<b>CHARAKTERYSTYKA MODELU BIZNESOWEGO TYPU SPIN-OFF/OUT W POLSCE</b>	<b>17</b>
Uregulowania prawne przedsiębiorczości akademickiej	17
Dobra intelektualne jako źródło przewagi konkurencyjnej	19
Komercjalizacja wyników prac badawczych	25
Źródła pozyskiwania kapitału finansowego na zakładanie i prowadzenie działalności typu spin-off i spin-out	27
Możliwości komercyjnego udostępniania przedsiębiorstwom akademickim aparatury badawczej	32
Marketing, zasady współpracy pomiędzy przedsiębiorcą, naukowcem a uczelnią, wizerunek firmy spin-off i spin-out, sprzedaż produktu	33
<b>CZĘŚĆ II</b>	
<b>ORGANIZACYJNO-PRAWNE ASPEKTY ZAKŁADANIA I FUNKCJONOWANIA PRZEDSIĘBIORSTW TYPU SPIN-OFF/OUT</b>	<b>41</b>
Różnice pojęciowe w definiowaniu spółek typu spin-off i spin-out – aspekt organizacyjno-prawny	41
Firmy odpryskowe a przedsiębiorczość akademicka	42
Wymogi formalno-prawne zakładania firmy typu spin-off/out	43
Zalety i wady tworzenia przedsiębiorstw akademickich zarówno z punktu widzenia władz uczelni, jak też pomysłodawców biznesu	45
Struktura udziałów w firmie odpryskowej	46
Wybór formy prawnej prowadzenia działalności gospodarczej oraz procedura jej rejestracji	49
Wybór formy opodatkowania	54
<b>PODSUMOWANIE</b>	<b>57</b>
<b>LITERATURA</b>	<b>59</b>
<b>SPIS RYSUNKÓW</b>	<b>61</b>
<b>ZAŁĄCZNIK</b>	
<b>Przykład umowy spółki z o.o., działającej w formie spółki spin-off lub spin-out</b>	<b>62</b>
<b>POLECANE PUBLIKACJE KRAJOWE I ZAGRANICZNE Z ZAKRESU TEMATYKI PORADNIKA</b>	<b>68</b>
<b>CIEKAWY LINKI</b>	<b>69</b>
<b>DOBRE PRAKTYKI</b>	<b>70</b>



# SŁOWNIK POJĘĆ I SKRÓTÓW UŻYWANYCH W PODRĘCZNIKU<sup>1</sup>

Poniżej przedstawiono wyjaśnienie znaczenia wielu terminów, które związane są z przedsiębiorczością i innowacyjnością oraz z transferem technologii. Definicje te umieszczono w celu uporządkowania informacji oraz umożliwienia dobrego zrozumienia tekstów zamieszczonych w publikacji. Przytoczono syntetyczne definicje ważniejszych pojęć, które w dalszej części opracowania są omówione bardziej szczegółowo.

## **Akademicki inkubator przedsiębiorczości:**

to przedsięwzięcie realizowane często w postaci projektu mające na celu promowanie i wspieranie początkowej fazy (strat-up) prowadzenia działalności gospodarczej przez osoby związane z działalnością naukową tj. zarówno studentów, jak i pracowników naukowych.

## **Aniołowie biznesu:**

to prywatni inwestorzy skłonni do wspierania kapitałem inicjatyw gospodarczych w początkowej fazie tworzenia. Dofinansowanie aniołów biznesu bardzo często dotyczy inwestycji w wysokie technologie. Niemal w każdym przypadku inwestycje takie narażone są na bardzo wysokie ryzyko dlatego też inwestorzy oczekują wysokich stóp zwrotu. Zaangażowanie anioła biznesu w konkretne przedsięwzięcie jest krótkotrwałe, a kończy się po osiągnięciu sukcesu rynkowego i wypracowaniu odpowiedniego zysku.

## **Audyt technologiczny:**

to ocena przedsiębiorstwa pod kątem: potencjału technologicznego, stosowanych procedur oraz potrzeb. Audyt technologiczny ma wskazać silne i słabe strony przedsiębiorstwa poprzez analizę i ocenę jego *know-how*. Audyt technologiczny wykorzystywany jest do opracowania strategii rozwoju przedsiębiorstwa, w szczególności pod kątem wprowadzania innowacji technologicznych.

## **Biznes plan:**

to element planowania przedsięwzięć gospodarczych służący ocenie ich opłacalności. Biznes plan zawiera wskazówki dotyczące prowadzenia działalności gospodarczej, w odniesieniu do aktualnej sytuacji firmy na rynku i planowanych do wprowadzenia zmian, które mają przyczynić

się do zdobycia tzw. przewagi konkurencyjnej. Dokument ten określa cele i sposoby ich realizacji oraz opisuje środki potrzebne do osiągnięcia zamierzonych celów.

## **Centrum transferu technologii:**

to instytucja zajmująca się kompleksową obsługą firm poszukujących nowych technologii. Centrum Transferu Technologii działa na styku sfery nauki i biznesu dlatego nazywane jest też instytucją pośredniczącą, lub pomostową. Centrum ma za zadanie podniesienie innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw funkcjonujących na terenie działania Centrum. Działalność Centrum Transferu Technologii polega na gromadzeniu informacji o prowadzonych pracach badawczych, oferowaniu do sprzedaży oraz aktywnym poszukiwaniu możliwości sprzedaży rezultatów tych prac przedsiębiorstwom. Z drugiej strony Centrum Transferu Technologii poszukuje partnerów lub zleceniodawców ze sfery przemysłu, którzy są zainteresowani nowymi rozwiązaniami technicznymi i technologicznymi i są skłonni zlecić opracowanie takich rozwiązań instytucjom badawczo-rozwojowym.

## **Działalność gospodarcza:**

to zarobkowa działalność wytwórcza, budowlana, handlowa, usługowa oraz poszukiwanie, rozpoznawanie i wydobywanie kopalin ze złóż, a także działalność zawodowa, wykonywana w sposób zorganizowany i ciągły (wg. Ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej).

## **Firma odpryskowa:**

to wydzielona ze struktury instytucji badawczej lub przedsiębiorstwa jednostka organizacyjna, która ma za zadanie zapewnienie lepszych warunków organizacyjnych i finansowych realizacji przedsięwzięcia najczęściej związanego z wdrożeniem nowej technologii powstałych podczas prowadzenia działalności badawczej. Firmy odpryskowe określane są nazwami pochodzącymi z języka angielskiego „*spin-off*„ lub „*spin-out*“, a ich definicja przytoczona będzie w dalszej części opracowania.

## **Foresight:**

to sposób przewidywania, prognozowania lub pokazywania wizji funkcjonowania działu gospodarki, branży przemysłu lub pojedynczego przedsiębiorstwa w wybranej perspektywie czasu. Metoda *foresight'u* wykorzystywana jest do strategicznego planowania kierunków rozwoju firm i całych działów gospodarki.

<sup>1</sup> Opracowano na podstawie: <http://www.wiedza-biznes.pl/chcesz-wiedziec-wiecej-przedsiębiorczosc-akademicka/definicje>, z dn. [10.09.2011] oraz *Komercjalizacja wyników badań naukowych – krok po kroku*, (red.) D. Markiewicz, Centrum Transferu Technologii Politechnika Krakowska, Kraków 2009.

### **Innowacja:**

to idea, postępowanie lub rzecz, przedmiot, który jest całkowicie nowy, jakościowo odmienny od dotychczasowych. W praktyce gospodarczej innowacje mogą odnosić się do gotowych produktów, świadczonych usług oraz innych działań skierowanych do potencjalnych nabywców.

### **Know-how:**

to pakiet niejawnych informacji praktycznych, niezbędnych do prawidłowego prowadzenia procesu produkcji i otrzymania produktów o określonej jakości. Informacje te są rezultatem doświadczenia i/lub badań, a opisane są w taki sposób, aby można było zweryfikować ich istotność.

### **Komercjalizacja wyników badań naukowych:**

w literaturze przedmiotu spotyka się wiele definicji komercjalizacji oraz transferu technologii. Pojęcie komercjalizacji wywodzi się z angielskiego słowa *commerce* oznaczającego handel lub wymianę handlową. Podstawowym celem tego działania jest więc przeniesienie wyników badań lub określonej technologii na rynek. W innych ujęciach komercjalizacja może być definiowana jako:

- działania związane z budowaniem modelu biznesowego technologii;
- kształtowanie procesu sprzedaży lub wdrożenia technologii na rynku;
- spowodowanie, że coś co ma potencjalną wartość i zdolność do przynoszenia zysku, zostaje sprzedane, wyprodukowane, udostępnione lub użytkowane w celu osiągnięcia zysku lub wykreowania kapitału;
- budowanie wartości dodanej technologii.

Komercjalizacja jest procesem, którym należy właściwie kierować na każdym poziomie organizacji – przedsiębiorstwa, uczelni wyższych, regionu, państwa lub Unii Europejskiej. Wdrażanie innowacji tworzy popyt, obniżając ceny, przyspiesza tempo wzrostu danej organizacji i stwarza możliwość realizacji bardziej rentownych inwestycji. Wyniki badań jednoznacznie wskazują, że wydajność, konkurencyjność, rozwój wymiany handlowej są skorelowane z rozwojem innowacji. We współczesnych gospodarkach rośnie waga komercjalizacji badań naukowych w stosunku do tradycyjnych czynników wzrostu gospodarczego, takich jak ziemia, kapitał i siła robocza.

### **Koncesja:**

to upoważnienie administracyjne do prowadzenia określonej działalności gospodarczej, która to działalność ma szczególne znaczenie ze względu na bezpieczeństwo państwa lub obywateli albo inny ważny interes publiczny. Przepisy dotyczące koncesji zawiera ustawa o swobodzie działalności gospodarczej.

### **Licencja:**

to dokument prawny lub umowa zawarta pomiędzy właścicielem praw własności przemysłowych, intelektualnych, czy autorskich (np. patentu, *know-how*, wzoru użytkowego, znaku towarowego), określająca warunki korzystania z rozwiązań opisanych w patencie, korzystania z określonego produktu firmowego, czy znaku handlowego albo wykorzystania konkretnego dzieła (np. książki).

### **Park technologiczny:**

to podmiot gospodarczy ułatwiający działanie firm o wysokim potencjale innowacyjnym, najczęściej w obszarze wysokich technologii, poprzez optymalizację procesu transferu technologii i komercjalizacji rezultatów badań naukowych. W praktyce spotyka się parki: naukowe, badawcze, naukowo-badawcze, naukowo-technologiczne, przemysłowo-technologiczne, technopole.

### **Patent:**

to prawo wydane osobie fizycznej lub prawnej zabraniające innym osobom fizycznym lub prawnym zarobkowego bądź zawodowego wykorzystania jakiegoś wynalazku.

### **Prawa autorskie:**

to ogół praw przysługujących autorowi utworu lub dzieła albo w szerszym ujęciu przepisy upoważniające autora do decydowania o użytkowaniu dzieła i czerpaniu z niego korzyści. Przepisy prawa autorskiego zawiera Ustawa z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych.

### **Przedsiębiorca:**

to osoba fizyczna, osoba prawna lub jednostka organizacyjna niebędąca osobą prawną, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną – wykonująca we własnym imieniu działalność gospodarczą (wg. Ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej).

### **Przedsiębiorczość akademicka:**

to proces podejmowania działalności gospodarczej przez pracowników naukowych, w szczególności polegający na przenoszeniu wyników indywidualnych badań naukowych do praktyki produkcyjnej. Przedsiębiorczość akademicka kojarzona jest przede wszystkim z powstawaniem firm wysokich technologii, często określanych z j. angielskiego jako firmy *spin-off*, czy *spin-out* (tzw. firmy odpryskowe). Chodzi przede wszystkim o wykorzystanie osiągnięć badawczych, często chronionych prawami własności intelektualnej w indywidualnej działalności gospodarczej samych wykonawców badań.

### **Spin-off:**

to nowy podmiot założony przez pracownika bądź pracowników naukowych (badaczy zatrudnionych na danym uniwersytecie/szkole wyższej czy np. w danym laboratorium badawczym), którzy po założeniu własnego biznesu



powiązani są z jednostką naukową. Firmy *spin-off* zwane są również spółkami odpryskowymi, ponieważ tworzy się je we współpracy z uczelnią. Inicjatywy te są zawiązywane w celu komercjalizacji wyników badań naukowych. Sama nazwa (z ang. *spin-off*) oznacza efekt uboczny, gdyż często powstają przy okazji prowadzonych badań w niezamierzony wcześniej sposób. Firmy tego typu są silniej związane z uczelniami, z których się wywodzą.

#### **Spin-out:**

podmiot taki różni się od spółki *spin-off* tylko i wyłącznie tym, iż jest zwykle niezależny pod względem organizacyjnym od jednostki macierzystej (np. uczelni) oraz posiada niezależne źródła finansowania.

Typowa spółka *spin-off/out* to taka, której produkty stworzono na bazie innowacyjnej (najczęściej chronionej) technologii lub wynalazku. W spółkach takich udziały posiadają naukowiec/naukowcy z uczelni oraz sama uczelnia, za pośrednictwem wyodrębnionego podmiotu. Bardzo często jednak spółkami *spin-off/out* nazywa się również te działalności biznesowe, które wykorzystują istniejący na uczelni potencjał intelektualny: wiedzę ekspercką, umiejętność obsługi aparatury, odkrycia i udoskonalenia lub unikatową aparaturę.

#### **Technostarterzy:**

to studenci lub nauczyciele akademicy, którzy chcą założyć własną firmę naukową lub technologiczną. Technostarterzy mogą wykorzystywać wysoko zaawansowane technologie lub wprowadzać błyskotliwe zastosowania istniejących technologii, są zazwyczaj związani z uczelniami technicznymi, wydziałami badawczymi oraz uczelniami medycznymi. Technostarterzy są przedsiębiorcami, którzy starają się wprowadzić jakąś techniczną koncepcję, pomysł lub technologię na rynek. Jak wszyscy przedsiębiorcy szukają równowagi między podażą a popytem, technologią a rynkiem. Z jednej strony analizują dynamikę technologii, z drugiej – dynamikę rynku. Wiedzą bowiem, że nawet najlepszy pomysł jest bezużyteczny, jeżeli nie można go wprowadzić na rynek. Wdrożenie technologii obejmuje więc nie tylko jej rozwijanie ale także, w tym samym stopniu, analizę rynku i dynamiki jego rozwoju. Ponadto rozpoczęcie działalności wymaga kapitału i jest to trzecia płaszczyzna (obok technologii i rynku), na której początkujący przedsiębiorca musi zachować równowagę.

#### **Transfer technologii:**

to wymiana (na określonych warunkach) m.in. wiedzy technologicznej i organizacyjnej, dokonywana pomiędzy tymi, którzy tę wiedzę mają, a tymi, którzy tej wiedzy potrzebują. W każdym procesie transferu technologii mamy więc do czynienia z dwiema stronami – dawcą technologii i jej nabywcą – zawierającymi określonego

rodzaju transakcje. W najbardziej tradycyjnym rozumieniu transfer technologii odbywa się pomiędzy sferą badawczo-naukową (uniwersytety, politechniki, jednostki badawczo-rozwojowe), a sferą biznesową (przedsiębiorstwa przemysłowe). Transfer technologii jest procesem złożonym, wieloetapowym, a także czasowo- i kosztochłonnym. Jest to proces, który obejmuje wiele koncepcji oraz przybiera różne formy, realizowany jest różnymi drogami oraz przez różnych partnerów. Podejście do idei rynku wymaga wykonania wielu kroków, które, jeśli zostaną właściwie zaplanowane, a następnie przeprowadzone zwiększają prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu. Z tego też względu zasadne jest stosowanie różnego rodzaju modeli, które pokazują główne etapy procesu komercjalizacji.

#### **Twórca wynalazku:**

to osoba, która opracowała wynalazek. Po zarejestrowaniu patentu twórca wynalazku może stać się właścicielem patentu. Jeśli twórca opracował wynalazek w ramach obowiązków wynikających z umowy o pracę lub innej umowy, prawa patentowe należą do pracodawcy – zamawiającego. Jednak twórca przysługuje wynagrodzenie, które powinno zostać określone w umowie.

#### **Właściciel patentu:**

to osoba fizyczna lub prawna, która uzyskała patent. Najczęściej właścicielem patentu jest wynalazca, jednak w przypadku osób, które wykonują umowę o pracę lub opracowały wynalazek na podstawie innej umowy (czyli np. naukowcy zatrudnieni w instytucjach naukowych), prawa przysługują pracodawcy lub zamawiającemu, chyba że umówiono się inaczej.

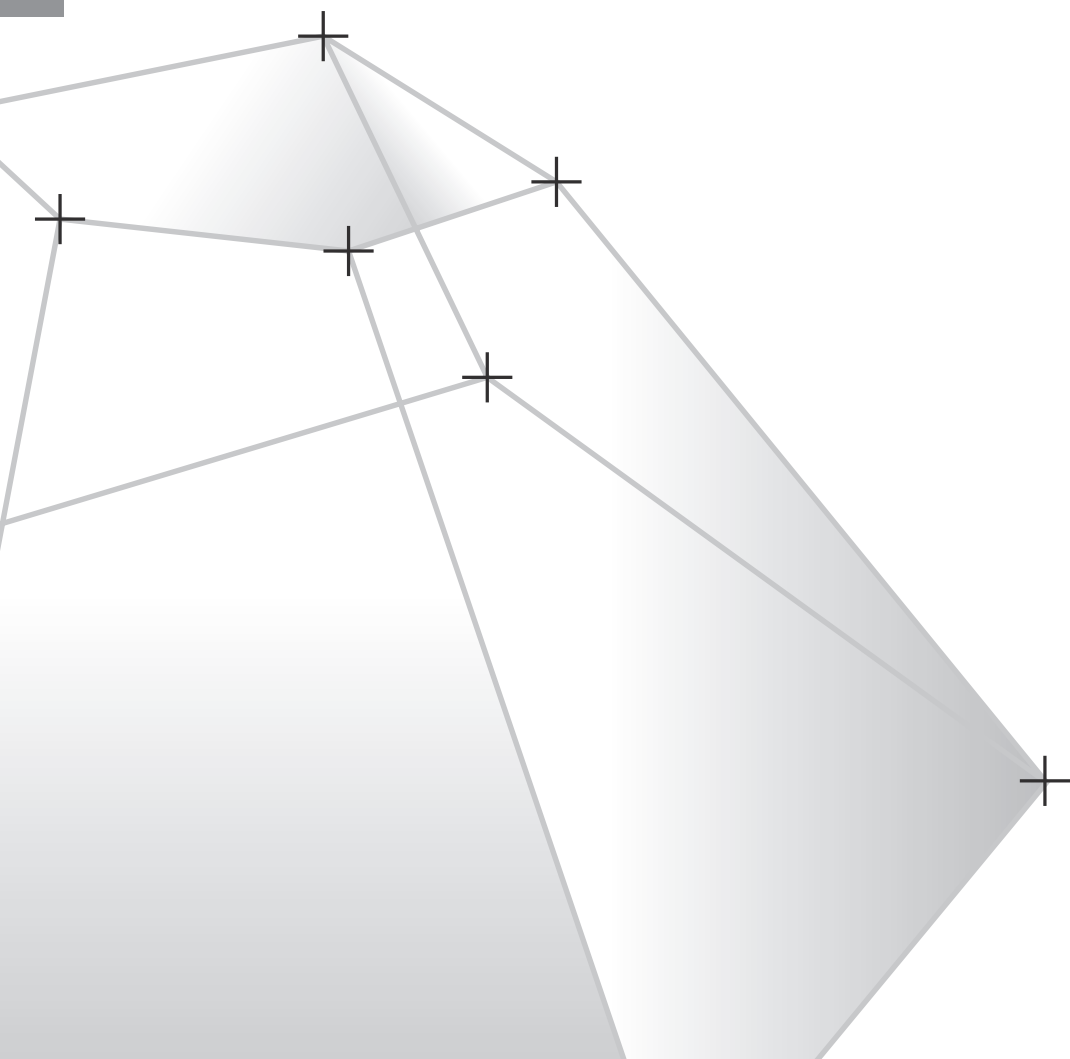
#### **Wynalazek:**

to nowe rozwiązanie o charakterze technicznym, które posiada poziom wynalazczy (możliwe do opatentowania) i nadaje się do przemysłowego stosowania. Za wynalazki nie uznaje się:

- odkrycia i teorie naukowe;
- metody matematyczne;
- plany, metody i zasady działalności umysłowej lub gospodarczej;
- gry;
- wytwory o charakterze wyłącznie estetycznym;
- programy komputerowe (podlegają one ochronie na mocy prawa autorskiego).

#### **Znak towarowy:**

to każde oznaczenie (graficzne, audio), które stosuje się do odróżnienia towarów (usług) jednego przedsiębiorstwa od towarów (usług) innego przedsiębiorstwa.



# WPROWADZENIE

W nowoczesnym społeczeństwie uczelnie wyższe są nie tylko ośrodkami badawczymi, stanowiącymi wyłącznie zaplecze działalności dydaktycznej, ani też instytucjami zapewniającymi proces kształcenia studentów, specjalistów, przyszłe kadry gospodarki. Pełnię swojej istoty uzyskują dopiero wówczas, kiedy stwarzają warunki do wykorzystania potencjału intelektualnego, wiedzy oraz pomysłów pracowników nauki.

Uczelnie są najbogatszym źródłem nowych idei, tam kształtują się myśli, przekazywana jest wiedza, prowadzone są różnorodne badania. To właśnie na uczelniach rodzą się nowe pomysły, które mogą stanowić inspiracje do uruchomienia nowej działalności gospodarczej, usprawnienia już funkcjonujących przedsiębiorstw i organizacji, wykreowania oryginalnych koncepcyjnych rozwiązań, które mogą wpłynąć na konkurencyjność gospodarki. Niewykorzystanie tych ogromnych możliwości byłoby zaprzepaszczeniem części potencjału rozwoju gospodarczego kraju<sup>2</sup>.

Własna firma jest bardzo atrakcyjną formą realizacji kariery zawodowej i życiowej. Daje szansę samodzielności działania oraz samorealizacji planów i marzeń jednostki. Z perspektywy społecznej jest drogą do nowych produktów i usług, tworzenia nowych miejsc pracy oraz podnoszenia ogólnego dobrobytu. Utworzenie przedsiębiorstwa, dla młodych osób o przedsiębiorczych predyspozycjach, jest szansą uniknięcia frustracji poszukiwania pracy najemnej oraz próbą podjęcia życiowej przygody. Rozpoczęcie działalności gospodarczej pociąga jednak za sobą ryzyko określonych zobowiązań i konsekwencji finansowych. Nie może być zatem działaniem nie przemyślanym, bez przygotowania merytorycznego i wiedzy na temat funkcjonowania rynku. Decyzja o założeniu firmy jest uzależniona od indywidualnych pragnień osiągnięcia sukcesu. Przyszły sukces wymaga bowiem wiedzy dotyczącej przedmiotu oferty rynkowej (biznesowe *know-how*), pasji działania oraz umiejętności zarządzania biznesem i wiedzy ekonomiczno-prawnej.

W opracowaniu autorzy pragną podkreślić rolę i znaczenie przedsiębiorczości akademickiej, wskazując na wiele korzyści i atutów, które uzyskują dzięki założeniu własnego biznesu przyszli przedsiębiorcy. Dzięki ich aktywności i innowacyjnym

pomysłom zyskują równocześnie inne grupy interesariuszy: tworzone są nowe miejsca pracy, zyskuje społeczność lokalna, generowane są nowe pomysły na innowacyjne produkty i usługi, które następnie ułatwiają życie nam wszystkim. Pamiętać jednak należy o konsekwencjach z podejmowania się prowadzenia własnego biznesu, a więc obowiązkach, które ciążyą na każdym przedsiębiorcy, doświadczaniu często zmieniających się przepisów prawa w Polsce, biurokratyzmie i rozroście administracji, czy też innych przeszkodach i utrudnieniach, które czyhają na nowicjuszy podejmujących się założyć własną działalność gospodarczą. W ostatecznym rozrachunku wskazać jednak należy, że wielość korzyści i plusów z założenia swojej działalności przeważa nad zdiagnozowanymi utrudnieniami i mankamentami przy podejmowaniu się takich działań.

## **Innowacje w polskich przedsiębiorstwach oraz analiza innowacyjności polskiej gospodarki**

Porównania międzynarodowe wskazują na duży dystans w sferze innowacyjności między Polską, a pozostałymi krajami Unii Europejskiej. Przyczyną takiej sytuacji jest m.in. fakt, iż do niedawna, w ramach transformacji ustrojowej większy nacisk kładziono na procesy restrukturyzacji i tworzenia nowych przedsiębiorstw, aniżeli na rozwój zaplecza naukowego i wdrażanie nowych technologii. W wyniku tych procesów Polska znajduje się wśród krajów o jednym z najniższych poziomów finansowania nauki w Unii Europejskiej. Nakłady na działalność badawczo-rozwojową w Polsce stanowią zaledwie 0,57% PKB. Jest ona w 57,7% finansowana przez budżet państwa, w 26% przez firmy, a w 16,3% z innych źródeł<sup>3</sup>.

Dziś już nie ma wątpliwości, iż XXI wiek będzie erą szeroko rozumianych innowacji. Tempo przemian społecznych i gospodarczych, które dokonują się w Polsce szczególnie po akcesji ze strukturami europejskimi nie tylko uległo znacznemu przyspieszeniu, ale jego dynamika osiągnęła niespotykany w dotychczasowej historii poziom. Pojawiające się nowe wyzwania, rosnąca skala potrzeb i aspiracji wymusza nowe strategie działania zarówno na poziomie makro-, jak i mikrospołecznym. Przedsiębiorczość i innowacyjność stają się podstawowymi wymogami działań, zarówno dla firm, jak i jednostek, przy czym należy podkreślić, że twierdzenie o kluczowym znaczeniu innowacji w procesie budowania

<sup>2</sup> M. Makowiec, T. Kusio, *Współpraca nauki i biznesu w kontekście komercjalizacji wyników badań naukowych – wymiar krajowy i międzynarodowy*, [w:] *Zarządzanie intensyfikujące rozwój gospodarczy*, tom 2, (red.) J. Teczke, J. Czekaj, Biuro Projektu Nauka i Gospodarka, Kraków 2010, s. 61.

<sup>3</sup> *Przedsiębiorczość akademicka – dylematy rozwoju. Raport z badań*, (red.) R. Pregiel, Polska Izba Gospodarcza, Wydawnictwo Iztech, Warszawa 2010, s. 8.

i umacniania przedsiębiorstwa na rynku jest powszechnie akceptowane zarówno przez przedstawicieli nauki, jak i praktyki gospodarczej<sup>4</sup>.

**Współcześnie priorytetem jest m.in. poprawa otoczenia badawczo-rozwojowego przedsiębiorstw, promowanie postaw przedsiębiorczych i innowacyjnych w społeczeństwie, poprawa systemu edukacyjnego na wszystkich poziomach, upowszechnienie nauki, zorientowanie środowiska naukowo-badawczego na potrzeby gospodarki, zwiększenie efektywności transferu wyników badań naukowych do praktyki gospodarczej, czy w końcu stworzenie zintegrowanej strategii wspierającej procesy innowacyjne.**

Obserwując polską gospodarkę i innowacyjność polskich przedsiębiorstw i organizacji można stworzyć standardową analizę SWOT dla innowacyjności polskiej gospodarki (Tabela 1).

Jak widać z przeprowadzonej analizy, sytuacja w zakresie polskiej innowacyjności kształtuje się niekorzystnie – przeważają słabe strony i zagrożenia. Priorytetowym zadaniem dla polskiej polityki innowacyjnej staje się pobudzenie dynamizmu innowacyjnego podmiotów gospodarczych.

Jako, że w warunkach polskich innowacyjność przedsiębiorstw nie jest zjawiskiem powszechnym, tak jak to zdarza się w wysoko rozwiniętych krajach europejskich zachodzi konieczność wspierania przez państwo zachowań innowacyjnych, zwłaszcza w przypadku mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw. Może się to dokonywać m.in. poprzez kształtowanie efektywnego mechanizmu ekonomicznego w gospodarce, ustanawianie takich instrumentów polityki innowacyjnej, które będą stymulowały wysiłki przedsiębiorców na rzecz generowania rozwiązań innowacyjnych<sup>5</sup>.

**Tabela 1. Analiza mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń dla innowacyjności polskiej gospodarki.**

Silne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> <li>• zmiany w systemie badań naukowych,</li> <li>• duży udział badaczy w ogólnej liczbie zatrudnionych w działalności B+R w jednostkach naukowych,</li> <li>• wzrastająca liczba publikacji naukowych,</li> <li>• wzrost liczby doktorantów.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• niski poziom nakładów na badania stosowane i prace rozwojowe,</li> <li>• wysoki poziom dekapitalizacji aparatury naukowej,</li> <li>• mała liczba badaczy zatrudnionych w przedsiębiorstwach realizujących działalność badawczo-rozwojową,</li> <li>• niewielkie zaangażowanie uczelni ekonomicznych w realizację projektów ukierunkowanych na tworzenie innowacji, w tym projektów o znaczeniu międzynarodowym,</li> <li>• brak środków na patentowanie wynalazków za granicą,</li> <li>• niewystarczająca współpraca jednostek naukowych z przedsiębiorstwami</li> </ul>
Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> <li>• restrukturyzacja jednostek naukowych, zwłaszcza jednostek badawczo-rozwojowych,</li> <li>• uczestnictwo w programach międzynarodowych,</li> <li>• możliwość wykorzystania środków unijnych,</li> <li>• stopniowy i systematyczny wzrost nakładów na działalność innowacyjną w polskich przedsiębiorstwach</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• niski poziom PKB <i>per capita</i>,</li> <li>• niski poziom nakładów budżetowych na naukę,</li> <li>• dominacja nakładów budżetowych w całości nakładów na działalność badawczo-rozwojową,</li> <li>• niedostatecznie rozwinięte postawy proinnowacyjne wśród przedsiębiorców,</li> <li>• mała dostępność kapitału zewnętrznego na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach,</li> <li>• niski popyt na wyniki B+R w przedsiębiorstwach,</li> <li>• odpływ kadr naukowych za granicę,</li> <li>• niewystarczająca świadomość znaczenia nauki dla rozwoju społeczno-gospodarczego w społeczeństwie.</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Brojak-Trzaskowska, *Innowacyjność przedsiębiorstwa*, [w:] *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie adaptacji do współczesnego otoczenia. Perspektywa międzynarodowa*, (red.) M. Porada-Rochoń, Difin, Warszawa 2009, s. 53.

<sup>4</sup> W. Janasz, *Innowacje i ich miejsce w działalności przedsiębiorstw*, [w:] *Innowacje w modelach działalności przedsiębiorstw*, (red.) W. Janasz, Szczecin 2003, s. 61.

<sup>5</sup> M. Brojak-Trzaskowska, *Innowacyjność przedsiębiorstwa*, [w:] *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie adaptacji do współczesnego otoczenia. Perspektywa międzynarodowa*, (red.) M. Porada-Rochoń, Difin, Warszawa 2009, s. 54.

Konieczna staje się m.in. poprawa otoczenia badawczo-rozwojowego przedsiębiorstw, restrukturyzacja jednostek naukowych, badawczych, rozbudowa i modernizacja infrastruktury społeczeństwa informacyjnego, rozwój elektronicznych usług publicznych, promowanie postaw przedsiębiorczych i innowacyjnych w społeczeństwie, poprawa systemu edukacyjnego na wszystkich poziomach, upowszechnienie nauki, zorientowanie środowiska naukowo-badawczego na potrzeby gospodarki, zwiększenie efektywności transferu wyników badań naukowych do praktyki gospodarczej, czy w końcu stworzenie zintegrowanej strategii wspierającej procesy innowacyjne. Są to działania na poziomie społeczeństwa i gospodarki. Wskazać jeszcze należy jeszcze konieczne do podjęcia działania na poziomie przedsiębiorstw. Mogą to być m.in.: przechodzenie przedsiębiorstw z orientacji opartej na wiedzy ukrytej na podejście zorientowane na wiedzę jawną, wykorzystywanie osiągnięć nauki i techniki w celu kreowania rozwiązań innowacyjnych, stymulowanie rozwoju kompleksowego systemu szkolenia i doskonalenia pracowników i wzbudzanie permanentnej skłonności do uczenia się, wzrost nakładów inwestycyjnych na zarządzanie wiedzą i działalność innowacyjną, systematyczne akumulowanie i rozpowszechnianie wiedzy<sup>6</sup> itp.

Innowacyjność stanowi główną siłę rozwoju gospodarczego i społecznego. Możliwości oddziaływania innowacji na rozwój społeczno-gospodarczy wynikają z następujących przesłanek<sup>7</sup>:

- koncentracji dużych środków finansowych przeznaczonych na rozwój nauki, co pozwala tworzyć nowoczesne, wysoko wydajne wyposażenie techniczne i kadrowe,
- silnego powiązania nauki z przemysłem, rynkiem wewnętrznym i światowym, co powoduje, że podejmowane przedsięwzięcia naukowo-badawcze nakierowane są przede wszystkim na sprostanie potrzebom rynku,
- traktowania innowacji jako procesu, którym należy właściwie zarządzać na każdym poziomie organizacji – przedsiębiorstwa, regionu, państwa, Unii Europejskiej,

Możliwości podnoszenia innowacyjności przez polskie przedsiębiorstwa mogą nastąpić poprzez (co ukazano na **Rysunek 1**)<sup>8</sup>:

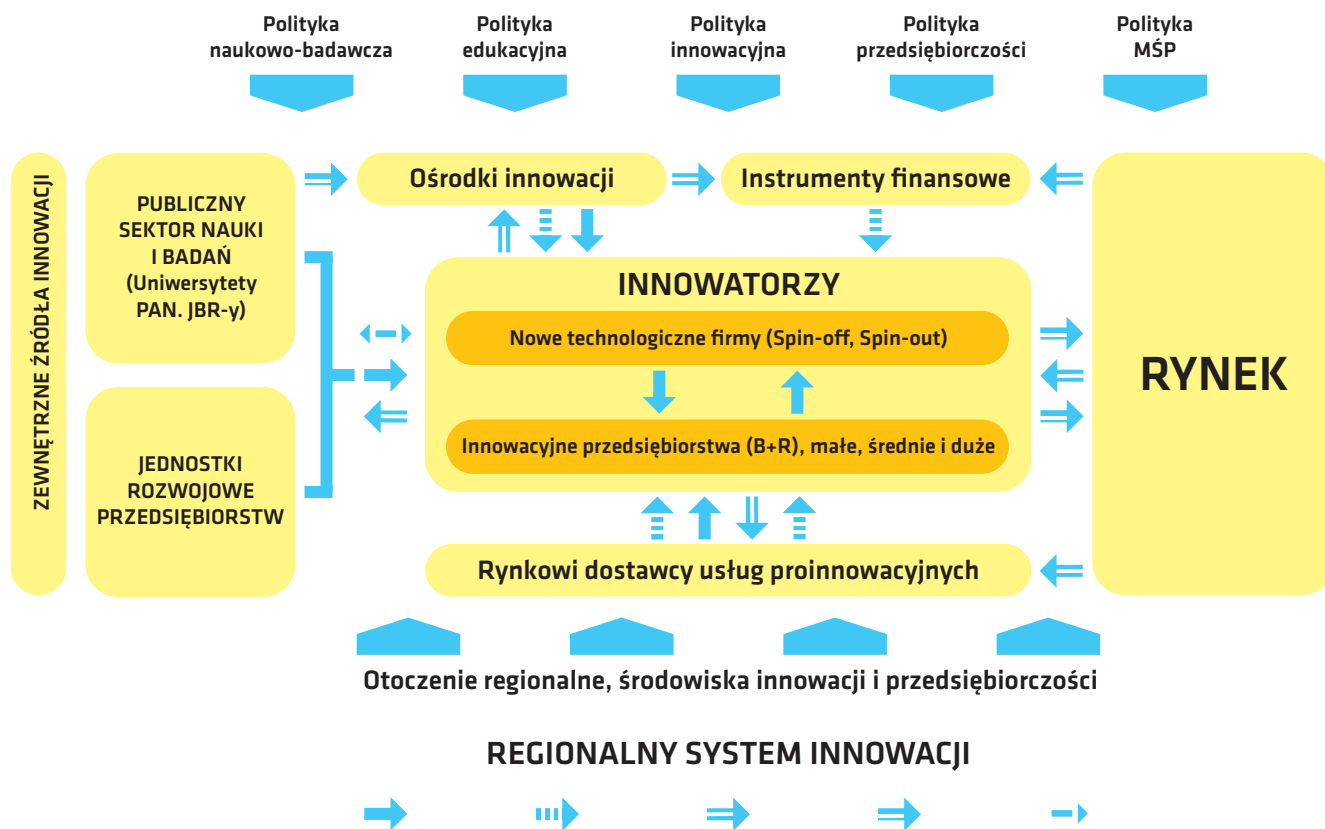
- Podjęcie lub zaawansowanie współpracy z instytucjami sfery nauki, tj. z uczelniami, pozauczelnianymi jednostkami naukowymi i badawczo-rozwojowymi;
- Rozwój własnej bazy B+R (można w tym przypadku wykorzystać instrumenty prawne, np. Ustawa o niektórych formach wspierania działalności innowacyjnej z 30 maja 2008 r.);
- Podjęcie współpracy z innymi firmami (np. alianse technologiczne, w różnej formie prawno organizacyjnej dla innowacji);
- Wsparcie agend rządowych i innych (zwłaszcza PARP, ARP, KFK, Urząd Patentowy RP).

6 Op. cit., s. 55.

7 A. Pomykański, *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa 2001, s. 84.

8 Ł. Ozimek, M. Tokarski, *Współpraca nauki i biznesu w kontekście komercjalizacji wyników badań naukowych*, [w:] „Nauka i Gospodarka”, nr 3/2011, s. 31-32.

Rysunek 1. Schemat transferu technologii i komercjalizacji wiedzy.



Źródło: System transferu technologii i komercjalizacji wiedzy w Polsce – Siły motoryczne i bariery, (red.) J. Guliński, K.B. Matusiak, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010, s. 11.

## CZYM SĄ PRZEDSIĘBIORSTWA TYPU SPIN-OFF I SPIN-OUT

Jedną ze ścieżek komercjalizacji jest wyodrębnienie osobnego podmiotu w celu wprowadzenia na rynek nowych rozwiązań powstających w uczelni. Powstać wtedy może **spółka spin-off** (nazywana również „spółką profesorską” albo „spółką odpryskową”, w której udziały obejmuje najczęściej twórca innowacji, instytucja w której jest zatrudniony (mająca prawa do danego rozwiązania), a w razie potrzeby także zewnętrzny inwestor. Ponieważ działalności te tworzone są we współpracy z uczelnią, stąd nazywane są spółkami odpryskowymi (z ang. spółki *spin-off*)<sup>9</sup>.

Spółką typu *spin-off* nazywa się firmę (w dowolnej formie prawnej) utworzoną specjalnie dla komercjalizacji wynalazku. Spółkę *spin-off* tworzy właściciel praw do danego rozwiązania. Cechy spółki *spin-off* wyłaniającej się z uczelni to m.in.:<sup>10</sup>

- produkty lub usługi stanowią efekt wdrożenia nowej, innowacyjnej technologii,
- bazuje na własności intelektualnej wytworzonej na uczelni,
- sprzedaje produkty lub świadczy usługi bazujące na własności intelektualnej,
- działa we współpracy z uczelnią,
- w powstanie i działalności zaangażowany jest naukowiec – twórca wynalazku.

9 <http://www.akademickiprzedsiebiorca.pl/o-nas/spin-off-i-spin-out>, z dn. [08.09.2011].

10 Jak założyć firmę na uczelni? Krótki podręcznik przedsiębiorczości akademickiej, (red.) D. Czaplicki, K. Gurba, A. Sito, P. Żabicki, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2009, s. 11.

Spółka *spin-off*, zgodnie ze swoją definicją, to nowopowstające przedsiębiorstwo, założone przez co najmniej jednego pracownika instytucji naukowej lub badawczej w stopniu naukowym co najmniej doktora. Przedsiębiorstwo *spin-off* może także zostać założone przez studenta lub absolwenta w celu komercyjnego wykorzystania nowoczesnych rozwiązań z zakresu wiedzy lub technologii. Wykorzystanie to przybiera najczęściej postać struktury uzależnionej organizacyjnie, formalno-prawnie lub finansowo od instytucji (najczęściej uczelni) macierzystej.

Zasadniczą rolę w kształtowaniu i funkcjonowaniu przedsiębiorstwa *spin-off* odgrywa tzw. „uporządkowany status prawny innowacji”, będącej zasadniczą wartością przekazywanych technologii, jak również transparentne procedury ochrony praw patentowych oraz przestrzegania prawnie uregulowanych zasad działalności komercyjnej<sup>11</sup>.

**Przedsiębiorstwo *spin-out*** różni się tylko i wyłącznie tym, iż jest zwykle niezależne pod względem organizacyjnym od jednostki macierzystej (np. uczelni) oraz posiada niezależne źródła finansowania. W odróżnieniu od *spin-off* przedsiębiorstwo typu *spin-out*, to nowy podmiot powstały w drodze powołania go przez pracownika bądź pracowników macierzystej jednostki badawczej z wykorzystaniem jej potencjału (zasobów intelektualnych/materialnych).

Analizując dostępną literaturę przedmiotu oraz publikacje będące często wynikami realizacji wielu projektów z zakresu przedsiębiorczości akademickiej, komercjalizacji wiedzy i transferu technologii, należy wskazać, że daje się zauważyć brak spójnej i powszechnie akceptowanej systematyki i definicji firm odpryskowych. Prowadzi to często do trudności w gromadzeniu statystyk czy też prowadzeniu porównań międzynarodowych. Można zauważyć wiele rozbieżności, jak chociażby w różnym rozumieniu znaczenia firmy *spin-off* i *spin-out*. Autorzy niejednokrotnie naprzemiennie rozumieją obie definicje, jednak zaznaczyć należy, że nie zmienia to faktu, że oba rodzaje przedsiębiorstw, zaliczyć należy do odpryskowych przedsiębiorstw akademickich lub inaczej tzw. „profesorskich”. W rozważaniach w tym opracowaniu przyjmuje się, że przedsiębiorstwo typu *spin-off* jest zwykle zależne w pewien sposób (organizacyjnie, formalno-prawnie, finansowo) od organizacji macierzystej, a *spin-out* jest zwykle niezależne.

<sup>11</sup> M. Frańczuk, *Instrumenty prawne umożliwiające komercjalizację badań naukowych*, [w:] *Zarządzanie intensyfikujące rozwój gospodarczy*, tom 2, (red.) J. Teczka i J. Czekał, Biuro Projektu Nauka i Gospodarka, Kraków 2010, s. 31.

Typowa spółka *spin-off/out* to taka, której produkty stworzono na bazie innowacyjnej (najczęściej chronionej) technologii lub wynalazku. W spółkach takich udziały posiadają naukowiec/naukowcy z uczelni oraz sama uczelnia, za pośrednictwem wyodrębnionego podmiotu. Bardzo często jednak spółkami *spin-off/out* nazywa się również te działalności biznesowe, które wykorzystują istniejący na uczelni potencjał intelektualny: wiedzę ekspercką, umiejętność obsługi aparatury, odkrycia i udoskonalenia lub unikatową aparaturę. Z racji, iż ogromna większość takich *spin-off*ów działa w sektorze usług, można je nazwać spółkami usługowymi. Zasadniczą rolę w kształtowaniu i funkcjonowaniu przedsiębiorstwa *spin-off* odgrywa tzw. „uporządkowany status prawny innowacji”, będącej zasadniczą wartością przekazywanych technologii, jak również transparentne procedury ochrony praw patentowych oraz przestrzegania prawnie uregulowanych zasad działalności komercyjnej.

Fenomen rozwoju spółek typu *spin-off*, *spin-out* – 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.

#### Spin-off vs. Spin-out

Inicjatywy te są zawiązywane w celu komercjalizacji wyników badań naukowych.

**Spin-off:** spółki tego typu są silniej związane z uczelniami, z których się wywodzą, uzależnione organizacyjnie, formalno-prawnie lub finansowo od jednostki macierzystej.

**Spin-out:** przedsiębiorstwo takie zwykle jest niezależne (samodzielne) pod każdym względem od jednostki macierzystej (np. uczelni) oraz posiada niezależne źródła finansowania.

Właściwe jest w tym miejscu zwrócenie uwagi na istnienie akademickiej „szarej strefy”, przejawiające się wykorzystywaniem zasobów instytucji naukowej do celów własnej działalności gospodarczej. Stąd istotne jest aby uczelniane regulaminy w przejrzysty sposób określały zasady tworzenia firm odpryskowych, które powstając w otoczeniu środowiska akademickiego wpływają w znacznym stopniu na zmianę roli jaką dotychczas odgrywały szkoły wyższe w gospodarce i regionie, przyczyniając się w znacznym stopniu do budowania gospodarki opartej na wiedzy<sup>12</sup>.

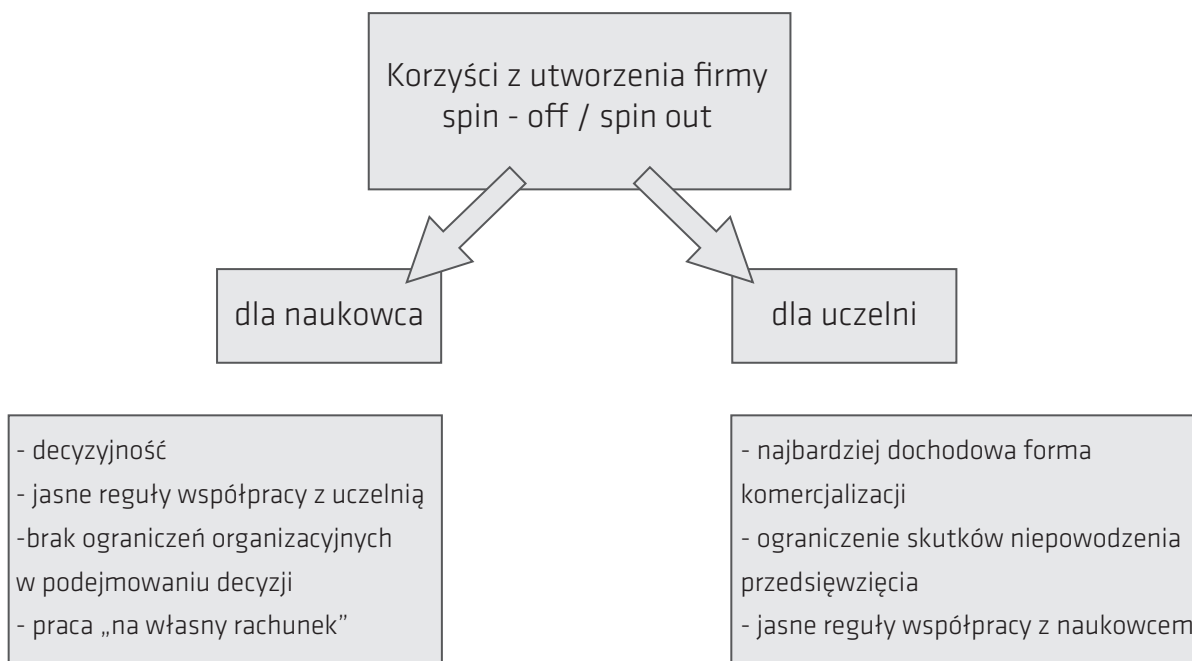
<sup>12</sup> K. Kaszyńska, *Przedsiębiorczość akademicka*, [w:] *Od dziś mów do mnie szefiel!* (red.) A. Ignasiak, Edustacja.pl. Sp. z o.o., Poznań 2009, s. 8.

## RELACJE Z UCZELNIĄ W PRZEDSIĘBIORCZOŚCI AKADEMICKIEJ

Utworzeniu firmy odpryskowej towarzyszy wykorzystanie informacji, wiedzy, rozwiązań technicznych, które zostały wytworzone w ramach uczelni lub przekazane przez nią jako wkład w nowo tworzoną spółkę. Dlatego trzeba mieć świadomość, że uczelnia dbając o swoje interesy i występując w roli udziałowca/inwestora będzie wspólnie z pozostałymi udziałowcami sprawować nadzór nad działalnością spółki. Zazwyczaj jednak bardziej przejawia się to w postaci zapewnienia zespołowi realizującemu projekt wsparcia zarówno na etapie tworzenia, jak i prowadzenia firmy, niż w ograniczaniu ich wpływu na całe przedsięwzięcie.

Korzyścią, jaką odnosi uczelnia uczestnicząc w utworzeniu firmy odpryskowej jest uniknięcie ryzyka związanego z podjęciem prac nad wdrożeniem nowej technologii lub nowego produktu. Dzięki takiej strategii komercjalizacji uczelnia m.in. nie jest obciążona w sposób bezpośredni kosztami wdrażania, nie musi też angażować swoich zasobów kadrowych w proces wprowadzania nowego produktu czy usługi na rynek<sup>13</sup>. Pożytki jakie płyną z podejmowania wspólnych przedsięwzięć na styku uczelnia – naukowcy zaprezentowano na **Rysunek 2**.

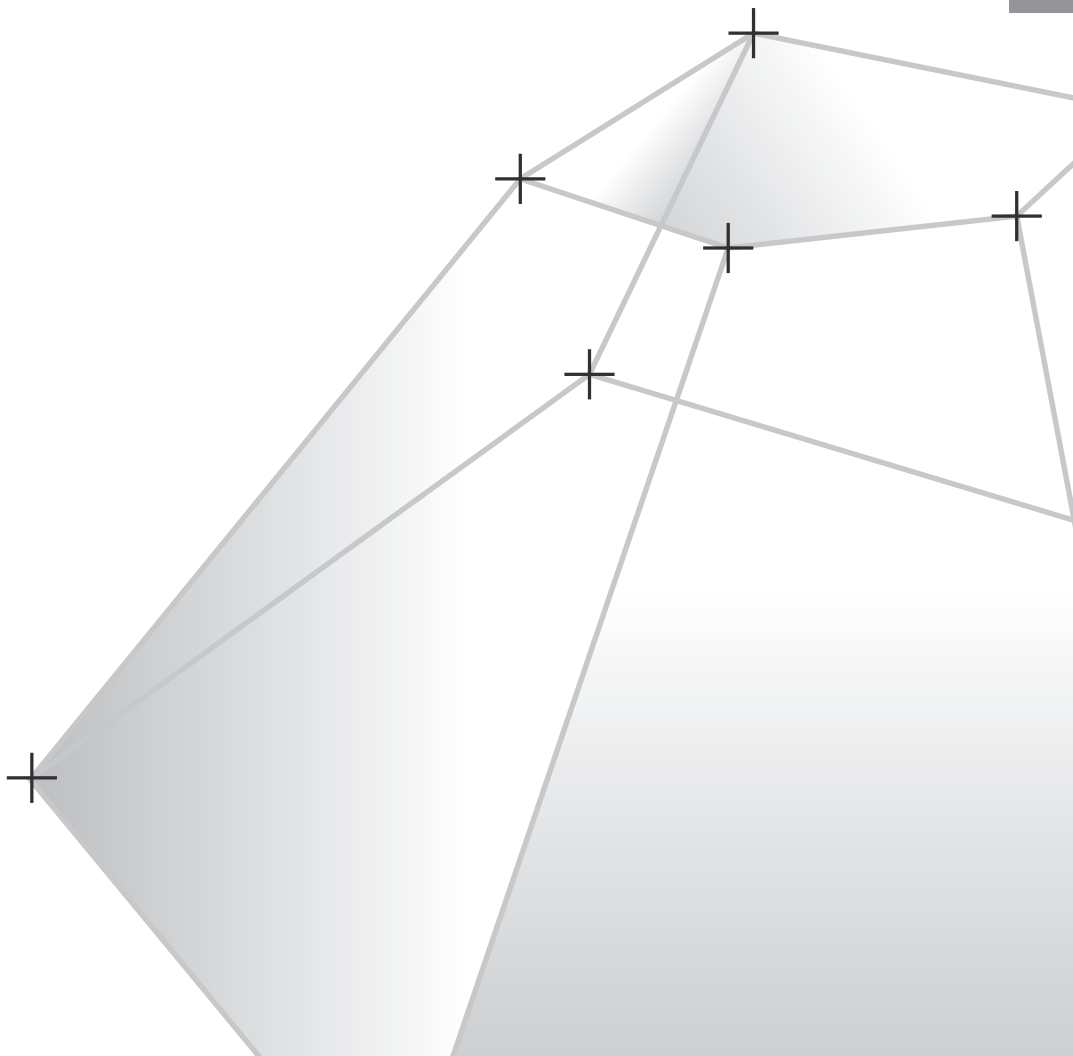
**Rysunek 2. Relacje z uczelnią**

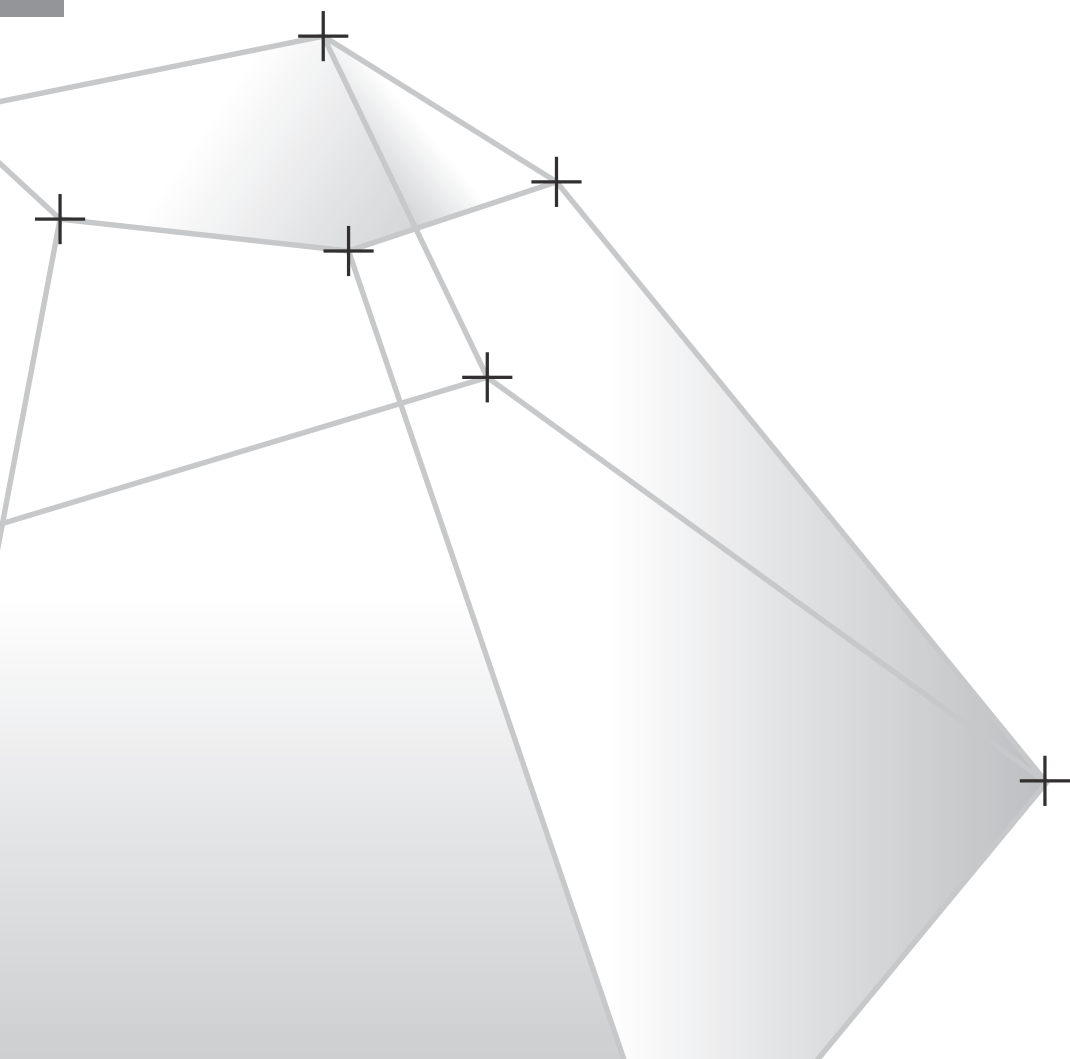


Źródło: *Nowa innowacyjna firma. Jak uruchomić własną firmę? Podręcznik dla pracowników naukowych, doktorantów, studentów i absolwentów szkół wyższych*, (red.) K.B. Matusiak, Europerspektywa Beata Romejko, Lublin 2009, s. 14.

<sup>13</sup> *Nowa innowacyjna firma. Jak uruchomić własną firmę? Podręcznik dla pracowników naukowych, doktorantów, studentów i absolwentów szkół wyższych*, (red.) K.B. Matusiak, Europerspektywa Beata Romejko, Lublin 2009, s. 14.







# CZĘŚĆ I

## CHARAKTERYSTYKA MODELU BIZNESOWEGO TYPU SPIN-OFF/OUT W POLSCE

### UREGULOWANIA PRAWNE PRZEDSIĘBIORCZOŚCI AKADEMICKIEJ

Przez pojęcie „Przedsiębiorczości akademickiej” można rozumieć różne formy aktywności biznesowej prowadzące do komercjalizacji wyników badań naukowych. Jedną z form takiej aktywności jest tworzenie spółek *spin-off* oraz *spin-out* przez pracowników lub studentów uczelni. Taki rodzaj firm przełamuje stereotyp uczelni, opartej na edukacji i badaniach naukowych. Przedstawiciele środowiska naukowego, prowadząc własne przedsiębiorstwa, tworzą mechanizm komercjalizacji własnych wyników badań naukowych. Taka forma aktywności łączy ze sobą płaszczyzny nauki i biznesu, prowadząc do zwiększenia wykorzystania przez przemysł wiedzy i badań naukowych.

Przedsiębiorczość akademicka w Polsce jest dziedziną młodą, ale od momentu regulacji prawnej, głównie poprzez nowe prawo – Ustawę „Prawo o szkolnictwie wyższym”, bardzo dynamicznie się rozwijającą. W ustawie tej dotychczasowa główna misja uczelni wyższych – prowadzenie badań i kształcenie studentów, została rozszerzona o oddziaływanie na otoczenie społeczno-gospodarcze poprzez np. tworzenie nowych uczelnianych narzędzi transferu technologii.

W ujęciu ogólnym przedsiębiorczość akademicką można rozumieć jako zbiór wszelkich działań członków społeczności akademickiej (studenci, doktoranci, pracownicy naukowcy, administracja) na rzecz wzrostu poziomu innowacyjności i konkurencyjności naszej gospodarki na rynku regionalnym i globalnym oraz dobrobytu całego społeczeństwa. Działania określane jako przejaw przedsiębiorczości akademickiej to np. katalogowanie, udostępnienie oraz transfer wiedzy i wyników badań z nauki do gospodarki, która wytwarza na ich podstawie produkty i usługi użyteczne społecznie; wykorzystanie wiedzy i wyników badań naukowych w działalności gospodarczej przez ich bezpośrednich twórców, wynalazców; aktywność środowiska akademickiego przejawiająca się tworzeniem warunków pozwalających na wykorzystanie wiedzy w gospodarce.

Wchodząca w życie nowelizacja ustawy „Prawo o szkolnictwie wyższym” oraz inne akty prawne, które obowiązują od

nowego roku akademickiego 2011/2012 zobowiązują uczelnie, między innymi, do opracowania i wprowadzenia regulaminów własności intelektualnej oraz przyjęcia zasad komercjalizacji wyników badań naukowych. Szkoły zyskują możliwość kształcenia studentów przy udziale pracodawcy bądź na jego zamówienie. Do tworzenia programów studiów o profilu praktycznym mogą zostać włączone osoby reprezentujące organizacje społeczne, gospodarcze i publiczne. Szybko i prawie niepostrzeżenie nadeszła era uniwersytetów trzeciej generacji, czyli takich, które nie tylko pomnażają wiedzę i edukują młodych ludzi, ale również wykorzystują pomnażaną wiedzę w gospodarce, albo stwarzają szansę transferu wiedzy do praktyki gospodarczej.

Według opinii K.B. Matusiaka i K. Zsiadłego, zainteresowanie zagadnieniami przedsiębiorczości w środowisku akademickim jest związane z<sup>14</sup>:

- działaniami dotyczącymi komercjalizacji nowych pomysłów z nauki do gospodarki, w których szczególnie efektywny okazuje się model „wynalazca-przedsiębiorca”, umożliwiający bieżącą korektę nowych rozwiązań pod kątem oczekiwań rynku i konsumentów;
- narastającą presją innowacyjną, która prowadzi do skrócenia czasu od pomysłu do rynkowego zastosowania, co wymusza przestrzenne zbliżenie firmy i instytucji naukowej czy uniwersytetu, naukowca i przedsiębiorcy. W efekcie innowacja w coraz większym zakresie staje się produktem środowiska, w którym działa przedsiębiorca;
- wzmożonym poszukiwaniem nowych form zwiększania dochodów szkół wyższych i instytucji naukowych poprzez udrożnienie kanałów komunikacji i współpracy z biznesem, a w konsekwencji sprzedaż technologii i usług badawczych;
- coraz silniejszą potrzebą uatrakcyjniania oferty edukacyjnej o przygotowanie do praktycznego wykorzystania zdobywanej wiedzy we własnej firmie;

14 K.B. Matusiak, K. Zsiadły: *Rekomendacje dla Polski*, [w:] *Innowacyjna przedsiębiorczość akademicka – światowe doświadczenia*, (red.) J. Guliński, K. Zsiadły, PARP, Warszawa 2005, s. 145-148.

- coraz bardziej wymagającym rynkiem pracy, tworzącym trudną do pokonania barierę także dla wielu absolwentów szkół wyższych. W efekcie samo zatrudnienie staje się relatywnie prostą drogą do przełamania impasu w tym zakresie.

Każdy z nas funkcjonując w codziennym życiu, w sposób bardziej lub mniej świadomy podlega różnym regulacjom prawnym. Wiele z podejmowanych przez nas działań jest skutkiem obowiązywania przepisów prawa nakładających na nas obowiązki, ale także dających nam określone prawa. Najprostsze czynności, które wykonujemy intuicyjnie, mają zazwyczaj swoje źródło w obowiązującym prawie. Niewielu z nas, podczas zakupów czy podróży różnymi środkami transportu zastanawia się nad tym, że właśnie zawieramy konkretne umowy cywilnoprawne i narażamy się z tego tytułu na różne, często negatywne skutki. Nie inaczej jest w przypadku prowadzenia działalności gospodarczej. Rozpoczynając ją stajemy się elementem rynku uczestnikiem obrotu gospodarczego. Z tego tytułu nabywamy wiele praw, ale też obciążają nas różnorakie obowiązki i ograniczenia opisane wieloma przepisami obowiązującego prawa.

**Analizując przepisy zawsze należy sprawdzić, jakiego stanu prawnego dotyczą. W realiach polskiego prawodawstwa, niektóre regulacje zmieniają się bardzo często (np. przepisy podatkowe, prawo zamówień publicznych, procedury administracyjne). W przypadku, gdy zastosujemy się do nieaktualnych przepisów, potencjalne negatywne skutki zawsze będą obciążać nas, a nie organ wyciągający wobec nas konsekwencje.**

Najważniejsze przepisy wprost odnoszące się do szeroko rozumianej problematyki prowadzenia działalności gospodarczej zawiera kilka kluczowych ustaw, z którymi osoba rozpoczynająca działalność, jak i doświadczony przedsiębiorca powinien, w podstawowym zakresie się zaznajomić. Są to ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny, itp.

Jeżeli przepis jest niejasny lub zbyt ogólnikowy, warto skorzystać z komentarzy, które opisują genezę przyjęcia konkretnego przepisu prawnego, jego zastosowanie i interpretację.

Bardzo często komentarze do konkretnych aktów prawnych dokonują też analizy orzeczeń i wyroków sądów lub organów administracji, które zapadły w postępowaniach związanych praktycznym stosowaniem przepisów. Komentarze do wielu ustaw są łatwo dostępne w księgarniach, także tych elektronicznych, zajmujących się sprzedażą literatury prawniczej i ekonomicznej oraz w specjalistycznych programach tzw. systemach informacji prawnej np. LEX, Lex Polonica, Legalis i innych. Dostęp do tego typu programów można czasem uzyskać w bibliotekach publicznych.

Jeżeli komentarze, artykuły w rozmaitych publikacjach nie wyjaśnią wątpliwości warto poszukać innych dostępnych form pomocy. Mogą to być różnego rodzaju instytucje

świadczące, niekiedy również bezpłatnie, usługi związane z ogólnie rozumianą problematyką prowadzenia działalności<sup>15</sup>. Wiele przydatnych informacji możemy także odnaleźć na stronach internetowych instytucji publicznych, w których zadaniach i kompetencjach znajdują się zagadnienia gospodarcze.

Dobrym przykładem są między innymi Ministerstwo Gospodarki <http://www.mg.gov.pl/>, Pojedynczy Punkt Kontaktowy Ministerstwa Gospodarki <http://www.eu-go.gov.pl/>, Ministerstwo Finansów <http://www.mf.gov.pl/>, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego <http://www.mrr.gov.pl/>, Zakład Ubezpieczeń Społecznych <http://www.zus.pl/>, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości <http://www.parp.gov.pl/>, Internetowy System Aktów Prawnych – Sejm RP <http://isip.sejm.gov.pl/>, Izby Skarbowe, urzędy gmin (miast) itp.

Rynek jest także pełen firm świadczących na zasadach komercyjnych usługi obsługi prawnej i doradztwa. Taka forma wsparcia wiąże się oczywiście z koniecznością ponoszenia, często niebagatelnych kosztów. Zawsze trzeba mieć jednak na uwadze, że koszty, poniesione na uzyskanie opinii prawnych czy doradztwa będą mniejsze, niż wysokość kar, które mogą nałożyć stosowne organy w przypadku, gdy niewłaściwie będziemy stosować przepisy lub pominiemy obowiązki nałożone na nas przez ustawodawcę. Pomogą także uniknąć długotrwałych postępowań administracyjnych i sądowych.

<sup>15</sup> Najczęściej spotykanymi formami wspierania przedsiębiorców są różnego rodzaju inkubatory przedsiębiorczości, centra transferu technologii, fundusze poręczeń kredytowych, izby gospodarcze, parki przemysłowe, parki naukowo – technologiczne, organizacje samorządu gospodarczego, punkty konsultacyjne itp.

## DOBRA INTELEKTUALNE JAKO ŹRÓDŁO PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ

Mówiąc o ochronie wiedzy, zazwyczaj operuje się pojęciami: ochrona własności intelektualnej i ochrona własności przemysłowej. Coraz częściej przez pojęcie własności intelektualnej rozumie się wszystkie wytwory twórczej działalności człowieka – a więc własność autorską i własność przemysłową. Pojęcie własności intelektualnej kojarzone jest zatem z szeroką gamą dóbr niematerialnych, stanowiących zarówno przedmiot regulacji prawa autorskiego i praw pokrewnych<sup>16</sup>, jak i prawa własności przemysłowej<sup>17</sup>. Niekiedy zalicza się tu także problematykę zwalczania nieuczciwej konkurencji i przeciwdziałania praktykom monopolistycznym<sup>18</sup>.

Prawo własności intelektualnej to dziedzina, na temat której wiedza nie jest w Polsce jeszcze dostatecznie rozpowszechniona. Wiąże się to ze stosunkowo niedługą, ledwie dwudziestoletnią, historią polskiej prywatnej przedsiębiorczości oraz wolnej konkurencji na zglobalizowanym rynku. Pełni ona zarazem bardzo ważną funkcję dla gospodarki. Ochrona własności intelektualnej związana jest w sposób immanentny z innowacyjnością i jednocześnie jest źródłem przewagi konkurencyjnej. Jej istotą jest prawna ochrona dóbr niematerialnych będących wytworem ludzkiej pracy intelektualnej.

Nowe wynalazki, towary, czy wzory wymagają ochrony przed ich bezprawnym powielaniem przez konkurencję, zarówno w kraju jak i za granicą. Zrozumienie podstawowych zagadnień dotyczących własności przemysłowej, pozwoli zarazem przedsiębiorcom w uniknięciu naruszeń cudzego prawa.

Prawo własności intelektualnej jest specyficznym działem prawa. Dziedzina ta wykazuje bliskie pokrewieństwo z prawem cywilnym, w którym jest tradycyjnie lokowana. Należy zauważyć jednak, że zagadnienia związane z własnością intelektualną obejmują również prawo karne czy administracyjne, w szczególności związane ze zwalczaniem nieuczciwej konkurencji. Istotą prawa własności intelektualnej jest objęcie przedmiotem swojej regulacji wyłącznie zagadnień związanych z dobrami intelektualnymi,

to znaczy takimi dobrami niematerialnymi, które stanowią wytwór umysłu ludzkiego<sup>19</sup>.

### Prawo autorskie

Wynikiem działalności innowacyjnej są zwykle dobra niematerialne: pomysły, idee, raporty z badań, projekty, wynalazki, odkrycia, publikacje, referaty na konferencjach, i in. Ponieważ stanowią one efekt pracy twórczej: naukowej, wynalazczej a ogólnie intelektualnej noszą też nazwę dóbr intelektualnych. Są przedmiotem obrotu handlowego. Mają one określoną wartość dla właściciela (autora), a także dla użytkownika (nabywcy). Wiele z nich podlega ochronie prawnej. Podstawowymi aktami prawnymi odnoszącymi się do ochrony własności intelektualnej są<sup>20</sup>:

- Ustawa o prawie autorskim i prawach pokrewnych z dn. 04.02.1994 r., (Dziennik Ustaw z 1994 r., nr 24, poz. 83);
- Ustawa prawo własności przemysłowej z dn. 30.06.2000 r. (Dziennik Ustaw z 2001 r., nr 49, poz. 508);

a także:

- Ustawa o ochronie baz danych z dn. 27.07.2001 r. (Dziennik Ustaw z 2001 r., nr 128, poz. 1402);
- Ustawa o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji z 16.04.1996 r. (Dziennik Ustaw z 1996 r., nr 47, poz. 211).

Przedmiotem prawa autorskiego są utwory rozumiane jako dowolny przejaw działalności twórczej mający charakter indywidualny. W przypadku dzieła nie ma przy tym znaczenia jego wartość (materialna, artystyczna, naukowa), przeznaczenie (sposób wykorzystania) jak również sposób wyrażenia. Zgodnie z Ustawą o prawie autorskim i prawach pokrewnych przedmiotem prawa autorskiego są utwory<sup>21</sup>:

1. wyrażone słowem, symbolami matematycznymi, znakami graficznymi (literackie, publicystyczne, naukowe, kartograficzne oraz programy komputerowe);
2. plastyczne;
3. fotograficzne;
4. lutnicze;
5. wzornictwa przemysłowego;
6. architektoniczne, architektoniczno - urbanistyczne i urbanistyczne;
7. muzyczne i słowno-muzyczne;

16 Ustawa z dnia 4 lutego o prawie autorskim i prawach pokrewnych: Dz.U. z 2000 r., Nr 80, poz. 904, z 2001 r., Nr 128, poz. 1402, z 2002 r., Nr 126, poz. 1068, Nr 197, poz. 1662, z 2004 r., Nr 91, poz. 869, z 2004 r., Nr 96, poz. 959.

17 Ustawa z dnia 30 czerwca 2000 r. Prawo własności przemysłowej. Dz.U. z 2003 r., Nr 119, poz. 1117 oraz z 2004 r. Dz.U., Nr 33, poz. 286.

18 *Przedsiębiorczość akademicka. Własność intelektualna*, (red.) P. Kubiński, L. Kwieciński, L. Żurawowicz, Wrocław 2010, s. 29.

19 J. Greser, *Podstawy własności intelektualnej w przedsiębiorczości akademickiej*, [w:] *Od dziś mów do mnie szefie!*, (red.) A. Ignasiak, Edustacja pl. Sp. z o.o., Poznań 2009, s. 37.

20 *Transfer technologii z uczelni do biznesu. Tworzenie mechanizmów transferu technologii*, (red.) K. Santarek, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008, s. 39.

21 *Transfer technologii z uczelni do biznesu. Tworzenie mechanizmów transferu technologii*, (red.) K. Santarek, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008, s. 39.

8. sceniczne, sceniczno-muzyczne, choreograficzne i pantomimiczne;
9. audiowizualne (w tym filmowe).

Ochronie podlega wyłącznie sposób wyrażenia nie zaś treść. Nie podlegają zatem ochronie zamieszczone (opisane) w dziełach teorie i fakty naukowe, procedury postępowania, metody, zasady działania, pomysły, idee czy koncepcje matematyczne. Nie są objęte prawem autorskim także akty normatywne, urzędowe dokumenty, materiały, znaki i symbole, opublikowane opisy patentowe lub ochronne jak również proste informacje prasowe. Z punktu widzenia twórcy dzieła niezwykle istotne jest to, iż dzieło staje się przedmiotem prawa autorskiego, a więc podlega ochronie, w chwili powstania, nawet wtedy, gdy dzieło ma postać nieukończoną. Dzieło podlega ochronie bez konieczności spełnienia jakichkolwiek formalności przez twórcę. W szczególności nie ma potrzeby zgłaszania, rejestrowania dzieła, itp.<sup>22</sup>.

Prawo autorskie przysługuje twórcy dzieła, chyba że ustawa stanowi inaczej. W przypadku prac zbiorowych prawo to przysługuje wszystkim współautorom. Mogą oni dysponować swoją częścią dzieła czyli wykonywać prawo autorskie do swojej części dzieła bez uszczerbku dla praw pozostałych autorów. Częstym przypadkiem jest powstawanie dzieł w ramach obowiązków służbowych pracownika. W takiej sytuacji autorskie prawa majątkowe nabywa, w granicach wynikających z umowy o pracę i zgody obu stron, pracodawca, jeśli tylko przyjął (odebrał) dzieło, chyba że ustawa lub zawarta umowa o pracę stanowi inaczej. W szczególności instytucja naukowa, zatrudniająca pracownika, o ile umowa o pracę nie stanowi inaczej, posiada pierwszeństwo opublikowania utworu naukowego pracownika, jeżeli utwór ten powstał w ramach obowiązków pracownika wynikających z umowy o pracę<sup>23</sup>.

Wyróżnia się dwie kategorie praw autorskich:

- autorskie prawa osobiste,
- autorskie prawa majątkowe.

Autorskie prawa osobiste dotyczą autorstwa dzieła i oznaczają prawo oznaczania dzieła nazwiskiem jego autora (bądź autorów), nienaruszalność dzieła, a także nadzór autora nad sposobem korzystania z utworu. Autorskie prawo osobiste nigdy nie wygasa i nie może być przekazane na rzecz innych, ani też nie można się go zrzec. Ochrona autorskich praw osobistych związana jest, w przypadku ich naruszenia, z żądaniem od osoby, która takie prawo naruszyła zaniechania takich działań, a także usunięcia

ich skutków. W szczególności sąd może przyznać autorowi dzieła rekompensatę finansową z tytułu poniesionych strat<sup>24</sup>.

Autorskie prawa majątkowe mają na celu zabezpieczenie interesów twórców dzieła bądź jego wydawców. Oznaczają monopol praw majątkowych przysługujących autorowi dzieła polegający na wyłącznym prawie do rozporządzania dziełem oraz do wynagrodzenia za korzystanie z dzieła. W odróżnieniu od autorskich praw osobistych czas trwania autorskich praw majątkowych jest ograniczony. W zasadzie trwają one przez całe życie autora oraz 70 lat po jego śmierci. Zgodnie z prawem autorskim z utworu może korzystać jedynie osoba uprawniona. Jest nią twórca, osoba która nabyła takie prawa lub też osoba która uzyskała licencję na korzystanie z dzieła.

Autorskie prawo majątkowe jest zbywalne. Może przejść na inne osoby w drodze dziedziczenia, umowy przeniesienia autorskich praw majątkowych lub umowy o korzystanie z autorskich praw majątkowych zwanej licencją. Umowa może dotyczyć tylko utworów istniejących oraz tych obszarów ich wykorzystania, które są znane w chwili zawierania umowy. W przypadku zawarcia umowy o przeniesienie autorskich praw majątkowych lub licencji twórcy dzieła przysługuje wynagrodzenie. Podkreślić należy raz jeszcze, iż przeniesienie autorskich praw majątkowych nie oznacza przeniesienia autorskich praw osobistych<sup>25</sup>.

## Własność przemysłowa

Ustawa Prawo własności przemysłowej reguluje stosunki związane z własnością i ochroną dóbr intelektualnych, które wymagają specjalnych procedur koniecznych aby taką ochronę uzyskać. Procedury te związane są z obowiązkiem rejestracji dzieła oraz, w pewnych przypadkach, procedur badawczych, mających potwierdzić autorstwo dzieła, oryginalność rozwiązania, wskazać elementy nowości, itp. W szczególności przedmiotem Ustawy prawo własności przemysłowej są<sup>26</sup>:

- wynalazki,
- wzory użytkowe,
- wzory przemysłowe,
- znaki towarowe,
- oznaczenia geograficzne,
- układy scalone.

24 *Transfer technologii z uczelni do biznesu. Tworzenie mechanizmów transferu technologii*, (red.) K. Santarek, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008, s. 41.

25 *Op. cit.*, s. 41-42.

26 Ustawa prawo własności przemysłowej, Dziennik Ustaw z 2001 r., nr 49, poz. 508.

22 *Op. cit.*, s. 40.

23 To pierwszeństwo wygasa, jeżeli w okresie 6 miesięcy nie zawarto z twórcą dzieła umowy dotyczącej wydania utworu lub też jeżeli w okresie 2 lat od chwili przyjęcia utworu nie opublikowano go.

Potwierdzenie praw własności oraz uzyskanie ochrony dzieła następuje przez uzyskanie patentu (na wynalazek), prawa ochronnego (na wzór użytkowy) bądź prawa z rejestracji (na wzór przemysłowy). Organem uprawnionym do orzekania w takich sprawach jest Urząd Patentowy Rzeczypospolitej Polskiej. Prawo takie przysługuje twórcy dzieła (a także współtwórcom). Jeżeli rozwiązanie zostało opracowane w ramach obowiązków autora (-ów) wynikających ze stosunku pracy lub innej umowy, prawo takie przysługuje pracodawcy albo zamawiającemu, chyba że ustalono w umowie inaczej. Jeżeli wynalazek, wzór użytkowy lub wzór przemysłowy powstały przy pomocy przedsiębiorcy, może on z nich korzystać samodzielnie. W umowach o współpracy, w których możliwe jest dokonanie wynalazku, wzoru użytkowego bądź przemysłowego należy zamieścić postanowienia dotyczące praw do uzyskanych wyników. Transfer innowacji nierozzerwalnie wiąże się z przenoszeniem praw własności do rozwiązań. Prawa o których mowa mogą być zbywane oraz podlegają dziedziczeniu. Umowa o przeniesienie praw musi być zawarta w formie pisemnej, pod rygorem nieważności. Wiele osób i ośrodków często równolegle pracuje nad rozwiązaniem podobnych problemów. Jest więc prawdopodobne, iż kilka z nich uzyska takie same wyniki. W takiej sytuacji o uzyskaniu praw do rozwiązania decyduje pierwszeństwo jego zgłoszenia do Urzędu Patentowego RP<sup>27</sup>.

### Zarządzanie własnością intelektualną

Twórcy, a także użytkownicy innowacji, które są podstawą rozwoju każdego podmiotu gospodarującego we współczesnym świecie są zainteresowani, a często zmuszani do szukania ochrony posiadanych rozwiązań. Taka ochrona, uzyskiwana np. w procedurze uzyskiwania patentu, ma na celu<sup>28</sup>:

- zabezpieczenie przed cudzymi wynalazkami, a przez to ochronę własnych inwestycji w nowe technologie;
- obronę przed cudzymi patentami, a przez to ochronę własnej pozycji rynkowej;
- zachęcić wynalazców do dalszych inwencji, a także utrzymać dotychczasowych inwestorów (udziałowców) firmy;
- umożliwienie w przyszłości sprzedaży praw do wynalazku (licencji), jako odrębnego produktu lub firmy (przedsiębiorstwa), jako odrębnej działalności biznesowej opartej na takim wynalazku;

- wykreowanie nowego biznesu – obszaru działalności gospodarczej, opartego na posiadanych patentach, np. wnosząc posiadane prawa własności przemysłowej do firmy *spin-off*;
- tworzenie nowej wartości marketingowej (w tym poprawa wizerunku organizacji).

Własność przemysłowa posiada zatem określoną wartość zarówno dla wynalazcy (autora, właściciela) jak też dla użytkownika (przedsiębiorstwa). Niezwykle interesujący jest przykład firmy Microsoft, której struktura aktywów jest następująca<sup>29</sup>:

- własność intelektualna 94%;
- kapitał obrotowy 4%;
- środki trwałe 1%;
- inne 1%

Największy potencjał innowacyjny posiadają patenty. Nic więc dziwnego, iż dla wielu organizacji, w tym przedsiębiorstw, uczelni, są ważnym źródłem korzyści, w tym głównie ekonomicznych. Dobre patenty, mające silną ochronę, w wielu krajach, są podstawą prawie wszystkich biznesów technologicznych, zaś znajomość zagadnień związanych z ochroną patentową jest podstawą skutecznej komercjalizacji większości technologii.

W uczelniach krajowych problemy związane z ochroną własności intelektualnej obejmują wiele zagadnień<sup>30</sup>:

- niska świadomość znaczenia i nieznajomość procedur ochrony własności intelektualnej; zbyt mało czasu poświęca się tej tematyce w programach nauczania na studiach;
- brak przygotowanej kadry na uczelniach; często pasywna rola uczelni sprowadzająca się do udostępniania usług rzeczników patentowych;
- wysokie koszty ochrony patentowej związane z opłatami rejestracyjnymi, opłatami za kolejne okresy ochronne, usługami rzeczników patentowych, i in.; nie stać na ponoszenie takich kosztów nie tylko wynalazców – pracowników, doktorantów i studentów, lecz także wielu uczelni;
- długi czas uzyskiwania patentu, co związane jest ze złożonymi i pracochłonnymi procedurami np. oceny zdolności patentowej, obligatoryjnymi okresami składania odwołań, itp.;
- brak kontaktów ze specjalistami mogącymi ocenić dojrzałość rozwiązania do wdrożenia; zbyt mało wdrożeń, a więc niewykorzystywanie już posiadanych patentów,
- brak możliwości przemysłowego wykorzystania patentu;
- konflikt celów pomiędzy rozwojem naukowym wynalazcy związanym z częstym i szybkim publikowaniem wyników badań, a ograniczeniami wynikającymi z procedury

27 Transfer technologii z uczelni do biznesu. Tworzenie mechanizmów transferu technologii, (red.) K. Santarek, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008, s. 44.

28 Op. cit., s. 55.

29 Op. cit., s. 56.

30 Op. cit., s. 56.

uzyskiwania patentu (zakaz publikowania przed zgłoszeniem patentowym).

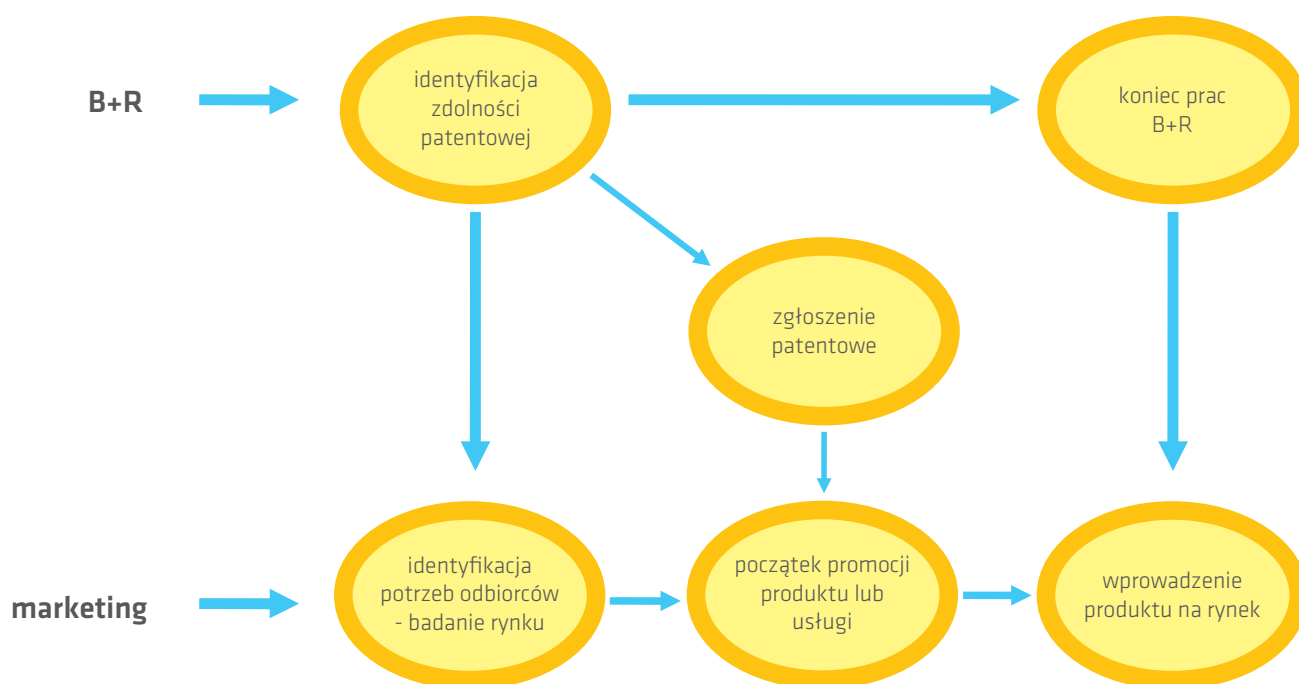
Wynalazcy – pracownicy uczelni, doktoranci i studenci stają nie tylko wobec dylematu czy i jak chronić własność intelektualną, lecz także kiedy to robić i co powinno być przedmiotem ochrony. Realizując prace badawczo-rozwojowe, zwłaszcza te o charakterze aplikacyjnym, należy zawsze pamiętać o ochronie własności intelektualnej. Pierwsza decyzja winna zostać podjęta w chwili rozpoczynania prac B+R. Definiując cele projektu należy dokładnie przeanalizować czy rozwiązanie, które chcemy uzyskać nie naruszy cudzych praw własności<sup>31</sup>. Uzyskane rozwiązania, (przed opublikowaniem!) należy ocenić z punktu widzenia zdolności patentowej oraz uwzględniając potrzeby potencjalnych odbiorców, wielkość i atrakcyjność rynku (**Rysunek 3**).

Zgłoszenie patentowe umożliwia rozpoczęcie promocji produktu, a więc kolejne upublicznienie nowego rozwiązania, tym razem już chronionego. Presja czasu związana z wprowadzeniem innowacyjnego produktu na rynek powoduje, iż często firmy zadowolają się częściową ochroną wynalazku związaną ze zgłoszeniem patentowym, nie czekając na uzyskanie pełnej ochrony. Presja czasu oraz szybkie zmiany stanu techniki są niekiedy powodem świadomej rezygnacji nawet z takiej ochrony.

Szybkie wejście na rynek i zajęcie na nim (nawet chwilowo) pozycji dominującej może okazać się korzystniejsze niż długie oczekiwanie na uzyskanie pełnej ochrony prawnej rozwiązania.

Jeżeli nie planujemy samodzielnie wykorzystywać rozwiązań innowacyjnych w działalności komercyjnej (a tak jest w przypadku wielu uczelni) sposób postępowania jest następujący (**Rysunek 4**). Nie należy przedwcześnie publikować istotnych wyników, zwłaszcza dotyczących planowanych zastrzeżeń patentowych, przed uzyskaniem chociażby częściowej ochrony rozwiązania – dopiero po zgłoszeniu (i przyjęciu) wynalazku w Urzędzie

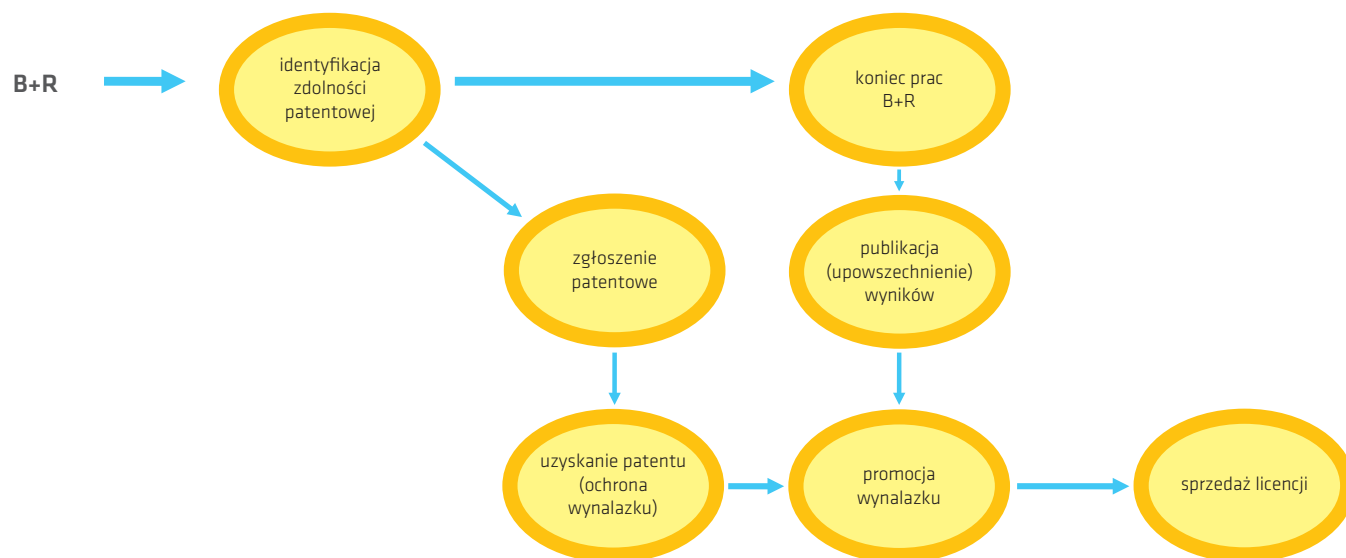
**Rysunek 3. Działalność B+R i marketingowa a ochrona własności intelektualnej**



Źródło: *Transfer technologii z uczelni do biznesu. Tworzenie mechanizmów transferu technologii*, (red.) K. Santarek, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008, s. 58.



Rysunek 4. Publikowanie wyników badań a ochrona własności intelektualnej



Źródło: *Transfer technologii z uczelni do biznesu. Tworzenie mechanizmów transferu technologii*, (red.) K. Santarek, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008, s. 59.

Patentowym. Odpowiedź na pytanie jakie rozwiązania (własność intelektualną) należy chronić nie jest oczywista. Wiąże się kosztami, z czasem uzyskania takiej ochrony, a przede wszystkim z celami takiej ochrony – możliwością późniejszego wykorzystania praw ochronnych. Potrzeba ochrony własności intelektualnej związana jest również z tym, iż dotyczy ona nawet prostych wyrobów<sup>32</sup> (Rysunek 5).

Przykład ten pokazuje, jak bardzo trudno jest chronić wszystkie istotne rozwiązania, bez ryzyka naruszenia praw osób trzecich. Chronić należy przede wszystkim to, co ma dla nas wartość i co chcemy (planujemy) wykorzystać komercyjnie sprzedając prawa do korzystania z innowacji (udzielając licencji), wnosząc je do firm odpryskowych, itp. Ochrona własności intelektualnej jest jedną z funkcji zarządzania własnością intelektualną. Zarządzanie własnością intelektualną obejmuje w ogólnym przypadku następujące funkcje<sup>33</sup>:

- tworzenie własności intelektualnej;
- wycena własności intelektualnej;
- ochrona własności intelektualnej;
- wykorzystanie (eksploatacja) własności intelektualnej;
- transfer (udostępnianie) własności intelektualnej.

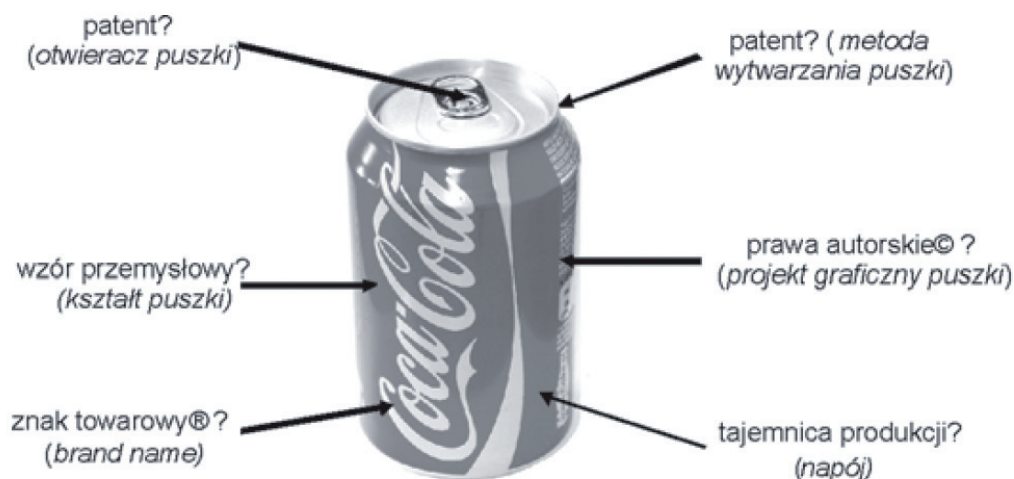
Celem zarządzania własnością intelektualną jest generowanie i maksymalizacja korzyści dla organizacji i właścicieli (autorów) rozwiązań innowacyjnych. Zarządzanie własnością intelektualną musi uwzględniać następujące cechy przedmiotu zarządzania<sup>34</sup>:

- własność intelektualna jest zasobem niematerialnym (niejawnym – chronionym);
- posiada określoną wartość – niekiedy znaczną; często jest ona utożsamiana z pozycją w bilansie przedsiębiorstwa zwaną wartością niematerialną i prawne, innym sposobem wyznaczenia wartości własności intelektualnej (nieujawnionych w bilansie) stanowi różnicę pomiędzy wartością rynkową, a wartością bilansową przedsiębiorstwa;
- wartość własności intelektualnej zależy ściśle od możliwości jej wykorzystania;
- wycena tej wartości jest istotnym problemem w przypadku przejęć bądź fuzji przedsiębiorstw, przy podejmowaniu wielu decyzji inwestycyjnych, itp.;
- własność intelektualna (patent, znak towarowy, itp.) jest także produktem; może być przedmiotem obrotu handlowego.

32 Op. cit., s. 59.  
33 Op. cit., s. 60.

34 Op. cit., s. 61.

Rysunek 5. Przykłady różnych form własności intelektualnej wybranego produktu



Źródło: *Transfer technologii z uczelni do biznesu. Tworzenie mechanizmów transferu technologii*, (red.) K. Santarek, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008, s. 59.

Własność intelektualna jest dobrem wielowymiarowym. Zarządzanie nią musi uwzględniać nie tylko różne aspekty własności intelektualnej lecz również fakt, iż w procesie zarządzania biorą udział różne grupy osób mające różne cele<sup>35</sup>:

- pracownicy komórek B+R, uczelni, instytutów naukowych – tworzenie własności intelektualnej;
- kierownicy organizacji (uczelni, instytutu badawczego, laboratorium), prawnicy – ochrona własności intelektualnej;
- autorzy (właściciele praw) wynalazków, kierownicy organizacji, przedsiębiorcy – wykorzystanie własności intelektualnej.

Każda z tych grup osób posiada własne kryteria oceny i priorytety. Skuteczne zarządzanie własnością intelektualną musi uwzględniać zatem przynajmniej trzy aspekty:

- możliwe wykorzystanie własności intelektualnej;
- możliwość wzmocnienia własnej pozycji konkurencyjnej;
- możliwość utrudnienia wejścia na rynek innym.

Ryzyka naruszenia własności intelektualnej mogą mieć bardzo zróżnicowany charakter. Typowe zestawienie ryzyk własności intelektualnej może obejmować następujące grupy<sup>36</sup>:

- ryzyka związane z nielegalnym kopiowaniem i naśladowaniem;

- ryzyka kradzieży lub przywłaszczenia własności intelektualnej;
- ryzyka ubiegnięcia w ochronie własności intelektualnej;
- ryzyka naruszenia wartości aktywów;
- ryzyka rynkowo-sprzedażowe;
- bezpośrednie straty i szkody finansowe;
- ryzyka związane z przepływem informacji;
- ryzyka nieuprawnionego dostępu do własności intelektualnej;
- ryzyka związane z wadliwym zarządzaniem własnością intelektualną;
- ryzyka związane z utratą reputacji;
- ryzyka prawne;
- nieuprawnione wykorzystanie własności intelektualnej (np. programów komputerowych).

Wśród czynników sprzyjających zakładaniu nowych przedsiębiorstw wymienia się między innymi zasoby wiedzy, którymi przedsiębiorca dysponuje oraz umiejętności ochrony i zarządzania tymi zasobami. Korzyści, jakie mogą odnieść przedsiębiorcy z odpowiedniej ochrony swych zasobów wiedzy i właściwego jej wykorzystania, to przede wszystkim ochrona i zapewnienie zysku z prowadzonych przedsięwzięć, zabezpieczenie przed naśladownictwem ze strony nieuczciwych konkurentów, zwrot kosztów poniesionych na prowadzone badania, rozwój nowych produktów i ich wdrożenie oraz tworzenie nowych obszarów kompetencyjnych i takich zasobów technologicznych, które zapewniają trwałe istnienie przedsiębiorstwa na rynku.

35 Op. cit., s. 61.

36 *Modele biznesowe budowy i rozwoju firm spin off na podbudowie szkoły wyższej*, (red.) M. Bąk, P. Kulawczuk, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2010, s. 191.

Organizacje, w których nie są znane mechanizmy funkcjonowania ochrony wiedzy, narażone są z jednej strony na sankcje – zarówno cywilnoprawne, jak i karne – związane z naruszeniem cudzych praw wyłącznych, z drugiej zaś na utratę zysków i pozycji konkurencyjnej na rynku, spowodowaną świadomymi i wyrafinowanymi działaniami konkurentów skierowanymi na zdobycie przewagi. Każda organizacja chcąca przetrwać i rozwijać się, powinna w odpowiednim czasie zadbać o ochronę własnej wiedzy, na bieżąco prowadzić przegląd już istniejącego dorobku światowego podlegającego ochronie, m.in. poprzez korzystanie z informacji patentowej, zarówno przy programowaniu, jak i realizacji swojej działalności.

## KOMERCJALIZACJA WYNIKÓW PRAC BADAWCZYCH

Komercjalizacja nauki i technologii to w szerokim ujęciu całokształt działań związanych z przenoszeniem danej wiedzy do praktyki gospodarczej. Natomiast w wąskim rozumieniu, to przekazywanie wiedzy i umiejętności do procesu produkcyjnego, celem udanego jej urynkowania w postaci produktu.

Zjawisko komercjalizacji technologii i wiedzy naukowej poprzez spółki *spin-off* dopiero niedawno wzbudziło większe zainteresowanie w naszym kraju. Chcąc dokonać precyzyjnej analizy w zakresie wyboru najlepszej drogi komercjalizacji wynalazku bądź innowacyjnej technologii należy wnikliwie zweryfikować potencjał rynkowy wynalazku, która składa się z takich elementów jak m.in.:

1. stworzenie katalogu produktów lub usług, jakie mogą powstać na bazie opracowanego wynalazku bądź technologii;
2. stwierdzenie czy istnieje komercyjny rynek, na którym opracowany wynalazek bądź technologia (w postaci produktów lub usług) może być sprzedawany;
3. zbadanie rynku – potencjalnych odbiorców oraz konkurentów;
4. określenie przewagi konkurencyjnej produktów lub usług nad innymi istniejącymi już na rynku.

Taka analiza winna naprowadzić wynalazek bądź technologię na jedną z możliwych dróg komercjalizacji:

1. udzielenie licencji (wyłącznej lub niewyłącznej) innemu podmiotowi;
2. sprzedaż wynalazku bądź technologii innemu podmiotowi;
3. alians strategiczny, czyli związek pomiędzy firmami (instytucjami), którego zamierzeniem jest realizacja wspólnego celu obu partnerów;
4. założenie działalności gospodarczej, która będzie samodzielnie sprzedawała produkty lub świadczyła usługi.

W przypadku wyboru punktu trzeciego i czwartego technologia może się dalej rozwijać za pomocą oddzielnie wyodrębnionej spółki w której udziałowcami, oprócz twórcy oraz uniwersytetu, może być także inwestor branżowy lub fundusz kapitałowy. W takim wypadku we wspólnym interesie wszystkich udziałowców jest podjęcie starań, aby dane przedsięwzięcie dalej rozwinąć.

Działając na rynku własności intelektualnej instytucje te nie mają łatwych dróg rozwoju. Sama specyfika rynku, a m.in. problemy z oszacowaniem wartości produktów, formalnym opisem rynku, klarownością praw własności,

jak również asymetrię wiedzy sprzedającego i kupującego – może niekorzystnie wpływać na motywację tworzenia firm akademickich.

Jednak to co na początku nie jest łatwe w dłuższej perspektywie okazuje się bardzo dochodowe, a to ze względu na opracowaną technologię. Jej wartość bowiem jest o wiele większa, niż sprzedaż samego pomysłu czy też udzielenie licencji.

Bardziej szczegółowe obserwacje sugerują, że lepsze efekty przynosi skoncentrowanie się na konkretnej aplikacji i niszy rynkowej. Charakterystyczne dla szybko rozwijających się spółek *spin-off* jest także dążenie w pierwszej kolejności do uzyskania akceptacji rynkowej dla swojej oferty, a nie pozyskiwanie zewnętrznego finansowania. Potwierdza się również obserwacja, iż doświadczenie biznesowe ma (od pewnego momentu) daleko większe znaczenie dla tempa rozwoju, niż wiedza naukowa<sup>37</sup>. Stąd tak pożądane jest znalezienie odpowiedniego partnera w postaci inwestora.

Komercjalizacja zaczyna się wraz ze stworzeniem wynalazku i kończy się z momentem jego wdrożenia i wygenerowania zysku, który pozwala zasilić finansowanie kolejnego wynalazku. Komercjalizacja nie powinna być jednorazowym zdarzeniem. Komercjalizacja musi być trwałym elementem strategii działania instytucji. Pamiętać należy o tym, iż nie każda innowacja i nowe rozwiązanie technologiczne, choć pożądane z naukowego punktu widzenia, znajdują zastosowanie na rynku.

Za tradycyjną drogę komercjalizacji technologii uznawano sprzedaż patentów, praw lub licencji. Obecnie coraz częściej model ten ustępuje innemu modelowi, w którym uczelnie oraz naukowcy biorą aktywny udział w procesie komercjalizacji, stając się często właścicielami lub udziałowcami przedsiębiorstw, zajmujących się komercyjnym wykorzystaniem wyników ich badań. Model ten, zakładający aktywne działanie przedstawicieli sfery nauki w przestrzeni biznesowej, nie jest zarezerwowany jedynie dla przodujących ośrodków akademickich, takich jak Stanford i Cambridge University czy Massachusetts Institute of Technology. Z tymi uczelniami wiąże się wprawdzie powstanie, rozwój i spektakularne sukcesy tego modelu, jednak podobny sposób działania nie jest obcy wielu polskim naukowcom (choć warto zadać pytanie, czy otoczenie kulturowo-prawno-instytucjonalne wspierało ich w działalności na rzecz komercjalizacji swoich odkryć, czy wręcz przeciwnie)<sup>38</sup>.

Aby sprawnie realizować działania służące komercjalizacji badań naukowych uczelnie wyższe powinny skupić się na realizacji następujących celów:

- podniesienie świadomości ekonomicznej społeczności akademickiej poprzez działalność np. biur karier, organizację szkoleń z zakresu: tworzenia biznes planów, prowadzenia własnej działalności gospodarczej, prawa własności intelektualnej oraz funkcjonowanie na rynku pracy, a także organizację branżowych spotkań z pracodawcami i przedsiębiorcami jako potencjalnymi inwestorami w zastosowaniu prac naukowych;
- zachęcenie kadry naukowej uczelni do komercjalizacji badań;
- organizacja szkoleń dla kadry naukowej, wprowadzenie systemu motywacji, oceny rozwoju i potencjału osoby, wizyty studyjne realizowane w celu wymiany doświadczeń i budowania świadomości oraz pokazanie najlepszych praktyk komercjalizacji wiedzy, funkcjonujących w kraju i za granicą;

<sup>37</sup> [http://www.ipo.pl/venture\\_capital/artykuly/spolki\\_spin-off\\_-\\_technologiczna\\_elita\\_biznesu\\_592651.html](http://www.ipo.pl/venture_capital/artykuly/spolki_spin-off_-_technologiczna_elita_biznesu_592651.html), z dn. [08.09.2011].

<sup>38</sup> B. Pilitowski, *Komercjalizacja innowacji w Polsce*, [w:] *Nauka+Partnerstwo+Innowacyjność=Sposób na biznes. Komercjalizacja Innowacji. Wybrane zagadnienia prawne, ekonomiczne i społeczne*, (red.) B. Pilitowski, Wydawnictwo Cursor, Warszawa 2010, s. 8.

## ŹRÓDŁA POZYSKIWANIA KAPITAŁU FINANSOWEGO NA ZAKŁADANIE I PROWADZENIE DZIAŁALNOŚCI TYPU SPIN-OFF I SPIN-OUT

Małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP) tworzą ogromną większość przedsiębiorstw w Polsce. W tej liczbie największą grupę stanowią przedsiębiorstwa małe - (99,03%), a wśród nich firmy mikro (zatrudniające do 9 pracowników), których udział szacuje się na poziomie 94,96%. Sektor ten, zwany „kręgosłupem” czy też „lokomotywą” gospodarki wytwarza w Polsce blisko 50% produktu krajowego brutto oraz zatrudnia 68% ludności<sup>39</sup>. Małe i średnie firmy istnieją we wszystkich systemach gospodarczych, są efektywną formą gospodarki i stanowią prawidłowość rozwojową każdej gospodarki rynkowej. Funkcjonują trwale, przy czym trwałość ta ma względny charakter, co oznacza, że dotyczy trwałości produkcji w małej skali, nie zaś konkretnych jednostek, które z natury są nietrwałe. Małe firmy pojawiają się, wykorzystując okoliczności i bankrutują, gdy nie mają siły sprostać nowym wyzwaniom. Jednym z podstawowych czynników warunkujących zakładanie, prowadzenie i rozwój MSP jest dostęp do źródeł finansowania. Procesy zachodzące w każdym przedsiębiorstwie, szczególnie w fazie rozruchu firmy, warunkowane są przede wszystkim posiadanym kapitałem. Powstanie oraz rozwój małego i średniego przedsiębiorstwa, tak jak i każdego innego podmiotu gospodarczego, nierozzerwalnie wiąże się z pozyskiwaniem środków finansowych oraz ich późniejszym gospodarowaniem. Do największych barier rozwoju małych firm należą właśnie bariery finansowe, związane z ograniczoną możliwością uzyskiwania środków finansowych na start i prowadzenie działalności gospodarczej ze względu na wysoką stopę oprocentowania kredytów i pożyczek oraz wysokie wymagania formalne ich uzyskania, a także utrudniony dostęp do zewnętrznych (krajowych i zagranicznych) źródeł kapitału.

Przedsiębiorstwa akademickie, podobnie jak poszczególne innowacje, znacznie różnią się między sobą, jednak powiązane są z pracą nad nową technologią i bazującym na niej produktem, powoduje to, że przy ich wprowadzaniu na rynek można wyszczególnić kilka etapów. Różnią się one m.in. pod względem głównych zadań stojących przed firmą, napotykanymi przez nią problemami oraz zapotrzebowania kapitałowego. W związku z powyższym wyróżnić można następujące etapy finansowania działalności gospodarczej

w formie przedsiębiorstwa akademickiego<sup>40</sup>:

- etap badań i rozwoju (*seed*) – wiąże się z wydatkami, podczas gdy projekt nie przynosi żadnych dochodów;
- wprowadzenie (*start-up*) – produkt wchodzi na rynek i zaczyna generować niewielkie wpływy, które jednak przewyższane są przez koszty realizacji przedsięwzięcia;
- wzrost (*growth*) – okres dynamicznej zwyżki wpływów generowanych dzięki sprzedaży produktu, który został zaakceptowany przez rynek. W tym momencie przekraczany zostaje próg rentowności, a więc sprzedaż finansuje wydatki operacyjne związane z produkcją;
- dojrzałość (*maturity*) – okres, w ramach którego generowana jest nadwyżka bieżących wpływów nad kosztami, również skumulowana nadwyżka wpływów nad wydatkami przewyższa wartość nakładów początkowych i w związku z tym projekt zaczyna „zarabiać na czysto”.

**Rysunek 6** przedstawia etapy finansowania przedsiębiorstwa akademickiego.

Prowadzenie działalności badawczo-rozwojowej oprócz potencjalnych korzyści stanowi dla firmy podwójne obciążenie: wymaga ono znacznych nakładów finansowych, a ponadto znacznie wydłuża okres pomiędzy zapoczątkowaniem przedsięwzięcia, a momentem gdy zaczyna ono generować przychody ze sprzedaży. Z tego też względu za czynnik, który w największym stopniu wpływa na wielkość zapotrzebowania kapitałowego związanego z działalnością badawczo-rozwojową (B+R) uważa się problem „odległości technologii od rynku”, czyli wkładu pracy, który dzieli daną technologię od momentu sprzedaży na rynku w formie gotowego produktu<sup>41</sup>.

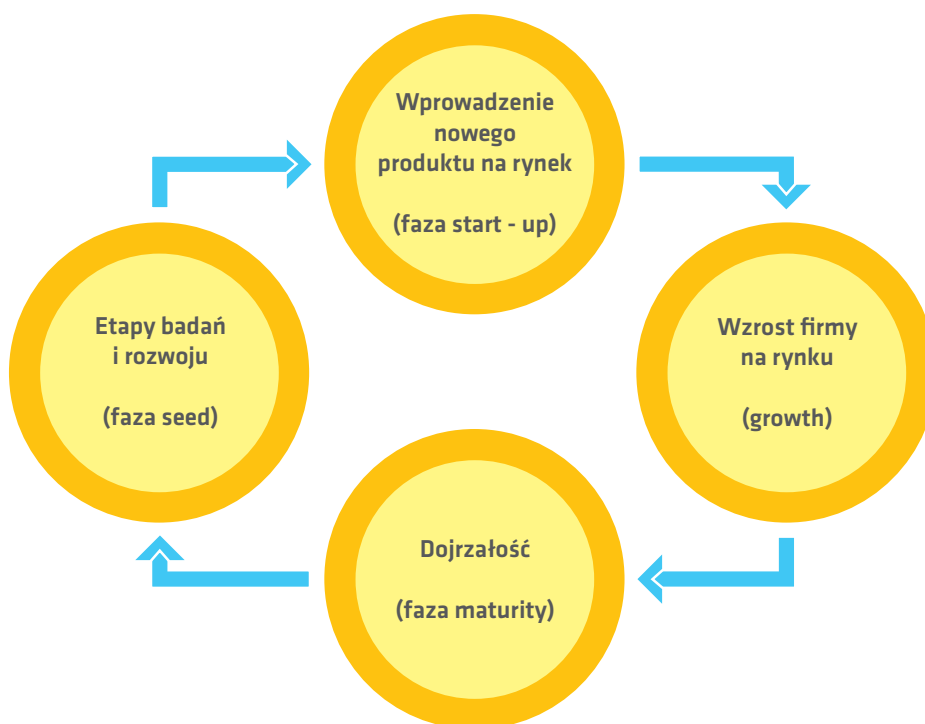
Analizując charakterystykę poszczególnych źródeł finansowania oraz śledząc praktykę gospodarczą, można przyporządkować źródła finansowania do poszczególnych faz rozwoju projektu innowacyjnego oraz rozwoju firmy (**Rysunek 7**). Najwcześniej, gdy przedsięwzięcie jest jeszcze na wczesnym etapie rozwoju (*seed*), wchodzi w grę środki własne firmy i kapitał właścicieli. Są to jednak źródła ograniczone i zwykle nie stanowią dostatecznego zabezpieczenia finansowego dla realizacji projektu.

39 T. Stanisławski, *Aspekty finansowe prowadzenia działalności gospodarczej*, [w:] *Prawne i organizacyjne aspekty podejmowania działalności gospodarczej. Działalność gospodarcza typu spin off i spin out*, (red.) J. Izdebski, Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II, Lublin 2010, s. 31.

40 *ABC przedsiębiorczości akademickiej*, (red.) A. Tomtas-Anders, Fundacja Rozwoju Regionów ProRegio, Poznań 2009, s. 10.

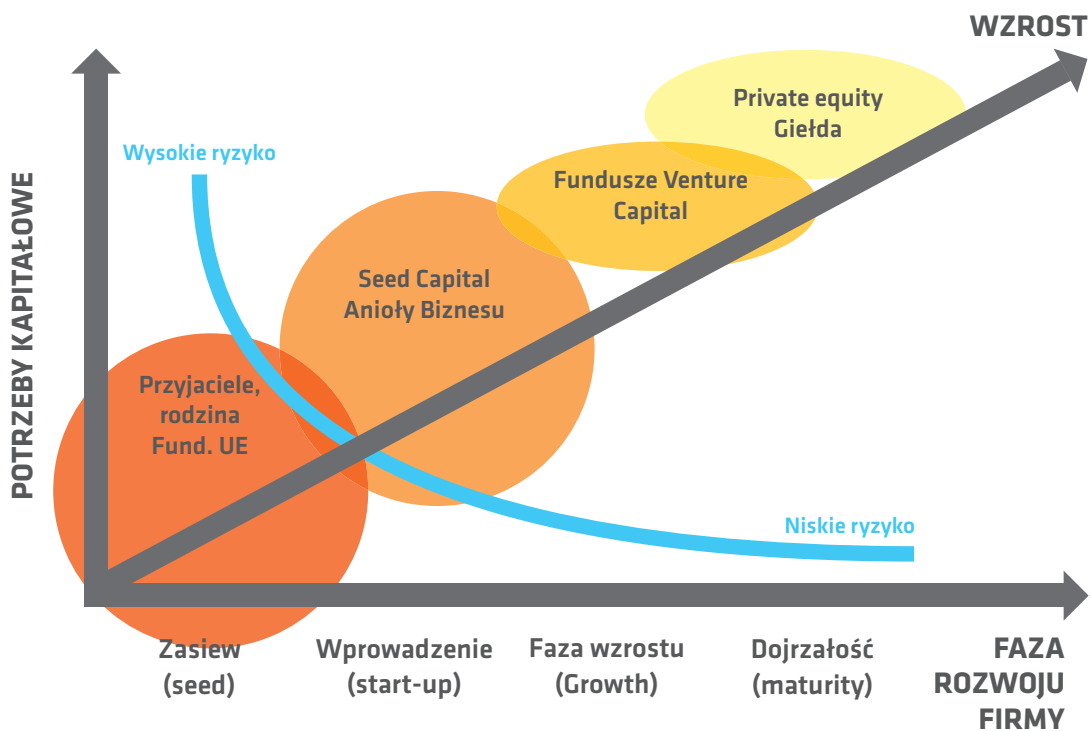
41 *Op. cit.*, s. 11.

Rysunek 6. Etapy finansowania przedsiębiorstwa akademickiego



Źródło: ABC przedsiębiorczości akademickiej, (red.) A. Tomtas-Anders, Fundacja Rozwoju Regionów ProRegio, Poznań 2009, s. 10.

Rysunek 7. Źródła finansowania przedsiębiorstwa w poszczególnych stadiach rozwoju



Źródło: ABC przedsiębiorczości akademickiej, (red.) A. Tomtas-Anders, Fundacja Rozwoju Regionów ProRegio, Poznań 2009, s. 11.

## Fundusze europejskie

Szczególną formą pomocy dla firmy akademickiej, która jest w fazie zależkowej mogą być fundusze europejskie. Mowa tu przede wszystkim o działaniu 6.2 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki „Wsparcie oraz promocja przedsiębiorczości i samozatrudnienia”. Maksymalna kwota, jaką można w jego ramach otrzymać to 40.000 zł. dotacji inwestycyjnej oraz wsparcie pomostowe w wysokości nawet 9.600 zł. W podobny sposób firmy znajdujące się w pierwszej fazie rozwoju wspomóc może działanie 3.1 PO Innowacyjna Gospodarka „Inicjowanie działalności innowacyjnej”. W jego ramach pomysłodawca otrzymuje konsultacje w zakresie tworzenia firmy, infrastrukturę i usługi niezbędne dla nowopowstałego przedsiębiorstwa oraz dotacje, które polegają na wniesieniu wkładu finansowego do kapitału zakładowego spółki w wysokości do 200.000 Euro. Przedmiotowe wsparcie udzielane jest przede wszystkim przez fundusze typu seed capital oraz sieci aniołów biznesu. Kolejnym źródłem kapitału na wsparcie młodego biznesu jest działanie 8.1 Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka – „Wspieranie działalności gospodarczej w dziedzinie gospodarki elektronicznej”. Nie dofinansuje ono samego założenia firmy, ale młode przedsiębiorstwo, które działa na rynku nie dłużej niż rok, przy czym jego właściciel nigdy wcześniej nie miał zarejestrowanej działalności gospodarczej. Pieniądze unijne w tym przypadku przeznaczane są na projekty związane z Internetem i e-biznesem, polegające na świadczeniu usług drogą elektroniczną i ewentualnym wytwarzaniu produktów cyfrowych, niezbędnych do świadczenia tych usług. Maksymalna wartość projektu może wynieść 1 mln zł. Zarówno w tym przypadku, jak i w działaniu 6.2 POKL, maksymalne wsparcie może wynosić 85% wartości przedsięwzięcia.

## Inwestorzy kapitałowi i inne zewnętrzne źródła finansowania

Na pewnym poziomie zaawansowania projektu (start-up) spółka akademicka może próbować pozyskać finansowanie zewnętrzne, głównie poprzez anioły biznesu i fundusze seed capital oraz nieco później (faza growth) – fundusze venture capital. W ostatnich latach w Polsce zauważalny jest bardzo pozytywny trend poszukiwania przez jednostki naukowe i samych badaczy kapitału prywatnego dla innowacyjnych inwestycji. Z drugiej strony w naszym kraju powstało wiele podmiotów (również z kapitałem zagranicznym) gotowych do podjęcia ryzyka i zaangażowania często niemałych środków finansowych w młode, ale dobrze rokujące firmy oparte na nowatorskim rozwiązaniu.

## Business Angels

Business Angels, to inwestorzy działający jako:

- osoby prywatne oraz spółki, które nie posiadają w zakresie swojej podstawowej działalności czynności polegających na udzieleniu finansowania,
- stowarzyszenia lub grupy inwestorów.

Inwestują zazwyczaj w mikro i małe przedsiębiorstwa we wczesnej fazie rozwoju, z dużym potencjałem wzrostu dającym nadzieje na ponadprzeciętne zyski. Inwestują w formie kapitału lub/i długu, w okresie 3 do 6 lat. Angażują się w bieżącą działalność (przygotowanie i monitorowanie strategii rozwoju, pozyskiwanie nowych inwestorów). Udzielają wsparcia wynikającego z prywatnego doświadczenia oraz kontaktów biznesowych. Występują również inwestorzy, którzy udzielają wsparcia z przyczyn emocjonalnych nie biznesowych.

## Seed Capital

Inwestycje typu seed capital odnoszą się do firm znajdujących się w bardzo wczesnym stadium rozwoju. Występują ryzyka związane brakiem koncepcji marketingowej, brakiem zweryfikowanego popytu rynkowego, brakiem udokumentowanej historii działalności, brakiem doświadczonego zarządu. Sytuacja taka jednak nie musi oznaczać całkowitego braku doświadczenia w prowadzonej działalności. Doświadczeniem oraz udokumentowanymi kompetencjami mogą wykazać się założyciele lub kadra zarządzająca danym podmiotem. Niemniej jednak brak zweryfikowanej poprzez rynek sytuacji przedsiębiorstwa skutkuje jednak podwyższonym ryzykiem inwestycyjnym, a co za tym idzie wyższą oczekiwaną stopą zwrotu z inwestycji, jakiej wymagał będzie potencjalny inwestor. Potencjalny inwestor ocenia inwestycje typu seed capital na dwóch zasadniczych przesłankach:

- potencjale wzrostu danego podmiotu w okresie najbliższych lat,
- stopniu innowacyjności produktowej oraz biznesowej.

Potencjał należy rozumieć jako potencjał rynku docelowego oraz wewnętrzny potencjał danego podmiotu. Oznacza to, że podmiot poszukujący finansowania typu seed capital powinien odznaczać się działaniem na wysoce dynamicznym rynku, który generuje stale rosnący popyt wynikający z czynników o charakterze fundamentalnym np. sektor biotechnologiczny, sektor IT.

Innowacyjność oznacza, że produkty powinny się istotnie odróżniać od dostępnych na rynku przy jednoczesnej silnej ochronie kluczowego czynnika sukcesu. Innowacyjność asortymentu oraz stopień odróżnienia od dostępnych na

rynku ofert może objawiać się w wielu aspektach takich jak: innowacyjność samego produktu, innowacyjne podejście do kanałów dystrybucji czy też w aspekcie warunków transakcyjnych. Bariery ochronnymi mogą w tym przypadku być bariery prawne takie jak prawo patentowe, czy też bariery wynikające ze specyfiki oraz stopnia złożoności *know-how* będącego w posiadaniu przedsiębiorstwa.

Środki finansowe mogą zostać użyte na pokrycie wydatków związanych z kosztami prawnymi, badań rynkowych, rozwoju produktu i wstępną budowę kanałów dystrybucyjnych.

W przypadku funduszy *seed capital* dostarczanie kapitału jest powiązane z budową potencjału oraz możliwości dalszego finansowania, właściwego dla tego typu podmiotów, czyli finansowania typu *venture capital*.

### **Venture Capital**

Finansowanie typu *venture capital* dostarczają wyspecjalizowane podmioty inwestujące w spółki kapitałowe dające, z wysokim stopniem prawdopodobieństwa, uzyskać ponadprzeciętne stopy zwrotu z zainwestowanego kapitału w perspektywie średnioterminowej. Dostarczony kapitał powinien zapewnić istotny wzrost skali działalności.

*Venture capital* dokonuje inwestycji w podmioty na wczesnym stadium rozwoju, poszukujące źródeł finansowania na dalszy dynamiczny rozwój. Potencjalny inwestor przy rozpatrywaniu inwestycji typu *venture capital* opiera się na trzech kryteriach:

- potencjał wzrostu danego podmiotu w okresie najbliższych lat.
- stopień innowacyjności produktowej i biznesowej,
- potencjał do konsolidacji rynku.

Oczekiwania w zakresie potencjału wzrostu oraz innowacyjności produktowej analogiczne jak dla *seed* kapitału. Natomiast w przypadku *venture capital* istotną kwestią jest również potencjał do konsolidacji rynku oraz uzyskanie w ten sposób istotnych przewag konkurencyjnych i efektów synergii.

Dostarczone środki przeznaczone są głównie na pokrycie wydatków związanych z dynamicznym wzrostem rozwoju przedsiębiorstwa rozumianym, jako wzrost mocy produkcyjnych skutkujących istotnym wzrostem obrotów oraz na rozbudowę kanałów dystrybucyjnych i infrastruktury (jako funkcja wzrostu obrotów).

### **Private Equity**

Finansowanie typu *private equity* dostarczają wyspecjalizowane fundusze inwestujące w spółki kapitałowe rokujące ponad przeciętne szanse na uzyskanie wysokich stóp zwrotu w perspektywie średnioterminowej. W przypadku funduszy *private equity* dostarczanie kapitału skutkuje wzrostem skali działalności oraz poprawą rentowności.

Inwestycje typu *private equity* to inwestycje w podmioty dojrzałe, poszukujące źródeł finansowania na dalszy rozwój oraz konsolidację rynku. Dzięki weryfikowalnej historii działalności spółki ryzyko inwestycyjne uważa się za obniżone, a co za tym fundusze akceptują niższą oczekiwaną stopą zwrotu z inwestycji. Potencjalny inwestor przy rozpatrywaniu inwestycji typu *private equity* opiera się na następujących kryteriach:

- aktualna pozycja i udziały rynkowe,
- potencjał wzrostu danego podmiotu w okresie najbliższych lat
- potencjał do konsolidacji rynku,
- stabilność CF.

Potencjał rynkowy oznacza, że podmioty są liderami na danym rynku lub w określonej niszy. Popyt charakteryzuje się stałą rosnącą tendencją wynikającą z fundamentalnych czynników. Działalność spółek jest oparta na innowacyjnym modelu biznesowym, a oferowany produkt oznacza się jakością oczekiwaną przez nabywców. Przewagi konkurencyjne są sformowane i dają się utrzymać w horyzoncie średnio i długoterminowym.

W przypadku inwestycji typu *private equity* bardzo istotną kwestią jest również potencjał do konsolidacji rynku oraz uzyskanie w ten sposób istotnych przewag konkurencyjnych i efektów synergii.

Warunkiem koniecznym dla tego typu inwestycji jest generowanie przez podmiot wysokiego i stabilnego strumienia środków pieniężnych (zysk operacyjny + amortyzacja), pozwalającego na obsługę zadłużenia oraz poziom dźwigni finansowej, determinujący możliwość zwiększania długu. Dostarczone środki przeznaczone są głównie na pokrycie wydatków związanych z rozwojem przedsiębiorstwa rozumianym jako wzrost mocy produkcyjnych oraz poziomów generowanych przychodów, jak również na rozbudowę kanałów dystrybucyjnych i infrastrukturę.



## **Mezzanine Capital**

Finansowanie typu mezzanine to finansowanie hybrydowe, na które składa się zazwyczaj finansowanie dłużne. Finansowanie stosuje się jako:

- finansowanie pomostowe mające zaspokoić potrzeby finansowe do czasu pozyskania właściwego finansowania o niższym koszcie. Sytuacja taka ma najczęściej miejsce w przypadkach, kiedy wymagane jest szybka realizacja programu inwestycyjnego lub zgromadzenie środków na przejęcia i gdy szybkość działania skutkuje uzyskaniem dodatkowych korzyści finansowych dla podmiotu pozyskującego finansowanie przewyższających wysoki koszt finansowania.
- Finansowanie na restrukturyzację mającą doprowadzić do uzyskania rentowności przez podmiot.

Podstawową przesłanką inwestycyjną jest tu zdolność podmiotu do zwrotu pożyczonych kwot oraz potencjał wzrostu w okresie najbliższych lat zarówno poprzez organiczne rozbudowywanie mocy wytwórczych, jak i poprzez konsolidację rynku.

## **Kredyt**

Kredyt jest podstawową formą finansowania dłużnego. Instrument ten służy do intensyfikacji działalności inwestycyjnej, sprzedażowej lub rozwojowej podmiotu. Instrument wymaga posiadania przez podmiot wysokiej zdolności kredytowej oraz zestawu zabezpieczeń akceptowanych przez bank. Istnieje wiele parametrów które decydują o kwalifikacji tego instrumentu oraz determinują jego przydatność dla podmiotu prowadzącego działalność gospodarczą.

Do podstawowych parametrów należy zaliczyć:

- wielkość kredytu,
- waluta kredytu,
- koszt kredytu (prowinizje, marże, opłaty),
- sposób udostępniania,
- okres kredytowania, w tym okres karencji i harmonogram spłat,
- zabezpieczenia.

Do podstawowych grup kredytów ze względu na cel wykorzystania zaliczyć możemy kredyt inwestycyjny oraz kredyt obrotowy, kredyt w rachunku bieżącym, kredyt hipoteczny. Każda z tych grup cechuje się również specyficznymi warunkami kredytowania i zasadami udzielania finansowania. Z wielkością finansowania nieodłącznie związana jest również waluta w jakiej kredyt jest udostępniany i jej zgodność z przewidywanym zastosowaniem uzyskanych środków.

Wyróżnia się trzy podstawowe sposoby udostępniania pozyskanego finansowania: wypłata całościowa, wypłata w transzach oraz elastyczna linia kredytowa.

Występują się trzy podstawowe sposoby spłat: na bazie równych rat, równych rat kapitałowych, lub spłat ustalanych indywidualnie na bazie przewidywanych przepływów środków pieniężnych.

Okres karencji czyli odroczenia w spłacie pierwszej raty kredytu jest zróżnicowana, zazwyczaj nie jest dłuższa niż do czasu osiągnięcia zaplanowanych zdolności produkcyjnych. Najczęściej karencja ta odnosi się jedynie do rat kapitałowych, co wiąże się ze spłatą odsetek już na początku okresu kredytowania.

Podstawową zmienną finansowania dłużnego jest koszt kredytu rozumiany zarówno jako stopa oprocentowania kredytu, poziom prowizji należnej finansującemu jak i inne opłaty ponoszone przez podmiot pozyskujący finansowanie. Istotną kwestią jest tu nie tylko samo podejście do stopy oprocentowania, czyli stopa zmienna lub stała, ale również sposób naliczania odsetek. Wszystkie te czynniki zasadniczo wpływają na ostateczny koszt kredytu i jego ekonomiczną opłacalność dla podmiotu pozyskującego finansowanie.

Zabezpieczenia mogą mieć charakter rzeczowy lub zabezpieczeń osobistych. Zabezpieczenia znacząco różnią się pod względem ich siły i możliwości oraz okresu ich potencjalnej realizacji.

Wśród najczęstszych przyczyn odmowy udzielenia finansowania instytucje bankowe wymieniły kolejno:

1. Brak wymaganego zabezpieczenia kredytu;
2. Brak zdolności kredytowej;
3. Negatywną opinię z Biura Informacji Kredytowej.

Do najczęstszych przyczyn odmów udzielania finansowania zwrotnego należą:

1. Niska zdolność kredytowa;
2. Brak wymaganego zabezpieczenia kredytu;
3. Brak wymaganego wkładu własnego;
4. Zbyt krótki okres funkcjonowania na rynku.

## DOTACJE NA ROZPOCZĘCIE DZIAŁALNOŚCI

Program	Maksymalna wysokość	% kosztów kwalifikowanych
MRPO 2.1 Schemat A (inwestycje)	40 000 -400 000	45%
MRPO 2.1 Schemat B (Klastry)	1 000 000	70%
MRPO 2.2 schemat A		
badania przemysłowe	320 000	80%
badania przedkonkurencyjne	240 000	60%
MRPO 2.2 schemat B	280 000	70%
PO KL 6.2	40000+ wsparcie pomostowe	100%
PO KL 7.2.2	20000 + wsparcie pomostowe	100%
Dotacja na rozpoczęcie działalności dla bezrobotnego	600% przeciętnego wynagrodzenia obowiązującego na dzień spisania umowy	100%
PROW 312	300 000	50%
PROW oś 4 leader	Kilka tysięcy	100%
Bon na innowację	15 000	100%
PO IG 8.1	490 000	70%
PO IG 4.3	4 000 000	70%

## MOŻLIWOŚCI KOMERCYJNEGO UDOSTĘPNIANIA PRZEDSIĘBIORSTWOM AKADEMICKIM APARATURY BADAWCZEJ

Kwestia korzystania z zasobów materialnych uczelni takich, jak laboratoria, sale konferencyjne, pomieszczenia wykładowe i inne, jest szczegółowo uregulowana każdorazowo np. w umowie spółki *spin-off* lub *spin-out* z uczelnią. Szczegółowe wytyczne mogą znajdować się w regulaminach wewnętrznych i zarządzeniach Rektora oraz władz uczelni. W dokumentach tych z reguły konkretnie przedstawia się sposób korzystania z zasobów uczelni, zakres oraz ustala cenę za korzystanie. Założenie, iż w pierwszym okresie działania spółka będzie korzystała z infrastruktury uczelni jest uzasadnione ekonomiczne, gdyż nie zachodzi konieczność inwestycji w biura, hale, magazyny czy maszyny i urządzenia, które są aktywami długo amortyzującymi się i można skupić się na inwestycjach o krótszym okresie zwrotu będących źródłem przewagi konkurencyjnej.

Przykładowo można posłużyć się „Regulaminem zasad dotyczących własności intelektualnej i ochrony prawnej dóbr intelektualnych powstających w Uniwersytecie Jagiellońskim”<sup>42</sup>, w którym w paragrafie 22 „Infrastruktura Uczelni” szczegółowo opisano w pkt 1, że Uniwersytet

może w związku z komercjalizacją Dobra intelektualnego zezwolić na korzystanie z infrastruktury Uniwersytetu takiej jak pomieszczenia lub aparatura badawcza. W pkt 2 wskazano, że co do zasady wynagrodzenie za korzystanie winno uwzględniać ceny rynkowe, chyba że uzasadnione będzie przyznanie na określony okres czasu warunków preferencyjnych.

Z przytoczonego przykładu widać jednoznacznie, że to w gestii władz uczelni leży kwestia ustalenia odpłatności za użytkowanie np. aparatury badawczej, laboratoriów, sal wykładowych, itp.

Wskazać natomiast należy z całą dobitnością, że wiele polskich uczelni nie wypracowało jak dotąd własnych regulaminów wewnętrznych oraz wytycznych dotyczących opisanych kwestii. W wielu jednostkach nie jest jak dotąd uregulowana jeszcze kwestia zakładania spółek *spin-off* lub *spin-out*, nie ma również wytycznych dla pracowników odnośnie własności intelektualnej i ochrony prawnej dóbr intelektualnych powstających w tych jednostkach. Często jest to wynikiem zaniedbań po stronie władz uczelni, ale również braku świadomości w tym temacie i bardzo powolnego przekonywania władz uczelni do konieczności uregulowania powyższych kwestii. Pionierami często są duże jednostki naukowe, w których problematyka przedsiębiorczości akademickiej pracowników i studentów, tworzenie innowacyjnych rozwiązań, które powstawały w laboratoriach uczelnianych, a następnie szybko znajdowały

<sup>42</sup> Regulamin zasad dotyczących własności intelektualnej i ochrony prawnej dóbr intelektualnych powstających w Uniwersytecie Jagiellońskim w Krakowie.

się w rękach instytucji i firm, które zbijały na nich olbrzymie majątki, zaczęła wymykać się spod kontroli i niezbędne było jej uregulowanie. Dodatkowo jednostki takie, jak Inkubatory przedsiębiorczości, przyuczelniane ośrodki transferu technologii oraz inne jednostki zaczęły wręcz wymuszać na uczelniach konieczność uregulowania wielu kwestii dotyczących m.in. ochrony i komercjalizacji innowacji, polityki w dziedzinie własności intelektualnej, uregulowań w zakresie wynalazków oraz opisanej już przedsiębiorczości akademickiej.

Zagraniczne staże, wyjazdy i praktyki pracowników naukowych, którzy mają obecnie wiele możliwości częstych wizyt wiodących uniwersytetach w Stanach Zjednoczonych, wielu ośrodkach naukowych w krajach Europy Zachodniej – pionierów w tych zagadnieniach i uregulowań tej tematyki, wpływają pozytywnie na implementacje takich rozwiązań w polskich realiach. To właśnie możliwość podglądnięcia pracy i warunków, jakie tworzone są dla badaczy i naukowców zatrudnionych w tamtejszych jednostkach, często działa jak katalizator i przyspiesza regulowanie i modyfikację wewnętrznych procedur obowiązujących w polskich uczelniach.

Podobnie jak wiele innych rozwiązań, również i ta kwestia pojawia się w Polsce z opóźnieniem w stosunku do Stanów Zjednoczonych oraz wielu innych krajów UE, ale ważne że daje się zauważyć prawidłowość, że jednak temat ten jest często numerem jeden w sytuacjach, gdy modyfikuje się strategię rozwoju uczelni na kolejne lata i ustala priorytety, które w pierwszej kolejności winny znaleźć rozwiązanie.

Dodatkowo bardzo pozytywne jest to, że coraz więcej realizowanych jest różnorodnych projektów i inicjatyw, często dofinansowanych ze środków unijnych, których celem jest nagłośnienie i rozpowszechnienie tych kwestii w środowiskach akademickich, co również przyczynia się do przekonania nawet tych zatwardziałych przeciwników otwarcia się uczelni na współpracę z biznesem i generowanie dzięki temu dużych korzyści dla całego środowiska akademickiego.

Działania takie bez wątplenia mogą wpłynąć na stopniową poprawę innowacyjności naszego kraju, większe otwarcie na różne wspólne inicjatywy ośrodków naukowo-badawczych z biznesem i przemysłem, zachęcanie do pracy wynalazczej, dzięki której można osiągać wysokie zyski (opatentowana i niszowa), zwiększenie zainteresowania zakładaniem własnych innowacyjnych biznesów oraz pokazywanie aplikowalności polskich badań, w których niejednokrotnie brakuje „przełożenia teorii na praktykę”, czegoś co jest traktowane jako bezwzględny priorytet w innych zagranicznych ośrodkach naukowych, które mogą być dla polskich uczelni pewnym benchmarkiem do naśladowania.

## **MARKETING, ZASADY WSPÓŁPRACY POMIĘDZY PRZEDSIĘBIORCĄ, NAUKOWCEM A UCZELNIĄ, WIZERUNEK FIRMY SPIN-OFF I SPIN-OUT, SPRZEDAŻ PRODUKTU**

Nie wystarczy nowatorski pomysł, zaangażowanie i zapał, sprzyjająca koniunktura gospodarcza ani nawet ułatwienia finansowe oferowane przez fundusze unijne, aby pomysł na biznes przerodził się w prężną i efektywną firmę. Sprzedaż – jej umiejętne planowanie, rozpoznanie rynku, dotarcie do klienta, wsparcie informacyjne – czyli po prostu marketing powodują, że nowicjusz w innowacyjnym biznesie staje się znaczącym graczem ekonomicznego rynku. Często naukowcy-menedżerowie skupiają się na rozwoju produktu/usługi, nie myśląc o kliencie, kanałach dystrybucji, zapotrzebowaniu, konkurencji, sposobach informowania, strategii cenowej i wielu innych czynnikach, które stanowią o marketingowej bazie tworzenia zysku – czyli najważniejszym celu funkcjonowania firmy na rynku.

To właśnie przemyślany marketing jest odpowiedzialny za finalny etap działania firmy, czyli wzrastającą sprzedaż (i rosnący przychód) – bez niego rozwój produktu/usługi to bardziej hobby niż praca i zarobek. Mówiąc inaczej, marketing to zespół takich ustaleń i działań, zorganizowanych wokół produktu/usługi, które pozwalają na zyskowne istnienie firmy na rynku, rynku – co warto podkreślić myśląc o przedsiębiorstwach opierających się na oferowaniu innowacji – trudnym, kosztochłonnym, konkurencyjnym i ryzykownym. Im bardziej szczegółowo oraz realistycznie przygotujemy i wdrożymy plan marketingowy tym bardziej zminimalizujemy koszty (widziane w ujęciu długoterminowym), tym lepiej odpowiemy na poczynania konkurencji i tym bardziej ograniczymy ryzyko porażki<sup>43</sup>.

Z marketingiem związany jest też kolejny, wyraźnie dostrzegalny mit – jego utożsamianie z promocją i reklamą. Tymczasem, co warto sobie uświadomić już na wstępie, że są to ważne, ale nie jedyne elementy strategii marketingowej.

Planowanie marketingowe stanowi ważny element budowania sukcesu organizacji i sprawnego zarządzania. W procesie planowania marketingowego określamy, jak wykorzystać zasoby marketingowe firmy do skutecznej realizacji jej celów.

43 ABC przedsiębiorczości akademickiej, (red.) A. Tomtas-Anders, Fundacja Rozwoju Regionów ProRegio, Poznań 2009, s. 6.

Planowanie marketingowe jest krótkim, szczegółowym i pisemnym planem, w którym są przedstawione działania, jakie firma musi podjąć, aby osiągnąć założone obroty i cele marketingowe<sup>44</sup>.

Nie można rozpocząć działalności gospodarczej bez planu, nie można prowadzić jej bez planowania. Planowanie marketingowe jest procesem, w którym poszczególne jego elementy splatają się ze sobą i wzajemnie przenikają, toteż w miarę wdrażania planu będzie on rewidowany i aktualizowany.

Właściwe sformułowanie celów marketingowych należy do najważniejszego elementu procesu przygotowania planu marketingowego. Cel jest tym, co chcemy osiągnąć, jest nadrzędny w stosunku do koncepcji działań marketingowych, co oznacza, że najpierw należy zdecydować, dokąd zmierzamy, a następnie opracować działania, które określą, jak to zrealizować. Cele marketingowe dotyczą równowagi między produktem a jego rynkiem, innymi słowy, dotyczą tego, jakie produkty i na jakich rynkach należy oferować.

Plan powinien uwzględniać następujące cele marketingowe: obrót sprzedaży dla okresu objętego planem z rozbiem na produkty i segmenty rynku; udział w rynku dla okresu objętego planem z rozbiem na produkty i segmenty rynku; zysk brutto ze sprzedaży.

Skuteczność marketingu jest uwarunkowana nie tylko wyraźnym zdefiniowaniem rozpoznaniem rynku docelowego, lecz również doбором sposobów (instrumentów), za pomocą których firma działa. Charakterystyczną zasadą postępowania marketingowego w tej dziedzinie jest oddziaływanie na konkretny rynek nie poszczególnymi instrumentami, ale odpowiednio ukształtowaną ich kompozycją nazywaną mieszanką marketingową (marketing mix).

Strategie marketingowe są środkami umożliwiającymi realizację celów marketingowych. Odnoszą się do działań związanych z<sup>45</sup>:

#### Produktem

- wprowadzanie zmian w portfelu produktów lub ofertach produktowych;
- wycofywanie, wprowadzanie i modyfikowanie produktów;
- wprowadzanie zmian wyglądu, jakości czy sposobu działania wyrobów;
- konsolidacja i standaryzacja produktów.

#### Ceną

- dokonywanie zmian ceny lub warunków sprzedaży poszczególnych grup produktów w odpowiednich segmentach rynku;
- wprowadzanie strategii „zbierania śmietanki”;
- wprowadzanie strategii penetracji;
- wprowadzanie strategii upustów i rabatów.

#### Promocją

- wprowadzanie zmian w organizacji sprzedaży;
- wprowadzanie zmian w organizacji działu sprzedaży;
- stosowanie nowych kampanii reklamowych lub promocji sprzedaży;
- wprowadzanie zmian w *public relations*;
- zwiększanie lub zmniejszanie wielkości powierzchni wystawowych.

#### Dystrybucją

- zmienianie kanałów dystrybucji;
- polepszanie obsługi klienta.

#### Możemy wyróżnić 3 rodzaje strategii marketingowych:

1. Strategie obronne – zapobiegają utracie dotychczasowych klientów.
2. Strategie rozwojowe – oferują dotychczasowym klientom szerszy asortyment produktów lub usług.
3. Strategie ofensywne – służą przyciągnięciu nowych klientów.

Fundamentalną sferą działań marketingowych są badania rynku. Przygotowując strategię marketingową należy uzmysłowić sobie, jakie informacje będą niezbędne do prowadzenia aktywności komercyjnej. Do nich należą na przykład odpowiedzi na pytania: jacy są potencjalni klienci? ilu ich jest? których z nich można zaliczyć do grupy klientów „pewnych”, a którzy są mniej lub bardziej, ale tylko klientami ewentualnymi (ich decyzja o zakupie warunkowana jest przez mnóstwo różnorodnych czynników)? jakie są ich potrzeby? czy bardziej są nastawieni na cenę, jakość, dodatkowe właściwości produktu/usługi, a może zależy im na jego wartościach społecznych (prestżu wśród grupy rówieśników lub zazdrości sąsiadów – bo to też przecież atrybuty, które „sprzedają”? Wreszcie niebagatelna jest odpowiedź na istotne pytanie: czy i jak można wpływać na zachowanie klientów i kreować nowe potrzeby? Badania rynku to tworzenie ram dalszego działania, choćby modyfikowania oferty, zmian metod promocji itd<sup>46</sup>.

44 K. Ostaszewski, *Zarządzanie w działalności gospodarczej*, [w:] *Prawne i organizacyjne aspekty podejmowania działalności gospodarczej. Działalność gospodarcza typu spin off i spin out*, (red.) J. Izdebski, Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II, Lublin 2010, s. 45.  
45 Op. cit., s. 54-55.

46 *ABC przedsiębiorczości akademickiej*, (red.) A. Tomtas-Anders, Fundacja Rozwoju Regionów ProRegio, Poznań 2009, s. 6.

Można oczywiście zlecić wykonanie badań rynkowych i monitorowania rynku wyspecjalizowanym firmom konsultingowym. Istnieją jednak znane i proste sposoby określania rynku dla swego produktu: wywiad/rozmowa z klientami (także potencjalnymi klientami) lub obserwacja ich zachowania (np. podczas negocjacji, zakupów itd.). Na własną rękę można znaleźć wiele cennych wskazówek odwołując się do Internetu, korzystając z wyszukiwarek, portali, wortalii (specjalistycznych portali), katalogów, zbiorów danych teledoresowych, list i forów dyskusyjnych, stron instytucji branżowych czy urzędów publicznych. To niewielki wysiłek, który może przynieść znaczące efekty.

## Sprzedż produktów i usług

Źródłem wartości tworzonej przez przedsiębiorstwa jest rynek, a więc przede wszystkim potrzeba społeczna, którą dana firma zaspokaja. Dlatego właśnie punktem wyjścia łańcucha wartości w firmie jest badanie rynku oraz identyfikacja potrzeb. Główną kwestią jest więc wyróżnianie produktów i usług na konkurencyjnym rynku w oparciu o kryteria szczególnie ważne dla odbiorców produktów i usług. Są nimi między innymi cechy przedstawione poniżej<sup>47</sup>.

- **Cechy produktu (lub usługi):** jego innowacyjność, funkcjonalność, wydajność, trwałość, łatwość użycia itp. Opracowanie cech idealnego produktu oczekiwanego przez konsumentów musi być prowadzone w oparciu o racjonalne możliwości techniczne i finansowe jakie firma posiada. W przypadku firm innowacyjnych działanie to jest szczególnie trudne, gdyż zazwyczaj określenie jego konkretnych właściwości i zastosowania wymaga czasu i zaawansowanych badań. Podobnie koszty takiego przedsięwzięcia są trudne do oszacowania. Innowacyjne pomysły mogą w związku z tym liczyć na znaczny przyrost wartości w tym zakresie szczególnie w kontekście „premię za pierwszeństwo”, a więc wprowadzania zupełnie nowego dobra na rynek, co z kolei upoważnia do oczekiwania wyższej stopy zwrotu zainwestowanego kapitału. Ta cecha jest jednocześnie ogromnym wyzwaniem, gdyż jak wynika z doświadczeń rynku, owo „pierwszeństwo” na rynku jest zwykle krótkotrwałe, ze względu na pojawiające się kopie pomysłu. Dlatego w tym kontekście należy przede wszystkim podjąć odpowiednie kroki prawne zabezpieczające wytworzoną własność intelektualną, a z drugiej strony budować przewagę w sposób ciągły stale dopasowując je do zmieniającego się otoczenia rynkowego.
- **Oprawa, czyli tzw. design:** wygląd i „opakowanie” produktów i usług odgrywa ogromną rolę w powiększaniu ich wartości. Cecha ta jest niezwykle istotna praktycznie we wszystkich dziedzinach i branżach. Szczególnie w przypadku dóbr o podobnych właściwościach ich oprawa i wygląd decydują o dodatkowej wartości pobudzającej popyt rynkowy.
- **Sposób nabywania:** obecność na rynku, łatwość nabycia lub dotarcia itp. Budowanie tej wartości polega przede wszystkim na produkcji (wytwarzaniu) produktów i usług o oczekiwanej jakości, w oczekiwanym terminie i w oczekiwanej przez rynek ilości. W tym zakresie podniesieniem wartości są także wszelkie procesy logistyczne zapewniające sprawne przemieszczanie poszczególnych dóbr wewnątrz i na zewnątrz firmy. W tych procesach niezwykle istotne jest także utrzymanie kosztów firmy na akceptowalnym poziomie.
- **Marka i image:** wartości kreowane w procesie marketingu i reklamy powodujące specyficzne wyobrażenie o danym produkcie lub usłudze, wygląd, kształt, kolorystyka itp. Nie bez powodu zwykło się mówić, iż „reklama jest dźwignią handlu”, gdyż to właśnie działania reklamowe skłaniają konsumentów do określonych wyborów i decyzji. Główną rolą działań marketingowo-reklamowych jest przekazanie informacji o cechach danego produktu lub usługi, jego zaletach i wyjątkowości. Ważne jest jednak by zachować umiar i zachować etyczne granice działań marketingowych. Należy pamiętać, że wszystkie nieprawdziwe informacje o cechach czy wartościach produktu (lub usługi) zostaną zweryfikowane przez użytkowników i w końcowym efekcie doprowadzą do odrzucenia go i kompromitacji marki.
- **Usługi towarzyszące:** serwis, terminy usług, jakość, szkolenia, doradztwo, personel obsługi: kompetencje, wiarygodność, uprzejmość, komunikatywność, dostępność. Tą wartość budują kompetencje i umiejętności, a także właściwe zarządzanie i organizacja pracy. Ich zapewnienie wymaga nie tylko pozyskania odpowiednio wykwalifikowanych pracowników, ale także utrzymania i stałego rozwoju ich kompetencji i wiedzy, co z kolei wymaga konkretnych nakładów finansowych i organizacyjnych.

47 *Modele biznesowe budowy i rozwoju firm spin off na podbudowie szkoły wyższej*, (red.) M. Bąk, P. Kulawczuk, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2010, s. 90-91.

## Sprzedaż małej firmy na rynku globalnym

Sprzedaż na rynku globalnym wymaga odpowiedniego zasobu informacji, które przed upowszechnieniem Internetu były stosunkowo trudno osiągalne dla małej firmy. Konieczność prowadzenia kosztownych badań rynkowych, wymagających usług firm doradczych była jednym z najważniejszych ograniczeń dla małej firmy przy wchodzeniu na rynki globalne. Obecnie można uzyskać przydatne informacje rynkowe korzystając z publicznych źródeł informacji, a także wykorzystując informacje internetowe. Instrumenty internetowe można również wykorzystać do promocji. Ponadto, pracownicy akademicy mają doskonałą możliwość zarówno pozyskiwania informacji o poszczególnych rynkach, jak i promowania własnych produktów za pośrednictwem sieci naukowych. Dobre opinie i uzyskany autorytet w świecie zespołów badawczych pozwala na łatwiejszą budowę marki, dzięki wykorzystaniu pozycji w środowisku akademickim.

Zakładając małą firmę akademicką, należy poświęcić czas na zdobycie możliwie jak najwięcej informacji z ogólnodostępnych źródeł na temat rynku, na którym zamierza się funkcjonować, jak również na temat przygotowywanego produktu, lub planowanej usługi, np. dotyczących poziomu cen, metod promocji stosowanych przez konkurencję czy sposobów dystrybucji. Zebranie wspomnianych informacji pozwoli na podjęcie decyzji na jakich rynkach i na jakich segmentach klientów należy się skupić.

Rozpoczęcie działalności gospodarczej najczęściej nie oznacza zerwania powiązań akademickich. Udział w konferencjach naukowych ułatwia pozyskanie informacji o nowych rozwiązaniach, a także często o ich możliwych zastosowaniach na danych rynkach. Ponadto w niektórych konferencjach udział biorą również przedsiębiorcy, szukający innowacyjnych rozwiązań czy kontaktów z ośrodkami badawczymi, którym można zlecić badania prowadzące do opracowania nowych technologii. Rozmowy z nimi pozwalają na zebranie informacji o interesującym nas rynku, przynajmniej w podstawowym zakresie i wyznaczenie kierunków dalszych poszukiwań w oparciu o np. zasoby internetowe. Ponadto, przynależność do świata akademickiego ułatwia dostęp do centrów zajmujących się transferem wiedzy z uczelni do gospodarki, zlokalizowanych bardzo często na terenie uniwersytetów. Ośrodki te również mogą mieć informacje o przedsiębiorcach z interesującej nas branży, a także dysponować danymi na temat wybranych rynków. Także udział w konferencjach zagranicznych ułatwia dostęp nie tylko do pracowników

badawczych z naszej dziedziny, ale również do instytucji zajmujących się wspieraniem przedsiębiorczości w danym kraju, dostarczających informacji przedsiębiorcom czy też zajmujących się dystrybucją. Widać więc, że powiązania ze środowiskiem akademickim dają liczne możliwości zbierania informacji przydatnych do wchodzenia na globalne rynki. Zdobycie tych informacji mieści się w możliwościach nawet nowej, małej firmy technologicznej. Zbierając informacje o naszych potencjalnych rynkach powinniśmy ustalić, jakie wzornictwo przemysłowe jest dla naszego produktu najbardziej odpowiednie, jakie cechy użytkowe są najważniejsze, jak powinno wyglądać opakowanie, czy sprzedawać produkt pod własną marką i jak nazwać nasz produkt, żeby wyróżnić się spośród konkurencji oraz w jakich źródłach możemy znaleźć odpowiedzi na wspomniane pytania. Również i w tym wypadku kontakty akademickie ułatwiają dotarcie do informacji o trendach w zakresie wzornictwa czy cech użytkowych poprzez kontakty z kolegami z poszczególnych krajów, a także możliwość połączenia wyjazdów związanych z prowadzonymi badaniami z bezpośrednim dostępem do instytucji i osób, dysponujących niezbędnymi nam informacjami<sup>48</sup>.

Odnosząc się do ceny powinniśmy ustalić jaki jest poziom cenowy zbliżonych produktów, jaka jest polityka cenowa naszych konkurentów, czy poziom cenowy produktów o podobnej technologii jest obniżany po kilku miesiącach sprzedaży, jaką cenę zaproponować przy wchodzeniu na rynek i jak ją zmieniać w późniejszym okresie.

Bardzo ważne jest zebranie informacji o możliwych metodach promocji. Powinniśmy ustalić, w jakim zakresie w promocji może nam pomóc przynależność do kręgu akademickiego i korzystanie z promocji podczas konferencji naukowych, wystaw organizowanych na uczelniach czy publikacje w prasie fachowej i branżowej. Należy także ustalić, jakie formy promocji, poza korzystaniem z sieci naukowych, są wskazane dla naszego produktu, jakie formy reklamy mogą okazać się skuteczne, jak będziemy badać skuteczność reklamy.

Powinniśmy ustalić także jak będziemy dystrybuować nasz produkt. Potrzebne nam będą informacje o sieciach handlowych wyspecjalizowanych w podobnych produktach, informacje o ewentualnych pośrednikach działających na danych rynkach lub informacje o możliwości uruchomienia własnych kanałów dystrybucyjnych.

Mając dostęp do globalnych źródeł informacji, mała firma technologiczna może zrezygnować z rozpowszechnionej wśród krajowych firm tradycji wchodzenia najpierw na rynek

48 *Modele biznesowe budowy i rozwoju firm spin off na podbudowie szkoły wyższej*, (red.) M. Bąk, P. Kulawczuk, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2010, s. 105-107.

regionalny, ewentualnie krajowy, a dopiero po ewentualnym odniesieniu sukcesu, na rynek międzynarodowy. Przeprowadzone przez R.G Coopera i E.J. Kleinschmidta badanie wykazało, że produkty przemysłowe, projektowane wyłącznie na rynek krajowy cechuje zwykle niski udział w rynku, wysoki wskaźnik niepowodzenia i powolny wzrost. Jednocześnie badanie to wykazało, że produkty projektowane z myślą o rynku globalnym przynoszą znacznie większe zyski, zarówno na rynku krajowym, jak i zagranicznym<sup>49</sup>. Rozpoczynając działalność gospodarczą warto więc tak projektować produkt, aby zarówno nazwa, jakość, wzornictwo, jak i rozwiązania technologiczne umożliwiały wprowadzenie go na rynek globalny lub przynajmniej na rynki krajów sąsiednich. Współczesne środki informacji i komunikacji ułatwiają taką strategię nawet małym, nowym firmom.

### **Plan marketingowy. Główne elementy marketingu-mix małej firmy technologicznej**

Plan marketingowy nowopowstającej firmy powinien zawierać:

- Podstawowe informacje o rynku oferowanych produktów - i usług, konkurencji, możliwych kanałach dystrybucyjnych oraz sytuacji gospodarczej. Wiąże się to z koniecznością ustalenia, kto może oferować konkurencyjne usługi lub produkty, jak wygląda rynek tego typu usług i produktów, jaka jest pozycja na rynku konkurencyjnych firm, ukierunkowanych na dany segment rynku.
- Analizę pozycji przedsiębiorstwa. Określenie zasobów, silnych i słabych stron, a także szans i zagrożeń, jakie mogą wystąpić na naszym rynku.
- Określenie, jakie cele nowa firma technologiczna zamierza osiągnąć np. w zakresie wielkości sprzedaży, udziału w rynku, liczbie zgłoszeń patentowych, wizerunku i tożsamości rynkowej.
- Przedstawienie narzędzi, które będą zastosowane do osiągnięcia wyznaczonych celów (marketing mix). Opracowanie planów operacyjnych, czyli określenie szczegółowych działań, wyznaczenie osób do realizacji wspomnianych działań i opracowanie harmonogramu oraz określenie niezbędnych zasobów finansowych.
- Prognozę rachunku strat i zysków.
- Monitoring realizacji planu ze wskazaniem osób odpowiedzialnych i określeniem sposobów kontroli realizacji planu.

Po ustaleniu właściwej strategii marketingowej powinny być następnie określone następujące elementy<sup>50</sup>:

- Rynek docelowy, nasz segment lub nisza rynkowa.
- Produkt, np. wyroby wytwarzane przy użyciu technologii w których dysponujemy przewagą konkurencyjną nad konkurentami, oferta usług badawczych w określonych dziedzinach, programy szkoleniowe i wdrażanie systemów jakości.
- Określenie ceny, powinno być przeprowadzone w oparciu o badanie cen produktów konkurencyjnych czy porównanie cen podobnych usług badawczych.
- Sposób dystrybucji. Kanałem dystrybucji mogą być np. sieci handlowe, ośrodki transferu technologii, przedsiębiorstwa hurtowe i sklepy internetowe.
- Personel sprzedaży. Można rozważyć zatrudnienie przedstawiciela handlowego lub wykorzystywać przedsiębiorstwa zajmujące się handlem do poszukiwania kontaktów z klientami. Należy ustalić zakres obowiązków osób odpowiedzialnych za sprzedaż i formę ich wynagrodzenia, np. wypłata części wynagrodzenia w formie prowizji lub premii motywacyjnej.
- Promocja. Konieczne jest ustalenie najbardziej efektywnych form promocji. Formy te powinny być dostosowane do grupy docelowej. W przypadku firmy akademickiej promocja za pośrednictwem sieci akademickich może służyć budowie wizerunku, jednak może być mało pomocna w dotarciu do przedsiębiorców, którzy np. mogą kupić produkty lub usługi. W tym przypadku bardziej efektywne będzie uczestnictwo w specjalistycznych targach, ogłoszenia w prasie branżowej lub wysyłka zindywidualizowanych materiałów promocyjnych do wybranych grup przedsiębiorstw. Dobrą formą promocji może być udział w konferencjach z danej dziedziny lub bezpośrednia oferta skierowana do wybranych klientów kluczowych.

Podstawowym narzędziem marketingu mix dla małej firmy akademickiej jest produkt, stanowiący podstawę oferty rynkowej. Powinniśmy określić, jaki asortyment produktów zamierzamy wprowadzić na rynek, jaka powinna być ich jakość, jakie zastosować wzornictwo i opakowania, nazwę handlową, jak zorganizować serwis i inne usługi towarzyszące i jak dobrać parametry techniczne.

Dla nowej firmy bardzo ważnym instrumentem są zmienne związane z ceną. Należy zastosować odpowiednio skonstruowaną politykę rabatową, możemy określić ceny hurtowe i maksymalne ceny detaliczne. Cena powinna uwzględniać wartość produktu czy usługi dla klientów tak, aby była konkurencyjna w stosunku do innych podobnych towarów.

49 R.G. Cooper, E.J. Kleinschmidt, *New Products: What Separates Winners from the Losers*, "Journal of Product Innovation Management", Vol.4, 1987, s. 169-184.

50 *Modele biznesowe budowy i rozwoju firm spin off na podbudowie szkoły wyższej*, (red.) M. Bąk, P. Kulawczuk, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2010, s. 120.

Planując dystrybucję powinniśmy zastanowić się, jak doprowadzić do tego, żeby nasze towary były łatwo dostępne dla klientów i jednocześnie nie pochłaniały zbyt dużych funduszy. Powinniśmy uwzględnić możliwość sprzedaży internetowej, ale również zastanowić się, jacy pośrednicy i jakie sieci handlowe mogą być najbardziej efektywne w docieraniu do klienta.

Promocja powinna służyć dotarciu z informacją o cechach naszego produktu i przekonać odbiorców do dokonania zakupu. Mogą to być działania reklamowe w środkach masowego przekazu, jednak tego typu promocja pochłania duże środki i często jest zbyt kosztowna dla małej firmy, jak również może być mało efektywna. W miejsce zakupu powierzchni reklamowych możemy prowadzić działania *public relations*, możemy także wykorzystywać kontakty ze światem akademickim, np. do udziału w opracowaniu studiów przypadków. Możemy również uwzględnić konkursy na innowacyjne produkty lub inne programy promocyjne dla małych i średnich firm. Często uczestnictwo w tego typu programach związane jest z opłatami, które pozwalają na osiągnięcie znacznie lepszego efektu promocyjnego w stosunku do wydatkowanej kwoty, w porównaniu do zakupu powierzchni reklamowej<sup>51</sup>.

Istotną rolę odgrywa również komunikacja marketingowa, która jest procesem przekazywania informacji innym podmiotom.

E-marketing obejmuje wiele rozwiązań wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa mające na celu przedstawienie swojego profilu w Internecie. Stosowanie działań marketingowych w Internecie jest istotną składową budowania marki i utrzymywania kontaktu z klientem.

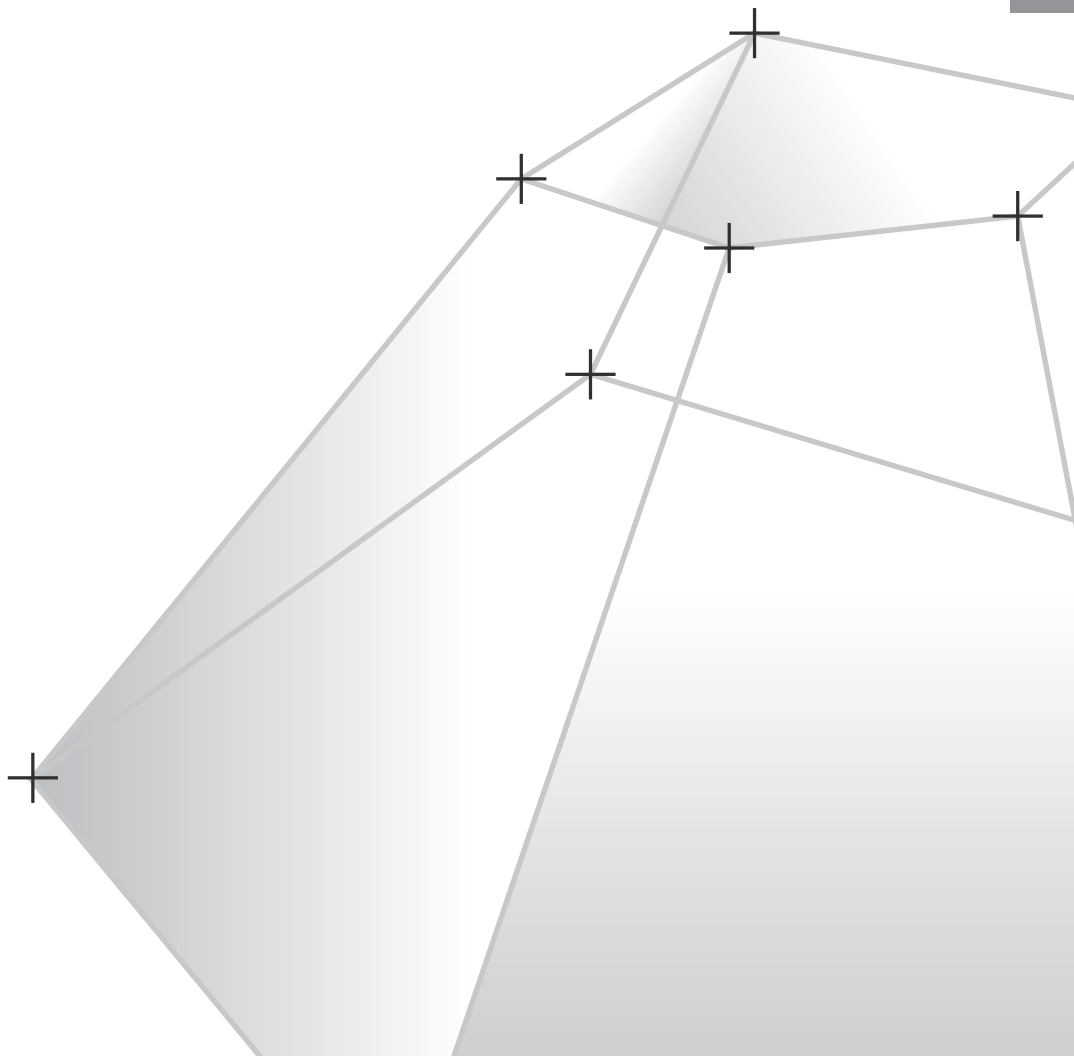
Właściwa prezentacja innowacji przed przedstawicielami środowisk związanych z gospodarką zależy od tego, w jakim stopniu jej twórca „czuje rynek”. By właściwie przedstawić wynalazek potencjalnym inwestorom, twórca musi unaocznic główne argumenty „rynkowe”, które czynią z danego pomysłu produkt posiadający rzeczywistą wartość komercyjną. Wadą większości uczonych prezentujących swoje projekty jest nadmierne akcentowanie aspektów teoretycznych proponowanych rozwiązań i ignorowanie kwestii praktycznego zastosowania do produkcji oraz potencjalnych korzyści. Z punktu widzenia przedsiębiorcy bowiem istotna jest przewaga konkurencyjna, jaką daje mu stosowanie danej metody i realne koszty jej aplikacji. Stąd właściwy sposób prezentacji powinien mieć charakter gotowego biznesplanu, który będzie pokazywał zyski płynące z wdrożenia danej innowacji<sup>52</sup>.

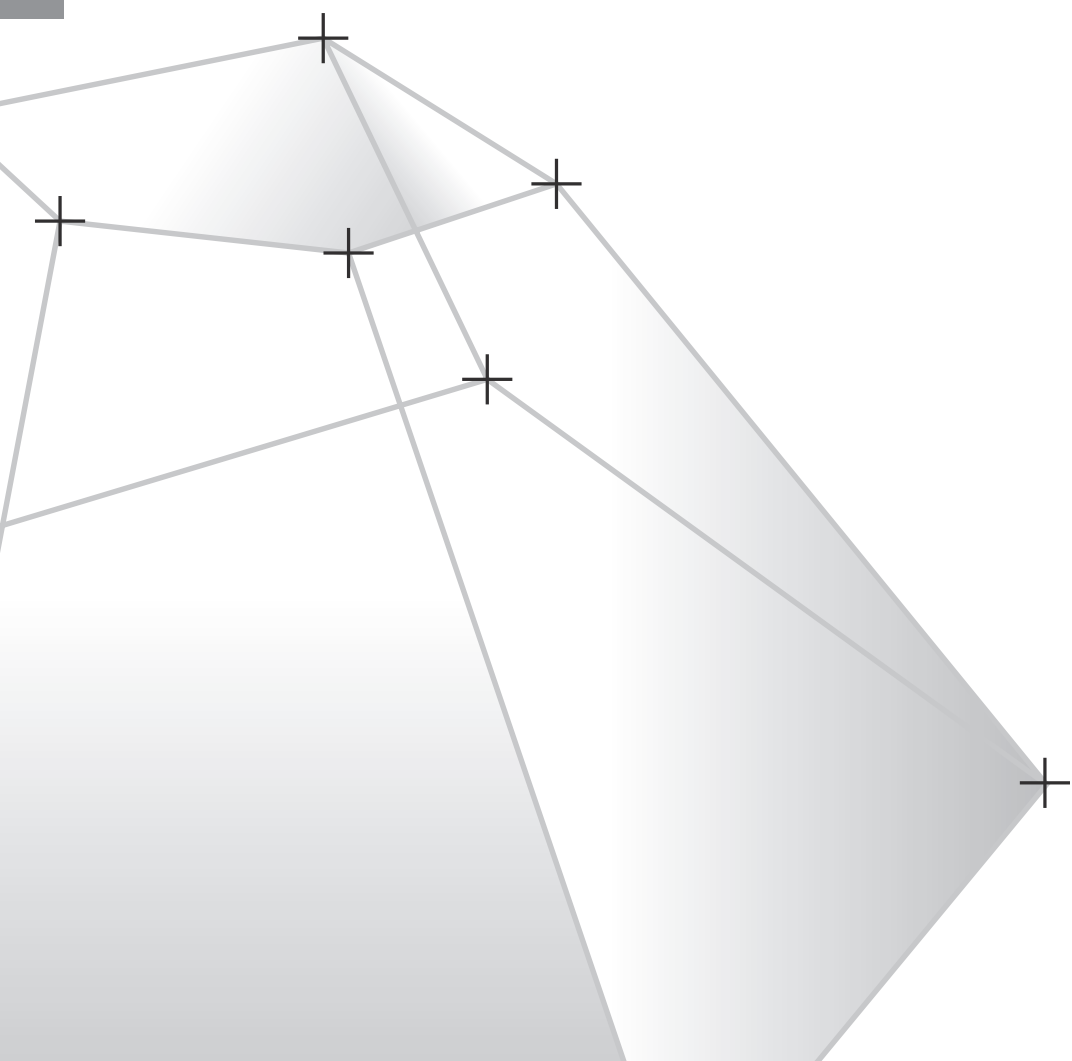
Aby dane rozwiązanie (innowacja) dało się dobrze zaprezentować, musi być wcześniej, przynajmniej w części pomyślane jako rozwiązanie konkretnych problemów istniejących w gospodarce. Sprawą wtórną, choć potrzebną są techniczne umiejętności przygotowania prezentacji, nadawanie odpowiedniej oprawy graficznej przygotowywanym materiałom, jasności prezentowanych komunikatów, ogólnej zwięzłości i jasności przekazu. Naukowcy często nie mają praktyki i doświadczenia w prezentowaniu w taki sposób swoich innowacyjnych pomysłów (rozwiązań), a właśnie w tym przypadku chodzi o zainteresowanie jak największej liczby potencjalnych klientów nowym produktem/usługą, która „diametralnie może odmienić ich dotychczasowe życie”. Naukowcy nie posiadają również nawyków związanych z autoprezentacją w biznesie, często nie potrafią kontrolować i ograniczać czasu swoich wystąpień, przygotowują dostosowanych do potrzeb materiałów ilustracyjnych, niejednokrotnie nie zdają sobie sprawy z użyteczności takich podstawowych materiałów promocyjnych, jak wizytówki. Na podkreślenie zatem zasługuje fakt, by uczeni zdawali sobie sprawę ze znaczenia formy prezentacji i nie lekceważyli widowiskowej oprawy, jaką nadaje się ich projektowi. Przejawiać się to powinno choćby w takich sprawach, jak przestrzeganie terminów dostarczania materiałów prezentacyjnych, zrozumienie, że właściwe przygotowanie prezentacji jest czasochłonne, gotowość osobistego udziału w wystawie czy prezentacji, ale również dbałość o estetykę dostarczanych ilustracji, czy gdy jest to możliwe – przejawiania inwencji w dostarczaniu przykładowo efektownych eksponatów i urządzeń, które mogą przyciągnąć uwagę odbiorców.

51 Op. cit., s. 121-122.

52 Jeśli chce się przygotować dobrą prezentację, ulotkę – musi być ona handlowa, a nie naukowa. Należy w niej porównać istniejący stan techniki, z tym co my proponujemy oraz w czym to jest lepsze od dotychczasowego rozwiązania.







# CZĘŚĆ II

## ORGANIZACYJNO-PRAWNE ASPEKTY ZAKŁADANIA I FUNKCJONOWANIA PRZEDSIĘBIORSTW TYPU SPIN-OFF/OUT

### RÓŻNICE POJĘCIOWE W DEFINIOWANIU SPÓŁEK TYPU SPIN-OFF I SPIN-OUT - ASPEKT ORGANIZACYJNO-PRAWNY

O firmie odpryskowej (*spin-off/-out*) mówi się jako o nowym przedsiębiorstwie, które powstało w drodze usamodzielnienia się pracownika/ów przedsiębiorstwa macierzystego lub innej organizacji (np. laboratorium badawczego, szkoły wyższej) oraz wykorzystującym w celach gospodarczych intelektualne i organizacyjne zasoby organizacji macierzystej<sup>53</sup>.

**Rozróżnia się dwa pojęcia spin-off oraz spin-out, przy czym definicja każdego z tych pojęć jest w literaturze przedmiotu bardzo zróżnicowana i niejednokrotnie pojęcia te są używane albo zamiennie, stanowiąc tym samym synonimy, albo dokonywane jest pomiędzy nimi zdecydowane rozróżnienie.**

Zarówno *spin-off* czy też *spin-out* to firmy, których powstanie jest związane z powołaniem nowego podmiotu gospodarczego w celu realizacji przedsięwzięć, których pochodzenie zwykle ściśle związane jest z instytucją macierzystą np. uczelnią wyższą. To właśnie komercjalizacja wiedzy, której powstanie jest związane z pozyskaniem nauki lub prowadzeniem badań w jednostce macierzystej, stanowi genezę powstania nowej spółki. Nowa firma może być w różnym stopniu powiązana z uczelnią na etapie nie tylko powstawania ale przede wszystkim funkcjonowania i z tego względu przyjmuje się różną interpretację pojęć firmy odpryskowej.

Z jednej strony powołanie firmy służyć może komercjalizowaniu wyników badań naukowych, prowadzonych na uniwersytecie. W takim przypadku w nowej jednostce zarówno jednostka macierzysta posiada swoje udziały jak również naukowiec lub grupa naukowców również posiada swoje udziały. Charakter wkładanych do spółki udziałów może być zarówno finansowy jak też rzeczowy. W przypadku wkładu rzeczowego do spółki kapitałowej, Uczelnia może udostępnić swoje pomieszczenia,

aparaturę, itd. W przypadku wkładu finansowego uczelnia dokapitalizowuje wkład finansowy tak aby całościowy kapitał finansowy był w stanie sfinansować potrzebne inwestycje.

53 *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, (red.) K.B. Matusiak, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008, s. 97.

## FIRMY ODPRYSKOWE A PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ AKADEMICKA

Należy pamiętać, że przy okazji omawiania tematyki firm odpryskowych, coraz częściej pojawia się definicja przedsiębiorczości akademickiej (*academic entrepreneurship*). Zgodnie z literaturą przedmiotu o przedsiębiorczości akademickiej mowa wtedy, gdy podstawą postaw przedsiębiorczych zarówno naukowców, jak też studentów jest wiedza nabyta na uczelni macierzystej. Z niniejszego punktu widzenia, przedsiębiorczość akademicka nabiera nowego wymiaru, bo zostaje uzupełniona o osoby młode – studentów. To właśnie ich działalność, wena twórcza i pomysłowość, które jednakowoż zostają ukształtowane na uczelni i w oparciu o wiedzę zdobytą na uniwersytecie, nadaje nowy wymiar pojęciu komercjalizacji. O ile w czystej definicji przedsiębiorczość akademicka jest związana z uczelnią, czyli zarówno wykładowcami jak też słuchaczami, o tyle w Polsce przyjęło się utożsamiać przedsiębiorczość akademicką z działalnością studencką.

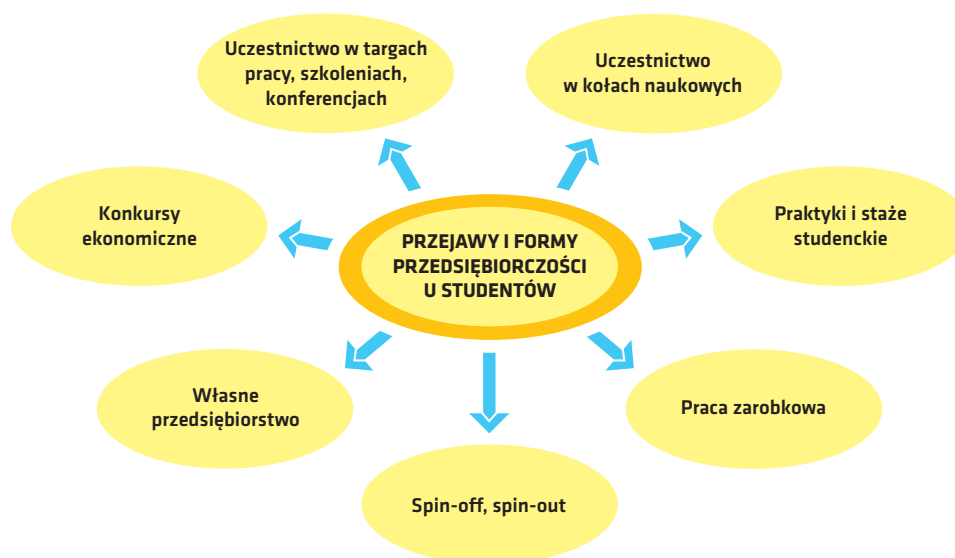
Przedsiębiorczość akademicka ma swój ważny wkład w dokonywaniu rozróżnienia pomiędzy firmami *spin-off* i *spin out*. O ile założenie firmy odpryskowej przez naukowca może być bardziej związane z udziałem finansowym uczelni, o tyle założenie firmy przez studenta może niekoniecznie wkraczać w struktury uniwersytetu. Stąd, założenie firmy, choć wynikające z pozyskanej na uczelni wiedzy i mające na celu urynkowanie idei, których źródłem była wiedza akademicka, niekoniecznie jest w dalszym ciągu powiązane kapitałowo z uniwersytetem. Powyższa forma firmy odpryskowej jest definiowana jako *spin-out*. Co również ważne bardzo często firmy, których twórcy zaczerpnęli pomysły na biznes za pośrednictwem uczelni, są skłonni w jakimś wymiarze współpracować z uczelnią. Z tego punktu widzenia znaczenia nabierają akademickie inkubatory przedsiębiorczości, czy też jednostki uczelniane wspierające czy to przedsiębiorczość akademicką, czy też ogólnie pojęty transfer wiedzy i technologii (Centra Transferu Technologii, Centra Doskonałości).

Założenie firmy odpryskowej na uczelni może być tak samo trudne jak też łatwe. O stopniu komplikacji procedur prowadzących do powstania nowego podmiotu decydują różne czynniki. Z jednej strony Uczelnie mogą nie posiadać tradycji inkubowania nowych pomysłów i ich wspierania, ze względu na charakter swojej działalności naukowej. Uczelnie o humanistycznym profilu działalności mogą nie mieć takiej tradycji w inkubowaniu przedsiębiorczości jak uczelnie techniczne. Mowa oczywiście o tworzeniu spółek związanych w jakiś sposób z uczelnią przez pracowników

jak też studentów. W przypadku uczelni technicznych spółki mogą mieć łatwiejszą ścieżkę inkubacji, co wynika z posiadania przez uczelnie odpowiedniej infrastruktury do urzeczywistnienia idei powstałych w drodze prowadzonych w ramach własnych badań naukowych. W laboratoriach oraz w oparciu o posiadane w politechnikach zaawansowane urządzenia, można próbować przetestować własne nowatorskie rozwiązania. Oczywiście droga inkubacji własnych pomysłów nie jest zarezerwowana wyłącznie do uczelni technicznych. Wiele ciekawych pomysłów, dotyczących nowych rozwiązań w zakresie procesów czy organizacji może być przedmiotem komercjalizacji na uczelniach o innej, niż techniczna orientacji prowadzonej działalności naukowo-badawczej. Szeroka gama różnych form i przejawów przedsiębiorczości akademickiej prezentuje **Rysunek 8**.

Spektrum form przedsiębiorczości akademickiej jest bardzo szeroka i jedną z nich jest właśnie tworzenie firm *spin-off* lub *spin-out*. Mając na uwadze aspekt zakładania firmy studenckiej zwykle definiuje się ją właśnie jako *spin-out* w odróżnieniu do *spin-off*, gdzie firma jest już organizacyjnie lub prawnie powiązana z uczelnią. Nie jest natomiast wykluczona sytuacja, w której student lub grupa studentów zamierza z własnym pomysłem wejść w spółkę z uczelnią. W takim przypadku powstała spółka miałaby formę *spin-off*, która bezpośrednio nawiązuje do zależności organizacyjnej czy też prawnej z uczelnią.

Rysunek 8. Przejawy i formy przedsiębiorczości akademickiej



Źródło: *Przedsiębiorczość akademicka. Własność intelektualna*, (red.) P. Kubiński i in., Wrocław 2010, s. 7.

## WYMOGI FORMALNO-PRAWNE ZAKŁADANIA FIRMY TYPU SPIN-OFF/OUT

Założenie firmy odpryskowej może być zainicjowana zarówno przez uczelnię, jak również pomysłodawców, gdzie przez pomysłodawców rozumieć należy pracowników uczelni bądź studentów (przedsiębiorczość akademicka). Z reguły gdy mowa o firmie odpryskowej, jej powstanie kojarzy się raczej z inicjatywą po stronie pracownika lub studenta. Niektóre definicje spółek odpryskowych podają wprost, że są to firmy zakładane przez pracowników naukowych ze stopniem co najmniej doktora. Jest to oczywiście jedna z definicji, jednak wskazująca celnie kierunek działania oraz stronę, która może być inicjatorem powstania nowego przedsiębiorstwa.

Pomysłodawcą nowego przedsięwzięcia może być zarówno jedna osoba, jak też grupa osób. Indywidualny naukowiec lub student może zwrócić się do uczelni z propozycją utworzenia podmiotu gospodarczego realizującego rynkową wizję danego innowacyjnego rozwiązania. Uczelnie są mniej lub bardziej przygotowane na takie inicjatywy w obecnej sytuacji. Niektóre uczelnie wyższe wprowadziły, zarządzeniem Rektora, regulaminy które precyzują kwestie zakładania spółek odpryskowych i roli w nich zarówno inicjatorów jak też uczelni. W zapisach regulaminów znajdują się m.in. wytyczne w kwestii:

- Kryteriów wg których podejmowana jest decyzja o powołaniu lub nie spółki (interes Uczelni i pracownika, odniesienie działań do statutu Uczelni);
- Instytucjonalnego wymiaru powołania spółki (nadzór, skład osobowy, forma prawna).

Brak procedur określających sposób postępowania w przypadku pojawienia się możliwości komercjalizowania innowacyjnego rozwiązania zarówno przez studenta, jak też pracownika nie oznacza, że nie jest możliwe założenie firmy odpryskowej. Uczelnia może oczywiście podjąć decyzję o powołaniu spółki, w której będzie posiadała udziały. Plusem posiadania regulaminu jest z góry przyjęty sposób postępowania przez władze danej uczelni, w przypadku powoływania spółki.

**Uczelnie posiadające procedury regulujące kwestie zakładania i prowadzenia firm odpryskowych są przygotowane do komercjalizacji ciekawych innowacyjnych rozwiązań, które w każdej chwili mogą się pojawić zarówno ze strony pracownika nauki jak też studenta, czy doktoranta.**

Znaną praktyką w powoływaniu spółek *spin-off* jest reprezentowanie uczelni wyższej przez spółkę akademicką, będącą własnością uczelni i specjalnie stworzoną w celu zarządzania własnością intelektualną (zarząd powierniczy) na rzecz uczelni wyższej. Uczelnie posiadają też jednostki wspierające: inkubatory przedsiębiorczości, centra doskonałości, centra transferu technologii, w których gestii jest stworzenie procedur formalno-prawnych zakładania spółek typu *spin-off*.

Zbiór procedur uczelnianych, regulujących powstawanie firm odpryskowych, może również zawierać zapisy dotyczące zarządzania prawami własności intelektualnej i przemysłowej, określać stopień jakości komercjalizacyjnej danego rozwiązania, który pozwala lub nie na podjęcie prac komercjalizacyjnych. Uczelnie powinny również w regulaminach zagwarantować prawo do nieodpłatnego korzystania z powstałych dóbr. Z kolei wytyczne procedury komercjalizacyjnej powinny zawierać zapisy dotyczące

przebiegu i harmonogramu procesu komercjalizacji, ew. procedur związanych z poszukiwaniem dodatkowego inwestora, a także przeprowadzeniu negocjacji, jak też zapewnienie pomocy w przygotowaniu i sporządzeniu umowy a w dalszej kolejności zarządzanie procesem implementacji i kontrolę procesu wdrażania. Nie bez znaczenia jest ustanowienie wytycznych w zakresie identyfikacji i zarządzania ryzykiem w planowaniu procesu komercjalizacji oraz wdrażaniu przyjętych rozwiązań.

Wiele polskich uczelni nie posiada jeszcze opracowanych procedur i regulaminów zarządzania prawami własności intelektualnej i przemysłowej a także zapisów dotyczących komercjalizacji nowatorskich rozwiązań. W takim przypadku to właśnie umowa o powołaniu firmy odpryskowej powinna zapierać odpowiednie zapisy<sup>54</sup>:

- Informacja o objęciu przez spółkę uniwersytecką udziałów w powstającej spółce *spin-off*, których wysokość zależy od wkładu uniwersytetu w jej powstanie (finansowego lub niefinansowego) oraz w dalsze funkcjonowanie;
- Informacja dot. minimalnej wysokości udziałów w spółce (np. 20% - rzadko spotykaną praktyką jest obejmowanie przez uczelnie wyższą pakietu kontrolnego, tj. udziałów w wys. ponad 50%);
- Informacja dot. podziału zysków ze sprzedaży udziałów w spółce;
- Informacja o tym jakie podmioty mogą nabyć udziały;
- Zasady, na jakich uczelnia będąca właścicielem przedmiotów własności intelektualnej lub przemysłowej udziela praw do korzystania z nich przez osobę uprawnioną (prawną lub fizyczną), czyli licencji;
- zapisy regulujące sposób reprezentacji i podejmowania decyzji o działalności spółki (w tym w zakresie komercjalizacji wyników badań naukowych i własności intelektualnej uczelni), na który zwykle macierzyste uczelnie wyższe mają wpływ;
- zasady zatrudniania pracowników w spółce zgodnie z zasadami zatrudniania pracowników na uczelni wyższej – pracownicy naukowo-dydaktyczni oraz pracownicy administracyjni uniwersytetu zatrudnieni na pełny etat nie mogą być zatrudnieni w spółce *spin-off* (zagrożenie podwójnego finansowania) – nie wyklucza to jednak posiadania przez nich udziałów w spółce oraz pełnienie funkcji w organach zarządczych i/lub nadzorczych spółki;
- dodatkowe ustalenia, takie jak np. wykorzystywanie (bezpłatne lub odpłatne, w ramach określonych warunków) infrastruktury akademickiej do prowadzenia działalności spółki;
- inne zapisy umowne spółki, wymagane zgodnie z kodeksem cywilnym lub handlowym.

## ZALETY I WADY TWORZENIA PRZEDSIĘBIORSTW AKADEMICKICH ZARÓWNO Z PUNKTU WIDZENIA WŁADZ UCZELNI, JAK TEŻ POMYSŁODAWCÓW BIZNESU

Zalety tworzenia i funkcjonowania przedsiębiorstw akademickich	Z punktu widzenia pomysłodawcy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Większa pewność w realizacji przedsięwzięcia, ze względu na fakt współpracy z jednostką macierzystą;</li> <li>• Możliwość realizacji projektów związanych tematycznie z uczelnią;</li> <li>• Silniejsza współpraca z uczelnią;</li> <li>• Możliwość korzystania z infrastruktury uczelnianej - w tym komputery i laboratoria;</li> <li>• Możliwość skorzystania z infrastruktury uczelnianej na rzecz wspierania przedsiębiorczości akademickiej w zakresie oferty inkubatorów przedsiębiorczości (przestrzeń biurowa, Internet, telefon, faks);</li> <li>• Możliwość współpracy z kolegami z pracy przy pracy i rozwoju nad komercjalizowanymi rozwiązaniami;</li> <li>• Możliwość wykorzystania wizerunku uczelni w promowaniu własnego przedsięwzięcia;</li> <li>• Łatwość w podjęciu decyzji o urynkowieniu efektów badań Znaukowych ze względu na lokalny, uczelniany charakter działań z tym związanych;</li> <li>• Wsparcie uczelniane w tworzeniu i wzmacnianiu marki <i>spin-offu</i>.</li> </ul>	Wady tworzenia i funkcjonowania przedsiębiorstw akademickich	Z punktu widzenia pomysłodawcy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niebezpieczeństwo nadmiernej zależności od uczelni macierzystej;</li> <li>• Niebezpieczeństwo niekorzystnych proporcji udziałów w spółce odpryskowej;</li> <li>• Konieczność zaangażowania się w działalność biznesową, niekoniecznie zgodną z naukowym wymiarem zainteresowań pomysłodawcy;</li> <li>• Niebezpieczeństwo skomplikowanych procedur, powodujących brak możliwości swobody działania przez pomysłodawców;</li> <li>• Niebezpieczeństwo zbyt dużej ostrożności uczelni w podejmowaniu decyzji o stworzeniu <i>spin-offu</i>;</li> <li>• Niebezpieczeństwo zbyt dużej roli uczelni w podejmowaniu decyzji rozwojowych, obarczonych ryzykiem.</li> </ul>
	Z punktu widzenia władz uczelni	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stworzenie warunków dla pracowników do realizacji własnych wizji badawczych;</li> <li>• Stworzenie warunków sprzyjających większej ilości patentów na uczelniach;</li> <li>• Polepszenie wizerunku uczelni w zakresie postrzegania jako cennego partnera na rynku biznesowym;</li> <li>• Polepszenie wizerunku uczelni w oczach pracodawców jak też studentów jako przygotowującej solidnie do wejścia na rynek pracy;</li> <li>• Uwrażliwienie (głównie pracowników badawczych) na potrzeby rynkowe (jakość, ceny, serwis, obsługa, promocja, sprzedaż)</li> <li>• Możliwość wprowadzenia rachunku efektywności badań;</li> <li>• Polepszenie wizerunku instytucji otoczeniu bliższym i dalszym</li> <li>• Zwiększenie współpracy na linii uczelnia-biznes;</li> <li>• Możliwość zwiększenia przychodów finansowych uczelni;</li> <li>• Zwiększenie znaczenia badań przemysłowych na uczelni;</li> <li>• Zwiększenie możliwości kontraktacji nowych badań przez środowisko biznesu poprzez wzmocnienie rynkowej orientacji wizerunku uczelni</li> </ul>		Z punktu widzenia władz uczelni	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niebezpieczeństwo stworzenia dodatkowych biurokratycznych przepisów, które mogą mieć wpływ na prowadzoną dotychczas działalność naukowo-badawczą;</li> <li>• Możliwość alokacji środków na cele inne niż działalność czysto badawcza;</li> <li>• Możliwość utraty cennych pracowników, którzy po stworzeniu firmy, zrezygnują z prowadzonych badań cennych z punktu widzenia jednostki na rzecz innych;</li> <li>• Możliwość stworzenia zbyt skomplikowanych procedur prawno-organizacyjnych do tworzenia <i>spin-off</i>, co stworzy odwrotną do oczekiwanej sytuację w zakresie tworzenia firm odpryskowych;</li> <li>• Niebezpieczeństwo zbyt małej wiedzy i praktyki pracowników / doktorantów / studentów w dziedzinie obrotu gospodarczego i Zarządzani.</li> </ul>

## STRUKTURA UDZIAŁÓW W FIRMIE ODPRYSKOWEJ

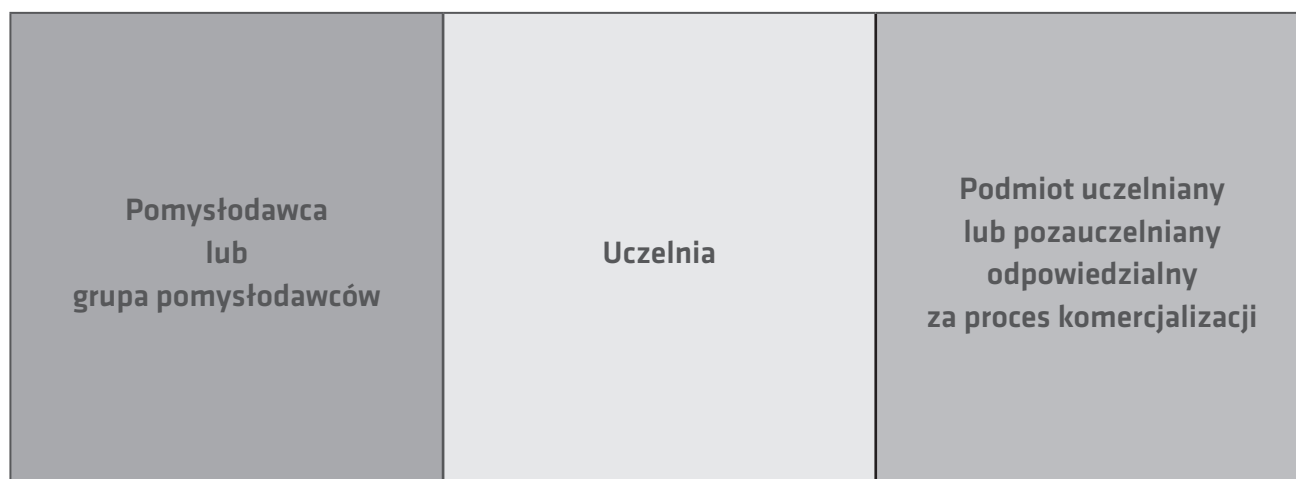
Istniejący model kariery naukowej i przepisy w tej sferze zniechęcają pracowników naukowych do prowadzenia i realizacji projektów praktycznie użytecznych, bo wymuszają na młodych naukowcach nadmierny stopień koncentracji na zdobywaniu kolejnych stopni i tytułów naukowych oraz indywidualnym rozliczaniu z ich realizacji. Rozwiązaniem obecnej sytuacji może być tylko przebudowa systemu awansu zawodowego i ścieżki kariery zawodowej w sposób bardziej zbliżony do systemu stosowanego w przedsiębiorstwach prywatnych – rozliczanie efektywności działań, a nie liczby publikacji naukowych<sup>55</sup>.

W praktyce światowej wypracowano wiele rozwiązań dotyczących podziału korzyści z wypracowanych efektów badań. Najbardziej chyba powszechną zasadą jest przejście przez uczelnie, jako pracodawców, prawa do własności wypracowanych przez jej naukowców rezultatów. Zdarza się również tak, że prawo własności przechodzi w całości na naukowca (lub zespół projektowy) w sytuacji gdy uczelnia uzna, że nie ma interesu w zapewnieniu danemu rezultatowi ochrony prawnej. W pierwszej opisanej sytuacji, podział z korzyści, jakie zostaną wypracowane przez dany rezultat, zależy od indywidualnych zasad panujących na uczelniach.

Na świecie istnieją różne modele podziału udziałów w spółce *spin-off*. Jednym z modeli podziału jest rozdział udziałów pomiędzy pomysłodawcę, uczelnię oraz jednostką np. uczelni odpowiadającą za całość procesu transferem wiedzy lub odpowiedni uczelniany fundusz (**Rysunek 9**).

Udziałowcami może również wyłącznie pomysłodawca lub grupa pomysłodawców z jednej strony oraz uczelnia z drugiej strony. W takim przypadku większość kwestii dotyczących procesu komercjalizacji może spaść i obciążać pomysłodawców. Jest to rozwiązanie o tyle utrudnione, że po pierwsze nakłada dodatkową pracę na pomysłodawców, co może zniechęcać ich do działań na rzecz komercjalizacji pomysłu, a po drugie nie posiadają oni odpowiedniego doświadczenia, którym może poszczycić się jednostka wyspecjalizowana w sprawach komercjalizacji. Z tego względu zdecydowanie sprawniej może przebiegać proces komercjalizacji przy udziale jednostek, które mają w tym względzie doświadczenie.

**Rysunek 9. Udziałowcy firmy odpryskowej**



Źródło: Opracowanie własne.

<sup>55</sup> *Innowacje. Priorytety – badanie i wdrożenia*, J. Godlewski, Politechnika Gdańska, s. 42-43, [w:] *Przedsiębiorczy uniwersytet* s. 193.



Jeżeli chodzi o kształtowanie wielkości udziałów w spółce *spin-off*, wielkości te każdorazowo przedmiotem indywidualnych ustaleń pomiędzy udziałowcami. Kryteriami podziału udziałów są w tym przypadku skala zaangażowania w dane przedsięwzięcie, wielkość oszacowanych udziałów wynikających z szacunków sprzedaży rynkowej przedmiotu komercjalizacji, czy też oszacowanie wartości własności intelektualnej, jaką pomysłodawca wnosi do spółki. Regulaminy uczelni mogą, ale nie muszą precyzować progów według których przyjmowane są wielkości procentowe udziałowców w spółce *spin-off*. W zależności od podejścia danej uczelni do kwestii wspierania przedsiębiorczości swoich pracowników i studentów, mogą być regulowane progi procentowe dla udziałowców. Jednym z rozwiązań jest przyjęcie minimalnej stawki, jaką w firmie odpryskowej posiadać będzie uczelnia np. 20%<sup>56</sup>. Pozostałe maksimum 80% jest rozdzielone pomiędzy pomysłodawcę oraz firmę uczelnianą odpowiedzialną za komercjalizację rozwiązania. Podany graniczny przypadek stanowi jedynie przykład struktury udziałów.

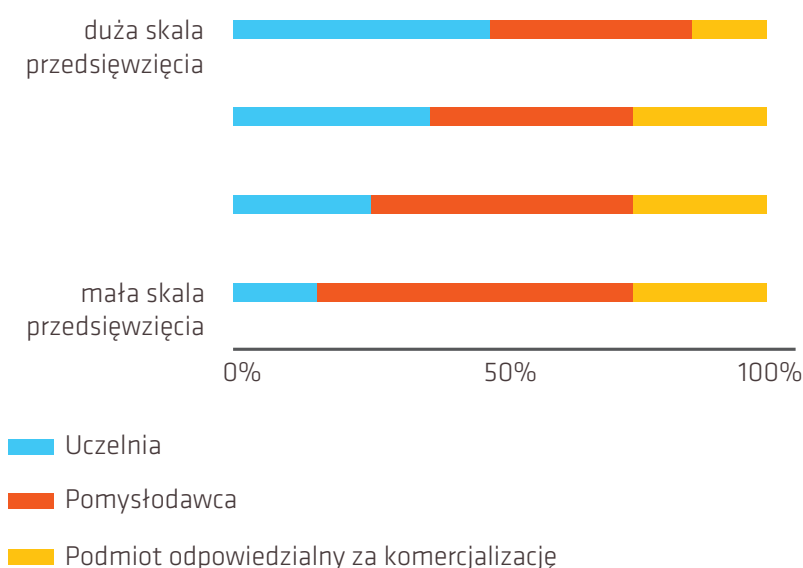
Innym modelem zróżnicowania udziałów jest kwestia wielkości zaangażowanych łącznie w przedsięwzięcie środków. Do pewnej wartości wielkości przedsięwzięcia udziały są przyjmowane wg struktury X-Y-Z. Jeżeli wartość przedsięwzięcia przekroczy ustaloną wysokość, adekwatnie zmianie podlegają wielkości procentowe udziałowców (**Rysunek 10**).

Oczywiście dla podobnego wariantu można by zastosować tzw. zasadę drabinki, czyli wartości inwestycji, których przekroczenie oznaczałoby przyjęcie wyznaczonych wysokości udziałów. Z praktyki zagranicznej wynika, że wielkości udziałów pomysłodawców stanowią od 35 do 50 procent.

**Rysunek 10** prezentuje przykładowe struktury udziałów w spółce *spin-off*, w zależności od skali przedsięwzięcia. Czym większy kapitał jest wymagany do realizacji przedsięwzięcia, tym udział uczelni jako głównego udziałowca jest większy. Jest to uzależnione od wkładu, jaki zaangażowany jest ze strony uczelni w dane przedsięwzięcie. Oczywiście w przypadku jeżeli regulacje w uczelniach wskazują na większe zaangażowanie w komercjalizację np. spółki uniwersyteckiej poza strukturami uczelnianymi, sytuacja może być odwrotna i większy wpływ na decyzje jakie będą podejmowane w przyszłej spółce będzie posiadać właśnie spółka uniwersytecka (**Rysunek 11**).

Od wysokości przyszłych przychodów dla pomysłodawcy z racji komercjalizacji jego pomysłu zależy atrakcyjność komercjalizacji. Im większy odsetek przyszłych przychodów, tym bardziej dawcy innowacji powinni być zainteresowani komercjalizowaniem swojego pomysłu. Jeżeli ten odsetek będzie na rażąco niskim poziomie np. do 5%, raczej wątpliwe może być to, aby ktokolwiek podejmował decyzję podzielenia się swoją wiedzą. W takim przypadku

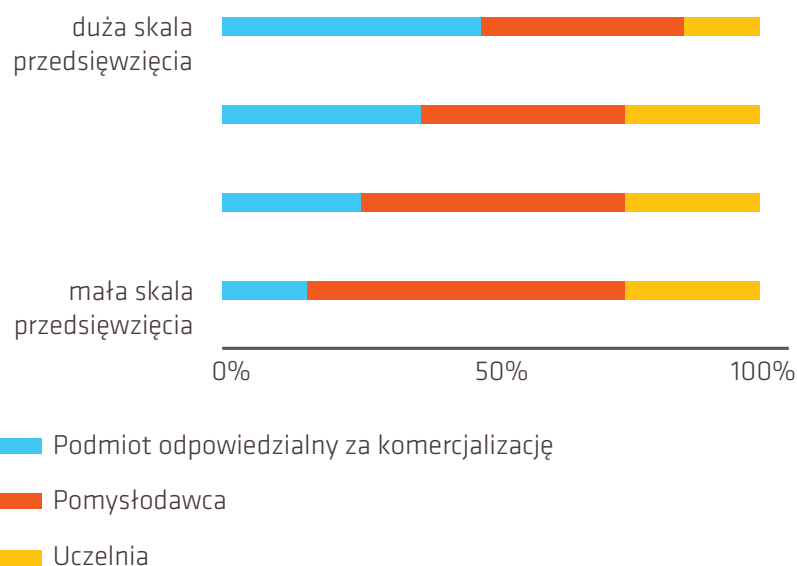
**Rysunek 10. Przykład struktury „drabinkowej” udziałów w firmie odpryskowej w zależności od wartości przedsięwzięcia komercjalizacyjnego**



Źródło: Opracowanie własne.

<sup>56</sup> Rozwiązanie to jest przyjęte przez Uniwersytet Jagielloński w Krakowie.

**Rysunek 11. Przykład struktury „drabinkowej” udziałów w firmie odpryskowej, w której większą rolę odgrywa podmiot odpowiedzialny za komercjalizację**



Źródło: Opracowanie własne.

pomysłodawca albo będzie szukał innego podmiotu niż macierzysta uczelnia do realizacji przedsięwzięcia stanowiącego urynekowanie efektów pracy naukowca.

Wysokość udziałów, jakie obejmuje uczelnia w spółkach zależy przede wszystkim od jej wkładu własnego w dane przedsięwzięcie, zasobów ludzkich i technologicznych, które zostały użyte w całym procesie tworzenia rezultatu, wartości własności intelektualnej, wartości potrzebnego kapitału oraz wielkości pomocy i zaangażowania uczelni w początkowej fazie rozwoju spółki, a także późniejszym stopniem jej związania z uczelnią<sup>57</sup>.

Ustalenia dotyczące wielkości udziałów powinny oczywiście być uprawomocnione odpowiednią umową, podpisywaną przez wszystkie strony, biorące udział w procesie komercjalizacji. Jeżeli będą to trzy strony, jak przedstawiono powyżej, wszystkie trzy strony powinny wspólnie uzgodnić swoją rolę w przedsięwzięciu w formie pisemnej. Jednocześnie też winny być określone w tym przypadku kwestie dotyczące praw majątkowych, czy autorskich.

Wydaje się, że w przypadku jeżeli w procesie komercjalizacji biorą udział wyłącznie dwie strony tj. pomysłodawca (np. pracownik lub student) oraz uczelnia macierzysta, udziały winny być dzielone wyłącznie pomiędzy te dwie strony zawierające umowę o utworzeniu spółki *spin-off*.

W przypadku motywowania pracowników naukowych do realizacji projektów użytecznych w gospodarce oraz sposoby pokonywania istniejących w polskiej rzeczywistości barier urzeczywistniają się w strategiach działania obranych przez poszczególne uczelnie.

Obecnie można zaobserwować 4 podstawowe strategie<sup>58</sup>:

1. 1.nieokreśloności,
2. 2.regulacji,
3. 3.motywacyjna
4. 4.lidera.

W strategii nieokreśloności przyjmuje się generalny brak jakichkolwiek uregulowań dotyczących komercjalizacji badań naukowych na uczelni i jest to chyba najczęściej występujące rozwiązanie na polskich uczelniach. Strategia regulacji oznacza istnienie w uczelni regulaminu, który precyzowałby zasady współpracy na linii pomysłodawca-uczelnia. Istnienie regulacji dotyczących zasad wzajemnych zależności i udziałów, a także procedur i sposobów postępowania w przypadku powoływania i funkcjonowania spółek *spin-off* oznacza przygotowanie uczelni do sytuacji, w której pojawia się możliwość transferu nowych rozwiązań do praktyki gospodarczej. Strategia motywacji przyjmuje takie uregulowania dotyczące komercjalizacji wiedzy, które odgrywają motywującą, wspierającą te procesy rolę. Zatem przyjmować można korzystne zapisy dotyczące tworzenia nowych podmiotów gospodarczych. Uniwersytet nie tylko

57 *Przedsiębiorczy Uniwersytet. Warunki skutecznej współpracy pomiędzy nauką a przedsiębiorstwami*, (red.) M. Bąk, P. Kulawczuk, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Krajowa Fundacja Kultury Przedsiębiorczości, Warszawa 2009, s. 200.

58 *Przedsiębiorczy Uniwersytet. Warunki skutecznej współpracy pomiędzy nauką a przedsiębiorstwami*, (red.) M. Bąk, P. Kulawczuk, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Krajowa Fundacja Kultury Przedsiębiorczości, Warszawa 2009, s. 201.

posiada zapewnienie istnienia procedur określających proces postępowania w przypadku tworzenia spółek *spin-off* ale jednocześnie wychodzi naprzeciw oczekiwaniom potencjalnych pomysłodawców. Może się to odbywać poprzez zapewnienie podmiotu, który obsłuży proces zakładania firmy, może też wspierać inkubację nowego pomysłu poprzez lokowanie nowopowstałej spółki w posiadanym akademickim inkubatorze przedsiębiorczości, wreszcie może oferować usługi wspierające rozwój takiej firmy, m.in. poprzez zapewnienie usług telekomunikacyjnych (internet, telefon, fax), biurowych (ksero, poczta), a także wizerunkowych poprzez udostępnienie na własnych stronach miejsca promującego nowopowstałe firmy. Odrębną kwestię stanowi również obsługa firm w zakresie aplikowania o środki finansowe na rozwój. Uniwersytety posiadają wyodrębnione jednostki, w tym inkubatory, centra transferu, centra doskonałości, punkty konsultacyjne i in., w których można uzyskać przydatne informacje na temat możliwości pozyskania środków zewnętrznych na finansowanie prorozwojowych inicjatyw firm uniwersyteckich. Eksperti pracujący w takich uczelnianych jednostkach wspierających przedsiębiorczość posiadają niezbędną wiedzę i materiały dla wszystkich zainteresowanych funduszami unijnymi na rozwój własnej firmy.

Wreszcie strategia lidera oznacza, że uczelnia przyjmuje aktywną rolę kreatora firm, a następnie wspierania ich rozwoju. Jest to niejako rozbudowana strategia motywacyjna, ponieważ nie tylko zapisy regulujące powstawanie i wspieranie spółek *spin-off* znajdują tutaj zastosowanie. Dodatkowo uczelnia sama staje się aktywnym graczem na polu tworzenia nowych spółek. Organizuje wydarzenia mające na celu konfrontację świata nauki i biznesu, tworzy sprzyjający klimat przedsiębiorczości poprzez akcje promocyjne i informacyjne dotyczące przedsiębiorczości akademickiej. Uczelnia również sama zabiega o środki i zachęca m.in. własnych studentów, ale też środowisko lokalne i regionalne do zakładania i rozwoju firm. W chwili przystąpienia Polski do UE, pojawiły się środki unijne z programów operacyjnych, które ukierunkowane są właśnie na wspieranie przedsiębiorczości, m.in. na realizację projektów mających na celu wyszukanie, przeszkolenie oraz wsparcie finansowe dla studentów, czy doktorantów zainteresowanych założeniem własnej firmy. Zatem uczelnia, która jest liderem w kreowaniu przedsiębiorczości zabiega o środki unijne a następnie posiadając już instrument finansowy, tworzyć projekty wspierające przedsiębiorczość wśród społeczności akademickiej, ale także w swoim bliższym i dalszym otoczeniu.

## WYBÓR FORMY PRAWNEJ PROWADZENIA DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ ORAZ PROCEDURA JEJ REJESTRACJI

Dokonanie wyboru w zakresie formy prowadzenia działalności gospodarczej jest szczególnie ważne w procesie transferu technologii z uczelni do biznesu. Jest to związane z koniecznością określenia potrzeb zarówno w momencie zakładania firmy, jak również ze względu na przyszły rozwój firmy.

Przepisy prawa dopuszczają różną formę prowadzenia działalności gospodarczej:

1. Działalność osoby fizycznej (forma ta może poprzedzać założenie faktycznej spółki *spin-off*):
  - a. osoba fizyczna samodzielnie prowadząca działalność gospodarczą;
  - b. b.spółka cywilna.
2. Spółki prawa handlowego:
  - a. spółki osobowe: jawna, partnerska;
  - b. spółki mieszane: komandytowa, komandytowo-akcyjna;
  - c. spółki kapitałowe: sp. z o.o., akcyjna.
3. Inne jednostki organizacyjne:
  - a. spółdzielnie (w tym socjalne);
  - b. fundacje prowadzące działalność gospodarczą;
  - c. stowarzyszenia prowadzące działalność gospodarczą.

Firma prowadzona w trybie osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą to najbardziej popularna forma prowadzenia działalności gospodarczej. Ramy jej funkcjonowania określają takie akty prawne jak: Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej (Dz.U. 2004 r. Nr 173, poz. 1807), przepisy Kodeksu cywilnego (Dz. U. z 1964 r. Nr 16, poz. 93). Osoba prowadząca działalność gospodarczą korzysta z przywilejów jakie posiada firma tzn. wystawianie dokumentów finansowych, możliwości aplikowania o środki na rozwój firmy, inne przywileje natury prawnej, pozwalające na pozyskiwanie i realizację zleceń. W przypadku naukowców, wybór powyższej formy prowadzenia działalności nie jest związany wyłącznie z udogodnieniami natury księgowej czy prawnej, ale również w podobnym zakresie działalności istnieje mniejsze ryzyko finansowe niepowodzenia. Niektóre uczelnie mają jednak w tej mierze pewne obostrzenia natury formalnej. Naukowcy, którzy są zainteresowani założeniem własnej działalności gospodarczej są zobligowani do uzyskania pisemnej zgody Rektora<sup>59</sup>.

59 *Modele biznesowe budowy i rozwoju firm spin off na podbudowie szkoły wyższej*, (red.) M. Bąk i P. Kulawczuk, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa, 2010, s. 38.

W niektórych przypadkach nie jest możliwe ograniczenie działalności gospodarczej do małej skali, jaką reprezentuje osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą. Szerszy zasięg komercjalizacji wyznacza jednocześnie ramy rzeczowe i finansowe wdrożenia danego rozwiązania do praktyki gospodarczej. Własne zasoby finansowe osoby zainteresowanej wprowadzeniem nowego rozwiązania, często są niewystarczające i wtedy istnieje konieczność pozyskania kapitału i stworzenia spółki kapitałowej, w której swoje udziały posiadać będzie zarówno pomysłodawca, jak też inwestor. W przypadku lokalnego charakteru inwestycji można pozyskać fundusze ze strony uczelni, można również pozyskać finansowanie zewnętrzne, pozauczelniane gdzie źródłem są fundusze inwestycyjne, których działalność polega na dofinansowywaniu interesujących i wysokodochodowych przedsięwzięć.

Z punktu widzenia prawa podstawowe zasady podejmowania i wykonywania działalności określa ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej. Zgodnie z art. 14 ust. 1 powyższej ustawy przedsiębiorca może podjąć działalność gospodarczą w dniu złożenia wniosku o wpis do ewidencji działalności gospodarczej (osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą) albo po uzyskaniu wpisu do rejestru przedsiębiorców w Krajowym Rejestrze Sądowym (spółka z o.o., itd.).

Zgodnie z ustawą działalnością gospodarczą jest zarobkowa działalność wytwórcza, budowlana, handlowa, usługowa oraz poszukiwanie, rozpoznawanie i wydobywanie kopalin ze złóż, a także działalność zawodowa, wykonywana w sposób zorganizowany i ciągły.

Działalnością gospodarczą nie jest natomiast działalność wytwórcza w rolnictwie w zakresie upraw rolnych oraz chowu i hodowli zwierząt, ogrodnictwa, warzywnictwa, leśnictwa i rybactwa śródlądowego, a także wynajmowania przez rolników pokoi, sprzedaży posiłków domowych i świadczenia w gospodarstwach rolnych innych usług związanych z pobytem turystów. Ponadto działalność charytatywna, polegająca na nieodpłatnym przysparzaniu określonych dóbr lub świadczeniu usług, czy też działalność kulturalna (działalność non-profit)<sup>60</sup>.

## Działalność osoby/osób fizycznej/-ych

### Indywidualna działalność gospodarcza

Aby założyć działalność gospodarczą należy postąpić zgodnie z następującą procedurą<sup>61</sup>:

- w Urzędzie Miasta i Gminy należy uzyskać wpis do ewidencji działalności gospodarczej. Wpisu dokonuje wójt, burmistrz albo prezydent miasta. Czynność podlega opłacie w wysokości 100 zł. Składany wypełniony wniosek musi zawierać następujące informacje: imię, nazwisko, nazwa firmy (opcjonalnie), nr ewidencyjny PESEL, adres zamieszkania, adres siedziby firmy (w przypadku stałego wykonywania działalności poza miejscem zamieszkania), rodzaj działalności oraz datę rozpoczęcia działalności;
- Składany wniosek jest jednocześnie wnioskiem o wpis do ewidencji działalności gospodarczej (Urząd Gminy), wnioskiem o wpis do krajowego rejestru urzędowego podmiotów gospodarki narodowej (REGON - Urząd Statystyczny), zgłoszeniem identyfikacyjnym albo aktualizacyjnym (NIP- Urząd Skarbowy), zgłoszeniem płatnika składek albo jego zmiany w rozumieniu przepisów o systemie ubezpieczeń społecznych albo zgłoszeniem oświadczenia o kontynuowaniu ubezpieczenia społecznego (ZUS);
- Wniosek o wpis do ewidencji działalności gospodarczej (Formularz) stanowi równocześnie wniosek o zmianę danych we wpisie do ewidencji działalności gospodarczej, wniosek o zawieszenie wykonywania działalności gospodarczej, wniosek o wznowienie wykonywania działalności gospodarczej, zawiadomienie o zaprzestaniu wykonywania (likwidacji) działalności gospodarczej;
- Wniosek o rejestrację firmy oraz wniosek o zmianę wpisu do ewidencji działalności gospodarczej są zwolnione z opłaty;
- W przypadku uzyskania wpisu firmy do ewidencji należy udać się do właściwego ze względu na siedzibę wojewódzkiego oddziału Urzędu Statystycznego, w którym składamy wniosek (RG-1) o nadanie numeru REGON. We wniosku przedstawiamy nazwę firmy, adres siedziby, formę prawno-organizacyjną, stan aktywności prawnej i ekonomicznej, rodzaj przeważającej działalności;
- Po uzyskaniu nr REGON należy założyć konto bankowe i wyrobić firmową pieczętkę;

60 W. Nowakowski, *Prawne aspekty działalności gospodarczej, Poradnik dla osób chcących założyć działalność gospodarczą*, Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011, s. 7.

61 [http://uniaprzedsiebiorczych.pl/formy-prawne-dzialalnosci-gospodarczej/0,-p,1, z dn. \[21.09.2011\]](http://uniaprzedsiebiorczych.pl/formy-prawne-dzialalnosci-gospodarczej/0,-p,1, z dn. [21.09.2011]).

- Kolejnym etapem jest wizyta w Urzędzie Skarbowym w celu zgłoszenia rozpoczęcia działalności, nadania Numeru Identyfikacji Podatkowej oraz zadeklarowania bycia płatnikiem podatku VAT;
- Kolejnym etapem rejestracji jednorazowej firmy jest wizyta w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych w celu ustalenia obowiązkowych składek ubezpieczenia społecznego i zdrowotnego;
- W przypadku prowadzenia działalności wymagającej koncesji lub specjalnego pozwolenia należy udać się do odpowiedniego organu, w celu jego uzyskania.

Presja wspierania przedsiębiorczości, jaka jest obecnie widoczna w Polsce, wymusiła na wielu instytucjach, maksymalne udogodnienia w procesie zakładania działalności gospodarczej. Wiele urzędów oferuje już możliwość wirtualnego założenia firmy, gdzie jej rejestracji dokonać można *on-line*, bez wychodzenia z domu. Należy jednak pamiętać, że aby móc skorzystać z tego dobrodziejstwa, wcześniej mimo wszystko trzeba się zgłosić do odpowiedniego Urzędu w celu rejestracji własnych danych, co pozwoli dać możliwość weryfikacji *on-line* w procesie zakładania działalności gospodarczej.

Zgodnie z założeniami tzw. „jednego okienka” wniosek o wpis do ewidencji działalności gospodarczej jest jednocześnie wnioskiem o:

- wpis do krajowego rejestru urzędowego podmiotów gospodarki narodowej (REGON) prowadzonego przez Urząd Statystyczny,
- zgłoszeniem identyfikacyjnym albo aktualizacyjnym, o którym mowa w przepisach o zasadach ewidencji i identyfikacji podatników i płatników,
- zgłoszeniem płatnika składek albo jego zmiany w rozumieniu przepisów o systemie ubezpieczeń społecznych (ZUS) albo zgłoszeniem oświadczenia o kontynuowaniu ubezpieczenia społecznego rolników w rozumieniu przepisów o ubezpieczeniu społecznym rolników (KRUS)<sup>62</sup>.

## Spółka cywilna

Spółka cywilna jest najprostszą formą prowadzenia działalności gospodarczej przez dwóch lub więcej przedsiębiorców, nie posiadającą osobowości prawnej. Jej funkcjonowanie reguluje prawo zobowiązań (art. 860-875 Kodeksu Cywilnego). Podmiotami prawa w spółce cywilnej są jej wspólnicy. Spółka jest umową i nie stanowi samodzielnego podmiotu prawa. Konsekwencją braku osobowości prawnej jest to, że spółka cywilna nie ma własnego mienia. Wszelkie prawa i zobowiązania zaciągane są na rachunek wspólników i wchodzi do ich wspólnego majątku. Wspólnicy dysponują majątkiem, który stanowi ich współwłasność łączną.

Założenie spółki cywilnej nie stwarza dużych problemów. Przy jej tworzeniu obowiązują te same procedury, które są konieczne przy rejestracji indywidualnej działalności gospodarczej. Jedynym dodatkowym obowiązkiem nałożonym na wspólników przy zakładaniu spółki cywilnej jest konieczność spisania umowy spółki (wymóg formy pisemnej, ale nie aktu notarialnego) i zarejestrowania jej w Urzędzie Skarbowym.

Umowa spółki cywilnej powinna zawierać następujące informacje:

- informację o wspólnikach,
- datę zawarcia umowy,
- okres funkcjonowania spółki,
- cel gospodarczy, który spółka ma realizować,
- sposób, w jaki wspólnicy chcą osiągnąć cel np. poprzez wniesienie wkładów,
- zakres działalności według PKD,
- informację o wielkości wkładów,
- kwestie podziału zysków,
- informacje dotyczące wspólników prowadzących sprawę spółki oraz jej reprezentantów,
- rok obrotowy.

Zarówno spółka cywilna, jak i jej wspólnicy nie podlegają wpisowi do rejestru. Wspólnikami w spółce cywilnej mogą być zarówno osoby fizyczne, jak również osoby prawne. Prowadzenie spraw spółki cywilnej należy do wszystkich wspólników (chyba, że umowa stanowi inaczej). Wspólnicy uczestniczą w podziale zysków, natomiast reprezentantem spółki cywilnej, o ile nie jest wbrew umowie, może być każdy ze wspólników w takim samym zakresie, w jakim wolno mu prowadzić sprawę spółki.

62 *Prawne aspekty działalności gospodarczej. Poradnik dla osób chcących założyć działalność gospodarczą*, (red.) W. Nowakowski, Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011, s. 11.

## Spółki prawa handlowego

### Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością

Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością jest spółką kapitałową posiadającą osobowość prawną, którą może utworzyć jedna lub więcej osób (mogą to być osoby fizyczne lub prawne). Celem zawiązania spółki może być wszelka działalność dozwolona przez prawo, a więc nie tylko działalność gospodarcza. Założycielami (wspólnikami) spółki z o.o. mogą być osoby fizyczne, prawne, a także osobowe spółki handlowe. Co istotne zawiązanie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością następuje z chwilą zawarcia umowy spółki lub z chwilą złożenia jednostronnego oświadczenia woli. W każdym przypadku, niezależnie od tego, która z dwóch form zostanie wybrana, wymagany jest podpis notarialny. Koszt związany z zawarciem umowy w formie aktu notarialnego zależy jest od wysokości kapitału zakładowego spółki. Przy decyzji o zmianie umowy spółki jest wymagana uchwała zgromadzenia wspólników. Decyzja o zmianie umowy spółki musi być dodatkowo notarialnie zaprotokołowana oraz zgłoszona w Krajowym Rejestrze Sądowym.

Dla założenia spółki z o.o. potrzebne jest zawarcie umowy spółki, wpisu do Krajowego Rejestru Sądowego, wniesienia przez wspólników wkładów, powołania zarządu i rady nadzorczej spółki. Umowa musi zawierać nazwę firmy, dane teleadresowe, przedmiot działalności, wysokość kapitału zakładowego oraz liczbę i wartość nominalną udziałów objętych przez poszczególnych wspólników. Minimalny kapitał wymagany do założenia spółki z o.o. wynosi 5 tys. zł. Tworzą go udziały wniesione przez poszczególnych udziałowców, które mogą, ale nie muszą być równe. Wkładem mogą tworzyć: gotówka, rzeczy (np. maszyny) oraz prawa (np. do znaków towarowych, patenty). Zgodnie z przepisami kapitał zakładowy musi być zapewniony w momencie rejestracji spółki. Dodatkowo każdy ze wspólników ma obowiązek złożyć w sądzie rejestrowym oświadczenie, że wkłady na pokrycie kapitału zakładowego zostały w całości wniesione<sup>63</sup>.

Istotna kwestia jaka dotyczy funkcjonowania spółki z o.o. to konieczność prowadzenia pełnej księgowości, a także obowiązki zarządu w zakresie prowadzenia ksiąg udziałów, z aktualnymi danymi udziałowców tj. nazwisko, imię albo firma (nazwa) i siedziba każdego wspólnika, adres, liczba i wartość nominalna udziałów. Wspólnicy mają oczywiście prawo przeglądać księgę udziałów.

Organy Sp. z o.o.:

- Zgromadzenie wspólników – to najważniejszy organ w spółce złożony ze wspólników. Jest zwoływane przez zarząd, radę nadzorczą, komisje rewizyjne oraz wspólników, upoważnionych przez sąd. Podejmuje uchwały większością głosów;
- Zarząd – może składać się ze wspólników lub osób nie będących członkami spółki. Może być jedno lub kilkuosobowy. Zadaniem zarządu jest prowadzenie spraw (zarządzanie) spółki oraz reprezentowanie jej. Członkowie zarządu są powoływani i odwoływani decyzją wspólników, chyba że umowa spółki stanowi inaczej;
- Rada nadzorcza i komisja rewizyjna – organy kontrolne powoływane przez wspólników na okres kadencji. Sprawują stały nadzór nad działalnością spółki we wszystkich dziedzinach jej działalności. Nie posiadają uprawnień związanych z wydawaniem poleceń związanych z zarządzaniem spółką. Organy nadzorcze muszą liczyć co najmniej 3 członków.

Istotnym atutem działania w oparciu o spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością jest to, że wspólnicy nie odpowiadają majątkiem osobistym za zobowiązania spółki. Odpowiedzialność wspólników ograniczona jest tylko do wielkości wniesionych wkładów. Oznacza to w praktyce, że wspólnicy nie muszą spłacać długów spółki.

Atrakcyjność powoływania spółek z ograniczoną odpowiedzialnością wzrosła z chwilą, kiedy obniżono wysokość wymaganego kapitału założycielskiego. We wcześniejszych aktach prawnych konieczne było posiadanie kapitału o wysokości minimum 50 tys. zł, obecnie jest to 5 tys. złotych, a zatem kwota zdecydowanie mniejsza. Spółki z ograniczoną odpowiedzialnością stanowią doskonałą alternatywę dla naukowca powołania podmiotu wspólnie z uczelnią w celu wdrożenia innowacji. Decydują o tym zarówno niewielki kapitał założycielski, jak też klarowność ról, zagwarantowana umownie poprzez wniesione do spółki udziały. Jednocześnie gwarancja, że odpowiedzialność finansowa spada wyłącznie na spółkę, wyznacza granice ryzyka dla zaplanowanych działań. Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością jest zatem rozwiązaniem, zapewniającym realizację nie tylko małych, ale nawet średnich czy też dość dużych projektów.

## Spółka akcyjna

Spółka akcyjna powoływana jest w przypadku, jeżeli wysokość kapitału potrzebnego do utworzenia i rozwoju firmy jest bardzo duża i nie sposób posiadać wyłącznie wkład kilku udziałowców. Dlatego w formie spółki akcyjnej najczęściej działalność prowadzą średnie i duże przedsiębiorstwa. Spółka akcyjna jest spółką kapitałową posiadającą osobowość prawną, co oznacza, że jest wyodrębnionym organizacyjnie i majątkowo podmiotem. Spółka akcyjna działa na podstawie kodeksu spółek handlowych. Spółkę akcyjną może zawiązać grupa osób, lub jedna osoba.

Powołanie spółki akcyjnej wymaga wykonania takich czynności jak: zawiązanie spółki, w tym podpisanie statutu przez założycieli. Założycielem może być jedna osoba lub kilka osób. Zawiązanie spółki skutkuje powstaniem spółki akcyjnej w organizacji. Statut powinien mieć formę aktu notarialnego, a osoby go podpisujące stają się założycielami spółki. Statut musi zawierać informacje dotyczące firmy i siedziby spółki, przedmiotu działalności spółki, czas trwania spółki (jeżeli jest określony), wysokość kapitału zakładowego, kwotę wpłaconą przed zarejestrowaniem na pokrycie kapitału zakładowego, wartość nominalną akcji, ich liczbę wraz ze wskazaniem czy akcje są imienne czy na okaziciela, liczbę akcji poszczególnych rodzajów i związane z nimi uprawnienia, jeżeli mają być wprowadzone akcje różnych rodzajów, nazwiska i imiona albo firmy (nazwy) założycieli, liczbę członków zarządu i rady nadzorczej, albo co najmniej minimalną lub maksymalną liczbę członków tych organów oraz podmiot uprawniony do ustalenia składu zarządu lub rady nadzorczej, co najmniej przybliżoną wielkość wszystkich kosztów poniesionych lub obciążających spółkę w związku z jej utworzeniem, ustaloną na dzień zawiązania spółki, pismo do ogłoszeń, jeżeli spółka zamierza dokonywać ogłoszeń również poza Monitorem Sądowym i Gospodarczym. Statut powinien również zawierać, pod rygorem bezskuteczności wobec spółki, postanowienia dotyczące liczby i rodzajów tytułów uczestnictwa w zysku lub w podziale majątku spółki oraz związanych z nimi praw, wszelkich związanych z akcjami obowiązków świadczenia na rzecz spółki, poza obowiązkiem wpłacenia należności za akcje, warunków i sposobu umorzenia akcji, ograniczeń zbywalności akcji, uprawnień osobistych przyznanych akcjonariuszom.

Proces rejestracji spółki akcyjnej obejmuje:

- wniesienie wkładów na pokrycie całego kapitału zakładowego,
- ustanowienie organów spółki,
- wpisu do rejestru sądowego.

Kapitał minimalny wymagany do utworzenia spółki akcyjnej wynosi 100 tys. zł. Kapitał zakładowy dzieli się na akcje, czyli udziały w spółce, o równej wartości nominalnej. Wartość nominalna każdej akcji to minimum 1 grosz. Akcje należą do akcjonariuszy i mogą być przedmiotem obrotu na Giełdzie Papierów Wartościowych (GPW). Akcjonariusze czerpią dochody z tytułu np. dywidendy, która przydzielana jest proporcjonalnie do posiadanych udziałów. Akcje mogą być: imienne i na okaziciela, aportowe i gotówkowe, zwykłe i uprzywilejowane.

Kapitał zakładowy stanowią wkłady wniesione do spółki. Wkładem mogą być zarówno pieniądze, jak też aporty (np. maszyny, budynki). Nie mogą natomiast stanowić wkładu praca i usługi na rzecz spółki oraz prawa niezbywalne (np. użytkowanie). Wkłady pieniężne należy opłacić przed zarejestrowaniem spółki w wysokości sięgającej co najmniej 25% ich wartości nominalnej. Akcje mogą zostać objęte powyżej wartości nominalnej, ale w takim przypadku nadwyżkę ponad wartość nominalną należy wpłacić przed rejestracją i zasila ona kapitał zapasowy.

Akcjonariusze nie odpowiadają własnym majątkiem za zobowiązania spółki. Ich odpowiedzialność ograniczona jest do wysokości wniesionego kapitału.

Organy spółki akcyjnej:

- Zarząd - obowiązkowy organ spółki akcyjnej powoływany przez radę nadzorczą. Zarząd reprezentuje spółkę na zewnątrz i prowadzi jej sprawę. Członkami zarządu mogą być wyłącznie osoby fizyczne, akcjonariusze, jak również osoby z poza spółki. Jeżeli statut nie stanowi inaczej, to zarząd podejmuje uchwały większością głosów;
- Rada nadzorcza - organ kontrolny w spółce. Składa się z minimum 3 członków a w sp. publicznych (notowanych na giełdzie) min. 5, powoływanych i odwoływanych przez walne zgromadzenie akcjonariuszy;
- Walne zgromadzenie akcjonariuszy - organ w skład, którego wchodzi udziałowcy spółki. Decyduje o najważniejszych sprawach związanych z działalnością w spółki. Akcjonariusze mogą brać udział w walnym zgromadzeniu osobiście, a także przez pełnomocników. Może być zwyczajne lub nadzwyczajne.

Spółka akcyjna rozlicza się zgodnie z ustawą o podatku dochodowym od osób prawnych (CIT). Ma obowiązek prowadzenie pełnych ksiąg handlowych.

Rozwiązanie spółki może nastąpić z przyczyn przewidzianych w statucie, w wyniku uchwały walnego zgromadzenia, w skutek upadłości (bankructwa), z innych przyczyn wymienionych w kodeksie spółek handlowych.

## WYBÓR FORMY OPODATKOWANIA<sup>64</sup>

W przypadku spółek kapitałowych, takich jak sp. z o.o. lub spółka akcyjna, od uzyskanych dochodów płaci się podatek od osób prawnych wynoszący 19%. Jednakże należy pamiętać, że zyski spółki wypłacane udziałowcom w postaci dywidendy są dodatkowo opodatkowane zryczałtowanym podatkiem dochodowym od osób fizycznych wynoszącym 19%.

Inaczej sytuacja wygląda w przypadku osób fizycznych, które mają do wyboru cztery formy opodatkowania swoich dochodów z pozarolniczej działalności gospodarczej:

- opodatkowanie według skali podatkowej,
- podatek liniowy,
- ryczałt od przychodów ewidencjonowanych,
- kartę podatkową.

### Skala podatkowa

W 2012 r. obowiązuje taka sama skala podatkowa jak w 2010 r. (w zależności od wielkości osiągniętego dochodu: 19%, 30% lub 40%). Jeżeli podatnik w 2010 r. opodatkowywał dochody z działalności gospodarczej według skali podatkowej, to nie musi składać oświadczenia do urzędu skarbowego o wyborze tej formy na 2012 r. (art. 9a ust. 1 updof). Oświadczenie należy złożyć, jeżeli podatnik w 2010 r. opodatkowywał dochody z działalności w inny sposób, a od 1 stycznia 2012 r. zamierza przejść na opodatkowanie według skali podatkowej. W takim przypadku podatnik musi złożyć do urzędu skarbowego oświadczenie o rezygnacji z dotychczasowej formy opodatkowania i wyborze opodatkowania według skali podatkowej. Oświadczenie na 2012 r. należy złożyć w terminie do 20 stycznia 2012 r.

### Podatek liniowy

Podatnik, który wybrał opodatkowanie podatkiem liniowym, opłaca ten podatek według stawki 19%, bez względu na wysokość dochodu osiąganego z działalności gospodarczej (art. 30c ust. 1 updof). Podatnik nie odlicza od podatku liniowego żadnej kwoty wolnej (w odróżnieniu od podatników opodatkowanych według skali podatkowej). Od dochodu opodatkowanego podatkiem liniowym podatnik może odliczyć jedynie straty z lat ubiegłych oraz składki na ubezpieczenia społeczne (art. 9 ust. 3, art. 30c ust. 2 updof). Natomiast od wyliczonego podatku liniowego może odliczyć składkę na ubezpieczenie

<sup>64</sup> Opracowano na podstawie: <http://mojafirma.infor.pl> oraz [www.mlodyprzedsiębiorca.pl](http://www.mlodyprzedsiębiorca.pl), z dn. [30.09.2011]. Dane aktualne na rok 2011.



zdrowotne (art. 27b ust. 1 updof). Jeżeli podatnik wybierze opodatkowanie podatkiem liniowym, to będzie musiał opodatkować tym podatkiem wszelkie dochody z prowadzonej działalności, niezależnie od jej form i rodzajów.

Wybór podatku liniowego wymaga złożenia oświadczenia do urzędu skarbowego, jeżeli w poprzednim roku podatkowym podatnik rozliczał się z fiskusem w innej formie opodatkowania. Oświadczenie o wyborze podatku liniowego na 2012 r. należy złożyć do urzędu skarbowego w terminie do 20 stycznia 2012 r. Oświadczenie nie jest wymagane, jeżeli w 2010 r. podatnik był opodatkowany podatkiem liniowym i w 2012 r. chce kontynuować tę formę opodatkowania.

Atutem podatku liniowego jest możliwość potrącania kosztów uzyskania przychodów oraz opodatkowanie wysokich dochodów niską stawką podatkową (19%).

Minusem jest brak możliwości:

- skorzystania z części ulg podatkowych oraz
- rozliczenia podatku wspólnie z małżonkiem albo jako osoba samotnie wychowująca dziecko.

### Ryczałt kwartalny

Podatnik, który wybrał opodatkowanie ryczałtem od przychodów ewidencjonowanych, może wpłacać go na rachunek urzędu skarbowego miesięcznie lub kwartalnie. W 2012 r. kwartalnie ryczałt mogą opłacać jedynie podatnicy, których przychody z działalności prowadzonej samodzielnie albo w formie spółki nie przekroczyły w 2010 r. kwoty 98.662,50 zł. Limit ten jest odrębny dla działalności indywidualnej i dla działalności prowadzonej w formie spółki. Miesięczny ryczałt należy płacić do 20. dnia następnego miesiąca, a za grudzień - w terminie złożenia zeznania. Kwartalny ryczałt należy opłacać w terminie do 20. dnia miesiąca następnego po upływie kwartału, a za ostatni kwartał roku podatkowego w terminie do 31 stycznia następnego roku (art. 21 ust. 1a upzd).

Aby w 2012 r. opłacać ryczałt kwartalnie, podatnik powinien do 20 stycznia 2012 r. zawiadomić o tym naczelnika urzędu skarbowego właściwego według jego miejsca zamieszkania (art. 21 ust. 1c upzd). Jeżeli podatnik opłacał ryczałt kwartalnie w 2010 r. i tak samo zamierza rozliczać się w 2012 r., nie musi składać kolejnego oświadczenia. Jeżeli jednak podatnik chce zrezygnować z opłacania ryczałtu kwartalnie w 2012 r., powinien do 20 stycznia 2012 r. zawiadomić naczelnika urzędu skarbowego, że zaprzestaje opłacania ryczałtu co kwartał. W przypadku złożenia takiego zawiadomienia ryczałt w 2012 r. podatnik będzie opłacał miesięcznie.

### Karta podatkowa

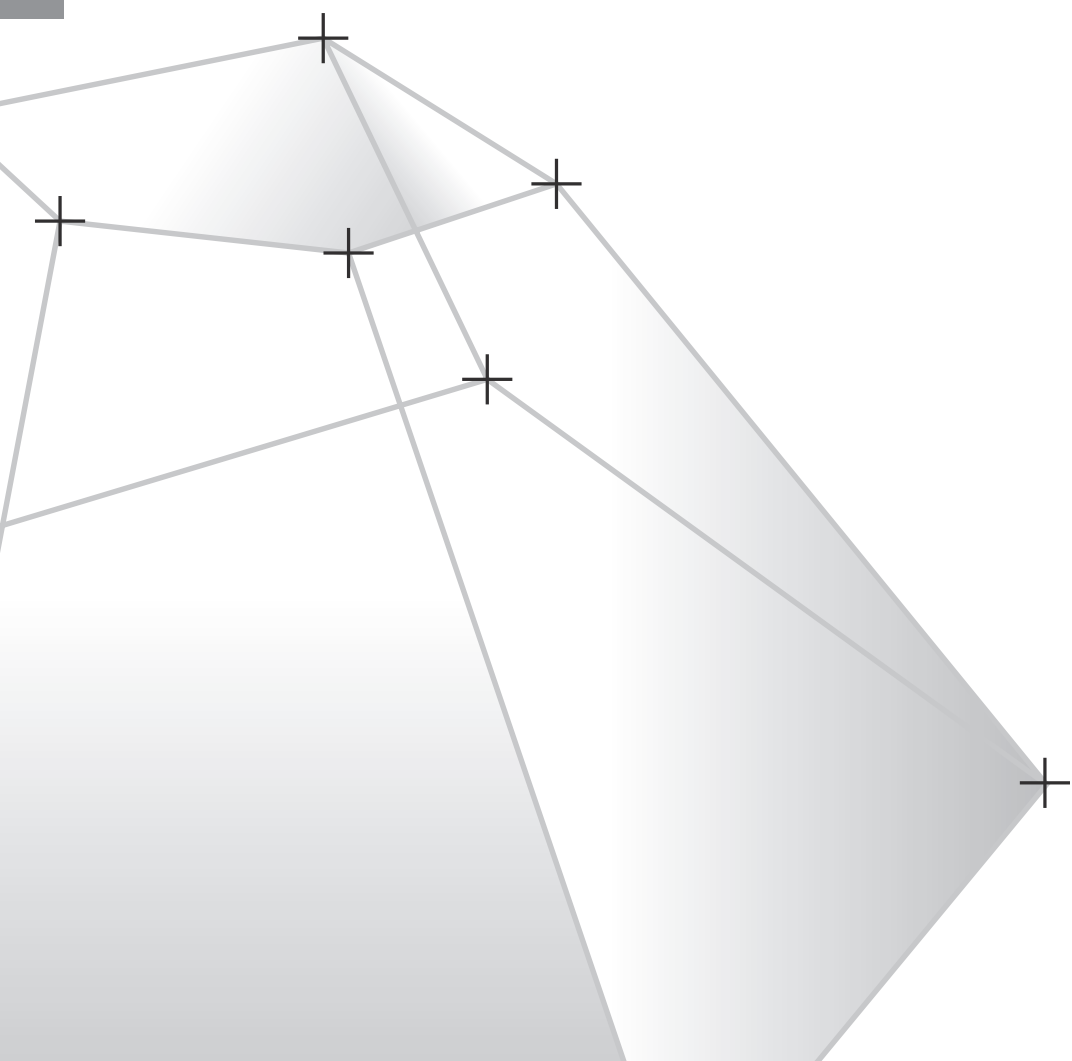
Karta podatkowa w praktyce przeznaczona jest dla niewielkich firm usługowych prowadzonych indywidualnie albo w formie spółki cywilnej. Warunkiem jej stosowania w 2012 r. jest złożenie do urzędu skarbowego wniosku PIT-16 w terminie do 20 stycznia 2012 r. W przypadku spółki cywilnej wystarczy, że wniosek złoży jeden ze współników (art. 29 ust. 1 upzdof). Jeżeli w 2010 r. podatnik był opodatkowany kartą, to w 2012 r. może kontynuować opodatkowanie nią bez składania wniosku PIT-16. Karta jest atrakcyjną formą opodatkowania dla tych małych firm, których przychody są stosunkowo wysokie, a ewentualne koszty uzyskania przychodów niskie.

Decydując się na wybór formy rozliczenia, należy wziąć pod uwagę:

- rodzaj prowadzonej działalności,
- skalę działalności,
- wysokość spodziewanych przychodów i kosztów.

Aby podatek był jak najmniejszy, a jednocześnie spodziewane koszty działalności są duże, najkorzystniejszym wariantem jest wybór skali podatkowej i tym samym prowadzenie podatkowej księgi przychodów i rozchodów. Przy spodziewanych wysokich dochodach przez osobę samotną (brak możliwości wspólnego rozliczania z małżonką/-iem), która nie będzie korzystała z żadnych ulg podatkowych, najkorzystniejszym wariantem jest wybór podatku liniowego według stawki 19 proc. Aby rozliczenie było jak najprostsze i jednocześnie można przewidzieć, że koszty (wydatki) związane z działalnością będą stosunkowo niewielkie, korzystnie jest wybrać kartę podatkową lub ryczałt od przychodów ewidencjonowanych.

Należy jednak pamiętać, że wybór karty podatkowej oznacza również konieczność płacenia podatku nawet wtedy, gdy z działalności nie jest osiągnięty żaden przychód. Z kolei ryczałt ewidencjonowany płaci się co prawda tylko od uzyskanych przychodów, ale nawet wtedy, gdy działalność nie przynosi zysku (także gdy przynosi straty, bo koszty są większe niż przychody). Brak prawa do wspólnego rozliczenia się z małżonkiem występuje przy opodatkowaniu ryczałtem i kartą. Mankamentem karty podatkowej jest brak możliwości pomniejszania jej o jakiegokolwiek ulgi podatkowe - poza składką na ubezpieczenie zdrowotne. Natomiast ryczałtowiec może pomniejszyć swój przychód lub podatek w zasadzie o wszystkie ulgi, które przysługują podatnikom rozliczającym się na zasadach ogólnych.

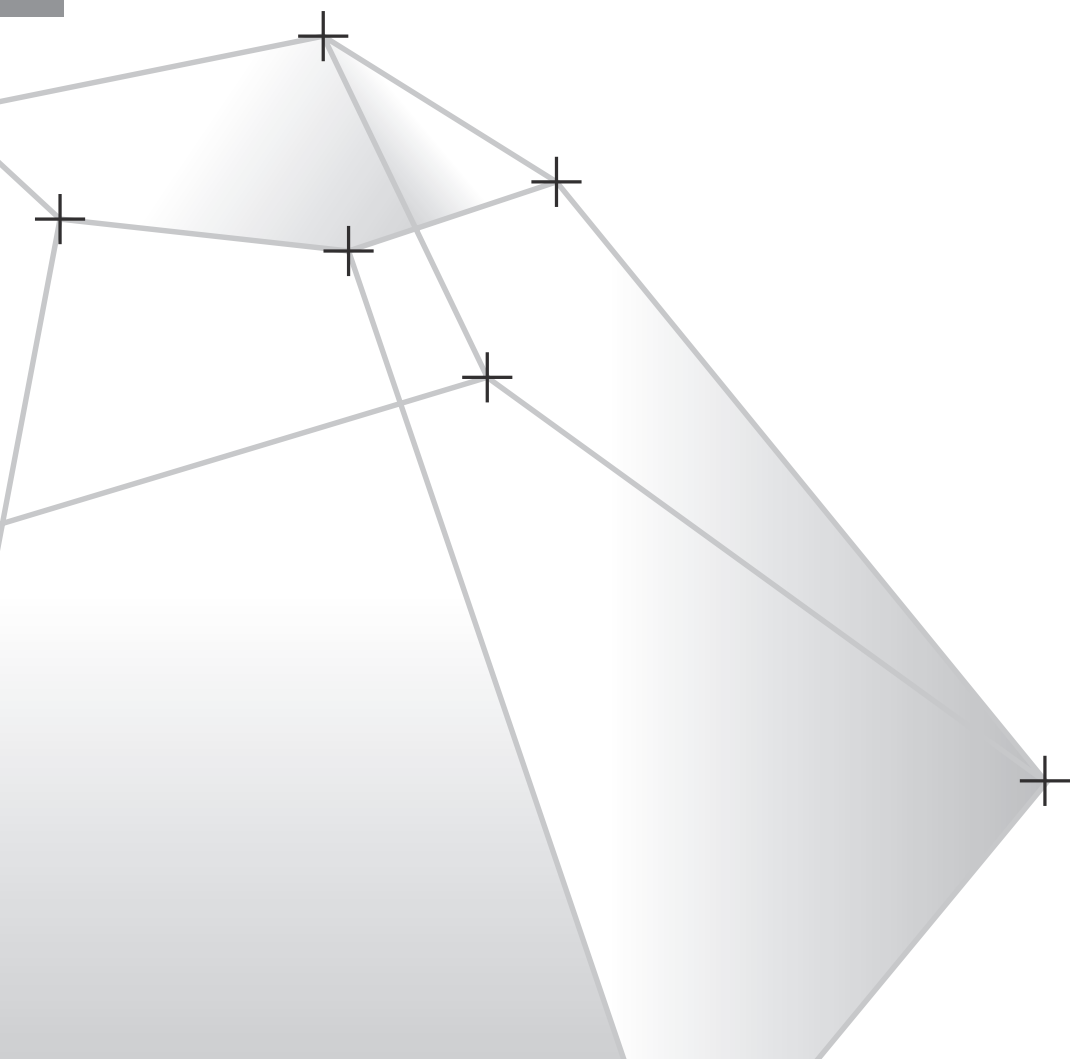


# PODSUMOWANIE

Współpraca placówek naukowych i przedsiębiorstw jest jednym z podstawowych warunków awansu cywilizacyjnego Polski. W wyniku wdrażania sprawdzonych rozwiązań funkcjonujących w krajach EU i przodujących demokracjach świata, w polskiej gospodarce, edukacji czy też sferze społecznej możemy poszczycić się dużymi sukcesami. Jednak możliwości rozwojowe wynikające z wdrażania istniejących rozwiązań światowych, oparte w większości na naśladownictwie i adaptacji ulegają wyczerpywaniu. Trudno liczyć na istotny postęp tylko w wyniku ekstensywnej eksploatacji istniejących zasobów. Rozwój gospodarczy Polski w kolejnych dekadach będzie musiał co najmniej w równym stopniu opierać się na eksploatacji istniejących możliwości, jak i na tworzeniu nowych. Bardzo ważną rolę w tworzeniu nowych potencjałów rozwojowych spełni działalność innowacyjna i badawczo-rozwojowa inicjowana przez przedsiębiorstwa<sup>65</sup>, w połączeniu z wykorzystaniem potencjału tkwiącego w polskich uczelniach i jednostkach badawczo-rozwojowych.

Prowadzenie działalności gospodarczej jest jedną ze ścieżek rozwoju zawodowego. Posiada ona liczne zalety, takie jak niezależność oraz autonomiczność podejmowanych decyzji czy też swobodę wyboru czasu i miejsca jej prowadzenia. Niestety wiąże się też z odpowiedzialnością, która co do zasady ponoszona jest indywidualnie. Dość duże ryzyko prowadzenia tego typu przedsięwzięć może być w znacznym stopniu ograniczone, np. poprzez wybranie ścieżki *spin-off* lub *spin-out*. Daje to pewność wysokiego poziomu wiedzy, nierzadko przewagę technologiczną, a także możliwość wykorzystania zaplecza materialnego i technicznego uczelni i instytutów badawczych. Dlatego też tego rodzaju działania charakteryzują się wysokim prawdopodobieństwem sukcesu i jak widać po przeprowadzonej analizie w niniejszej publikacji możliwe są do praktycznego zastosowania dla wszystkich zainteresowanych, nie tylko pracowników naukowych, ale również przedsiębiorczych studentów i absolwentów.

65 *Przedsiębiorczy Uniwersytet. Warunki skutecznej współpracy pomiędzy nauką a przedsiębiorstwami*, (red.) M. Bąk, P. Kulawczuk, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Krajowa Fundacja Kultury Przedsiębiorczości, Warszawa 2009, s. 5.



# LITERATURA

1. *ABC przedsiębiorczości akademickiej*, (red.) A. Tomtas-Anders, Fundacja Rozwoju Regionów ProRegio, Poznań 2009.
2. Brojak-Trzaskowska M., *Innowacyjność przedsiębiorstwa*, [w:] *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie adaptacji do współczesnego otoczenia. Perspektywa międzynarodowa*, (red.) M. Porada-Rochoń, Difin, Warszawa 2009.
3. Cooper R.G., Kleinschmidt E.J., *New Products: What Separates Winners from the Losers*, "Journal of Product Innovation Management", Vol. 4, 1987.
4. Frańczuk M., *Instrumenty prawne umożliwiające komercjalizację badań naukowych*, [w:] *Zarządzanie intensyfikujące rozwój gospodarczy*, tom 2, (red.) J. Teczek i J. Czekaj, Biuro Projektu Nauka i Gospodarka, Kraków 2010.
5. Greser J., *Podstawy własności intelektualnej w przedsiębiorczości akademickiej*, [w:] *Od dziś mów do mnie szefie!*, (red.) A. Ignasiak, Edustacja pl. Sp. z o.o., Poznań 2009.
6. <http://mojafirma.infor.pl>, [30.09.2011].
7. <http://uniaprzedsiebiorczych.pl/formy-prawne-dzialalnosci-gospodarczej/0,-p,1>, [30.09.2011].
8. <http://www.akademickiprzedsiebiorca.pl/o-nas/spin-off-i-spin-out>, [08.09.2011].
9. [http://www.ipo.pl/venture\\_capital/artykuly/spolki\\_spin-off\\_-\\_technologiczna\\_elita\\_biznesu\\_592651.html](http://www.ipo.pl/venture_capital/artykuly/spolki_spin-off_-_technologiczna_elita_biznesu_592651.html), [08.09.2011].
10. <http://www.wiedza-biznes.pl/chcesz-wiedziec-wiecej-przedsiębiorczosc-akademicka/definicje>, [10.09.2011].
11. *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, (red.) K.B. Matusiak, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008.
12. *Jak założyć firmę na uczelni? Krótki podręcznik przedsiębiorczości akademickiej*, (red.) D. Czaplicki, K. Gurba, A. Sito, P. Żabicki, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2009.
13. Janasz W., *Innowacje i ich miejsce w działalności przedsiębiorstw*, [w:] *Innowacje w modelach działalności przedsiębiorstw*, (red.) W. Janasz, Szczecin 2003.
14. Kaszyńska K., *Przedsiębiorczość akademicka*, [w:] *Od dziś mów do mnie szefie!*, (red.) A. Ignasiak, Edustacja pl. Sp. z o.o., Poznań 2009.
15. *Komercjalizacja wyników badań naukowych – krok po kroku*, (red.) D. Markiewicz, Centrum Transferu Technologii Politechnika Krakowska, Kraków 2009.
16. Makowiec M., Kusio T., *Współpraca nauki i biznesu w kontekście komercjalizacji wyników badań naukowych – wymiar krajowy i międzynarodowy*, [w:] *Zarządzanie intensyfikujące rozwój gospodarczy*, tom 2, (red.) J. Teczek, J. Czekaj, Biuro Projektu Nauka i Gospodarka, Kraków 2010.
17. Matusiak K.B., Zasiadły K., *Rekomendacje dla Polski*, [w:] *Innowacyjna przedsiębiorczość akademicka – światowe doświadczenia*, (red.) J. Guliński, K. Zasiadły, PARP, Warszawa 2005.
18. *Modele biznesowe budowy i rozwoju firm spin off na podbudowie szkoły wyższej*, (red.) M. Bąk, P. Kulawczuk, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2010.
19. *Nowa innowacyjna firma. Jak uruchomić własną firmę? Podręcznik dla pracowników naukowych, doktorantów, studentów i absolwentów szkół wyższych*, (red.) K.B. Matusiak, Europerspektywa Beata Romejko, Lublin 2009.
20. Nowakowski W., *Prawne aspekty działalności gospodarczej, Poradnik dla osób chcących założyć działalność gospodarczą*, Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011.
21. Ostaszewski K., *Zarządzanie w działalności gospodarczej*, [w:] *Prawne i organizacyjne aspekty podejmowania działalności gospodarczej. Działalność gospodarcza typu spin off i spin out*, (red.) J. Izdebski, Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II, Lublin 2010.
22. Ozimek Ł., Tokarski M., *Współpraca nauki i biznesu w kontekście komercjalizacji wyników badań naukowych*, [w:] „Nauka i Gospodarka”, nr 3/2011.

23. Pilitowski B., *Komercjalizacja innowacji w Polsce*, [w:] *Nauka+Partnerstwo+Innowacyjność=Sposób na biznes. Komercjalizacja Innowacji. Wybrane zagadnienia prawne, ekonomiczne i społeczne*, (red.) B. Pilitowski, Wydawnictwo Cursor, Warszawa 2010.
24. Pomykański A., *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa 2001.
25. *Prawne aspekty działalności gospodarczej. Poradnik dla osób chcących założyć działalność gospodarczą*, (red.) W. Nowakowski, Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011.
26. *Przedsiębiorczość akademicka – dylematy rozwoju. Raport z badań*, (red.) R. Pregiel, Polska Izba Gospodarcza, Wydawnictwo Iztech, Warszawa 2010.
27. *Przedsiębiorczość akademicka. Własność intelektualna*, (red.) P. Kubiński, L. Kwieciński, L. Żurawowicz, Wrocław 2010.
28. *Przedsiębiorczy Uniwersytet. Warunki skutecznej współpracy pomiędzy nauką a przedsiębiorstwami*, (red.) M. Bąk, P. Kulawczuk, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Krajowa Fundacja Kultury Przedsiębiorczości, Warszawa 2009.
29. Regulamin zasad dotyczących własności intelektualnej i ochrony prawnej dóbr intelektualnych powstających w Uniwersytecie Jagiellońskim w Krakowie.
30. Stanisławski T., *Aspekty finansowe prowadzenia działalności gospodarczej*, [w:] *Prawne i organizacyjne aspekty podejmowania działalności gospodarczej. Działalność gospodarcza typu spin off i spin out*, (red.) J. Izdebski, Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II, Lublin 2010.
31. *Transfer technologii z uczelni do biznesu. Tworzenie mechanizmów transferu technologii*, (red.) K. Santarek, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008.
32. Ustawa prawo własności przemysłowej, Dziennik Ustaw z 2001 r., nr 49, poz. 508.
33. Ustawa z dnia 30 czerwca 2000 r. Prawo własności przemysłowej. Dz.U. z 2003 r., Nr 119, poz. 1117 oraz z 2004 r. Dz.U., Nr 33, poz. 286.
34. Ustawa z dnia 4 lutego o prawie autorskim i prawach pokrewnych: Dz.U. z 2000 r., Nr 80, poz. 904, z 2001 r., Nr 128, poz. 1402, z 2002 r., Nr 126, poz. 1068, Nr 197, poz. 1662, z 2004 r., Nr 91, poz. 869, z 2004 r., Nr 96, poz. 959.
35. [www.mlodyprzedsiębiorca.pl](http://www.mlodyprzedsiębiorca.pl), [30.09.2011].

# SPIS RYSUNKÓW

---

<b>Rysunek 1.</b> Schemat transferu technologii i komercjalizacji wiedzy	12
<b>Rysunek 2.</b> Relacje z uczelnią	14
<b>Rysunek 3.</b> Działalność B+R i marketingowa a ochrona własności intelektualnej	22
<b>Rysunek 4.</b> Publikowanie wyników badań a ochrona własności intelektualnej	23
<b>Rysunek 5.</b> Przykłady różnych form własności intelektualnej wybranego produktu	24
<b>Rysunek 6.</b> Etapy finansowania przedsiębiorstwa akademickiego	27
<b>Rysunek 7.</b> Źródła finansowania przedsiębiorstwa w poszczególnych stadiach rozwoju	28
<b>Rysunek 8.</b> Przejawy i formy przedsiębiorczości akademickiej	43
<b>Rysunek 9.</b> Udziałowcy firmy odpryskowej	46
<b>Rysunek 10.</b> Przykład struktury „drabinkowej” udziałów w firmie odpryskowej w zależności od wartości przedsięwzięcia komercjalizacyjnego	47
<b>Rysunek 11.</b> Przykład struktury „drabinkowej” udziałów w firmie odpryskowej, w której większą rolę odgrywa podmiot odpowiedzialny za komercjalizację	48

# ZAŁĄCZNIK<sup>66</sup>

## Przykład umowy spółki z o.o., Działającej w formie spółki spin-off lub spin-out

### UMOWA SPÓŁKI Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ

#### § 1. Przedmiot Umowy

1. Na mocy postanowień niniejszej Umowy, w celu wspólnego prowadzenia działalności gospodarczej, stawający, zwani dalej Wspólnikami, zawiązują Spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością, zwaną dalej Spółką.
2. Spółka zorganizowana jest i działa na zasadach określonych w Umowie Spółki oraz na podstawie stosownych przepisów prawa, w szczególności ustawy z dnia 15 września 2000 r. - Kodeks Spółek Handlowych (Dz. U. nr 94, poz. 1037 z późniejszymi zmianami), w szczególności art. 151 i następujących.

#### § 2. Firma Spółki

1. Spółka istnieć będzie pod firmą: NAZWA Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością.
2. Spółka może też używać nazwy skróconej: NAZWA Sp. z o.o.
3. Spółka ma charakter tzw. spółki SPIN-OFF, gdzie udziałowcem jest NAZWA UCZELNI

#### § 3. Siedziba

Siedzibą Spółki jest .....

#### § 4. Obszar działania

1. Terenem działania Spółki jest obszar Rzeczypospolitej Polskiej, a po spełnieniu wymogów przewidzianych przez prawo, Spółka może działać na terytorium innych państw.
2. Spółka może tworzyć oddziały, przedstawicielstwa i inne placówki, jak też być udziałowcem w innych Spółkach z udziałem kapitału krajowego oraz zagranicznego.
3. Spółka może również korzystać z różnych form kooperacji i współpracy z innymi przedsiębiorstwami, organizacjami gospodarczymi oraz osobami fizycznymi.

#### § 5. Czas trwania Spółki

Czas trwania Spółki jest nieograniczony.

#### § 6. Przedmiot działalności Spółki

1. Przedmiotem działalności Spółki jest:
  - a. PKD WRAZ Z TYTUŁEM ICH PRZEDMIOTU (Z AKTUALNEJ KLASYFIKACJI)
  - b. Kolejne PKD.
  - c. PRZYJMUJE SIĘ W PRAKTYCE WYMIENIENIE JAK NAJWIĘKSZEJ LICZBY PKD, KTÓRA MOŻE BYĆ ZGODNA Z PLANOWANYM PROFILEM DZIAŁANIA SPÓŁKI (W CELU UNIKNIĘCIA PRZYSZŁEJ KONIECZNOŚCI NOTARIALNYCH ZMIAN UMOWY SPÓŁKI)
2. Działalność Spółki, dla prowadzenia której wymagana jest koncesja albo zezwolenia na podstawie odrębnych przepisów, może być prowadzona po ich uzyskaniu. Przedmiot działania może być wykonywany także w kooperacji z partnerami krajowymi i zagranicznymi.



## § 7. Kapitał zakładowy

1. Kapitał zakładowy Spółki wynosi 5000 zł (słownie: pięć tysięcy złotych) i dzieli się na 100 (sto) równych i niepodzielnych udziałów po 50 zł (słownie: pięćdziesiąt złotych) każdy.
2. Wspólnik może mieć więcej niż jeden udział.
3. Udziały mogą być wnoszone zarówno w formie pieniężnej, jak i niepieniężnej (aporty).
4. Każdy udział daje prawo do jednego głosu.
5. Wspólnicy obejmują udziały w kapitale zakładowym w następujący sposób:
  - 1) IMIĘ I NAZWISKO – obejmuje LICZBĘ udziałów, o wartości nominalnej WARTOŚĆ zł (słownie: WARTOŚĆ złotych) każdy z nich, o łącznej wartości nominalnej SUMA zł (słownie: SUMA złotych) i w całości pokrywa je gotówką,
  - 2) IMIĘ I NAZWISKO – obejmuje LICZBĘ udziałów, o wartości nominalnej WARTOŚĆ zł (słownie: WARTOŚĆ złotych) każdy z nich, o łącznej wartości nominalnej SUMA zł (słownie: SUMA złotych) i w całości pokrywa je gotówką,
  - 3) IMIĘ I NAZWISKO – obejmuje LICZBĘ udziałów, o wartości nominalnej WARTOŚĆ zł (słownie: WARTOŚĆ złotych) każdy z nich, o łącznej wartości nominalnej SUMA zł (słownie: SUMA złotych) i w całości pokrywa je gotówką,
  - 4) EWENTUALNIE NAZWA PODMIOTU – obejmuje LICZBĘ udziałów, o wartości nominalnej WARTOŚĆ zł (słownie: WARTOŚĆ złotych) każdy z nich, o łącznej wartości nominalnej SUMA zł (słownie: SUMA złotych) i w całości pokrywa je gotówką,
  - 5) EWENTUALNIE IMIĘ I NAZWISKO – obejmuje LICZBĘ udziałów, o wartości nominalnej WARTOŚĆ zł (słownie: WARTOŚĆ złotych) każdy z nich, o łącznej wartości nominalnej SUMA zł (słownie: SUMA złotych) i pokrywa je w następujący sposób:
    - a) wkładem niepieniężnym o łącznej wartości SUMA zł (słownie: SUMA złotych) w postaci aportu całego przedsiębiorstwa związanego z działalnością gospodarczą NAZWA IMIĘ NAZWISKO (nr wpisu do Ewidencji działalności gospodarczej: NUMER EDG, NIP: NUMER NIP, REGON: NUMER REGON), na które to przedsiębiorstwo składają się wymienione niżej rzeczowe środki trwałe, których wartość jest udokumentowana w zapisach księgowych działalności gospodarczej:
      - LICZBA: ŚRODEK TRWAŁY (o wartości WARTOŚĆ zł (słownie: WARTOŚĆ złotych), o łącznej wartości SUMA zł (słownie: SUMA złotych),
      - LICZBA: ŚRODEK TRWAŁY (o wartości WARTOŚĆ zł (słownie: WARTOŚĆ złotych), o łącznej wartości SUMA zł (słownie: SUMA złotych),
      - LICZBA: WARTOŚĆ NIEMATERIALNA/PRAWNA: NAZWA (licencja o wartości WARTOŚĆ zł (słownie: WARTOŚĆ złotych), o łącznej wartości SUMA zł (słownie: SUMA złotych),
    - b) wkładem pieniężnym o wartości SUMA zł (słownie: SUMA złotych) pokrytym gotówką.

## § 8. Podwyższenie kapitału zakładowego

1. Zgromadzenie Wspólników uprawnione jest do podwyższania lub obniżania kapitału zakładowego Spółki.
2. Uchwała Zgromadzenia Wspólników określa zasady i sposób podwyższenia lub obniżenia kapitału zakładowego oraz może oznaczyć podmioty uprawnione do jego objęcia.
3. W braku odmiennej decyzji Zgromadzenia Wspólników, prawo objęcia podwyższonego kapitału zakładowego przysługuje dotychczasowym Wspólnikom, proporcjonalnie do ilości posiadanych udziałów.
4. Podwyższenie kapitału zakładowego następuje na podstawie uchwały Zgromadzenia Wspólników podjętej większością 3/4 (słownie: trzech czwartych) głosów oddanych przy reprezentacji 100% (słownie: sto procent) kapitału zakładowego.
5. Podwyższenie kapitału zakładowego do kwoty KWOTA zł (słownie: KWOTA złotych) w terminie do dnia DATA nie stanowi zmiany umowy spółki.

## § 9. Zbycie i zastawienie udziałów

Wspólnik ma prawo zbyć udział lub ustanowić zastaw na rzecz wskazanej przez siebie osoby, po uzyskaniu pisemnej zgody Zgromadzenia Wspólników. W przedmiocie uzyskania tej zgody stosuje się art. 182 Kodeksu spółek handlowych.

## § 10. Stosowanie prawa spadkowego

1. W razie śmierci Wspólnika będącego osobą fizyczną, w jego miejsce wstępują spadkobiercy. Jednakże do czasu przedłożenia Spółce przez spadkobierców prawomocnego stwierdzenia o nabycie spadku, zawieszona zostaje prawo głosu oraz nie może być realizowane roszczenie o wypłatę z zysku.
2. Jeżeli spadkobierców jest więcej niż jeden, zobowiązani są oni do niezwłocznego wskazania jednego pełnomocnika, dla wykonywania ich praw względem Spółki.

## § 11. Utrata osobowości prawnej przez wspólnik

Utrata osobowości prawnej przez Wspólnika będącego osobą prawną skutkuje umorzeniem posiadanych przez niego udziałów, na zasadach określonych przez Zgromadzenie Wspólników.

## § 12. Umorzenie udziałów

1. Udziały mogą być umarzone.
2. Umorzenie udziału może być dobrowolne (za zgodą wspólnika) lub przymusowe (bez zgody wspólnika).
3. Umorzenie dobrowolne może nastąpić za wynagrodzeniem lub bez wynagrodzenia.
4. Umorzenie przymusowe następuje za wynagrodzeniem, które stanowi wartość bilansowa umarżanych udziałów za rok poprzedzający zdarzenie uzasadniające umorzenie.
5. Zgromadzenie Wspólników może podjąć uchwałę o przymusowym umorzeniu udziałów, bezwzględną większością głosów:
  - gdy w stosunku do Wspólnika wszczęto postępowanie upadłościowe lub wniosek o jego wszczęcie został oddalony z powodu braku środków na przeprowadzenie postępowania upadłościowego,
  - gdy do udziałów Wspólnika skierowano sądowe lub administracyjne postępowanie egzekucyjne,
  - w przypadku wyłączenia wspólnika prawomocnym orzeczeniem Sądu,
  - wobec wspólników, którzy są nieznani lub których miejsce pobytu nie jest znane,
  - wobec Wspólników, którzy bez zgody Zgromadzenia Wspólników nabyli co najmniej 10 % udziałów lub akcji spółki, której przedmiot działania jest konkurencyjny wobec Spółki,
  - wobec Wspólników których stosunek pracy lub inna umowa łącząca go ze spółką została rozwiązana bez wypowiedzenia z winy Wspólnika.
6. Uchwała o umorzeniu dla swej skuteczności powinna zostać podjęta w terminie 3 miesięcy od dnia powzięcia przez Spółkę wiadomości o zaistnieniu zdarzenia, które ją uzasadnia.
7. Wspólnik, którego udziały mają zostać umorzone, jest wyłączony od głosowania.

## § 13. Dopłaty

1. Zgromadzenie Wspólników może podjąć, w dowolnym momencie, jednak nie częściej niż dwa razy w roku obrachunkowym, uchwałę o dopłatach do kapitału zakładowego, w wysokości każdorazowo nie wyższej niż 100% (słownie: sto procent) posiadanych udziałów.
2. Wspólnicy będą zobowiązani do dopłat, jeżeli Uchwała w tej sprawie zostanie podjęta jednomyślnie przez wszystkich Wspólników Spółki. Uchwała w sprawie dopłat winna określać ich wysokość i terminy wnoszenia dopłat, z uwzględnieniem treści ust. 1.
3. Dopłaty mogą być zwracane Wspólnikom, jeżeli nie będą potrzebne na pokrycie strat bilansowych, chyba że Zgromadzenie Wspólników postanowi inaczej. Termin zwrotu dopłat oraz wysokość ewentualnego oprocentowania i waloryzacji zostaną określone Uchwałą Zgromadzenia Wspólników, przy czym decyzja Zgromadzenia w tej sprawie wymaga zgody wszystkich Wspólników.

## §14. Władze Spółki

1. Władzami Spółki są:
  - 1) Zgromadzenie Wspólników,
  - 2) Zarząd.
2. Zgromadzenie Wspólników może powołać Radę Nadzorczą Spółki. Uchwała Zgromadzenia w tej sprawie wymaga zgody wszystkich Wspólników. Jednocześnie z powołaniem Rady Nadzorczej Zgromadzenie Wspólników określi szczegółowy zakres jej kompetencji i obowiązków. EWENTUALNE ZAPISY REGULUJĄCE UDZIAŁ W RADZIE NADZORCZEJ PRZEDSTAWICIELI MACIERZYSTEJ UCZELNI WYŻSZEJ (NP. POŁOWA CZŁONKÓW RADY NADZORCZEJ LUB JEDEN CZŁONEK RADY NADZORCZEJ MUSI BYĆ PRZEDSTAWICIELEM UCZELNI, DELEGOWANYM PRZEZ WŁADZE UCZELNI)

## § 15. Zgromadzenie Wspólników

1. Najwyższą władzą Spółki jest Zgromadzenie Wspólników.
2. Zgromadzenie Wspólników może być zwyczajne lub nadzwyczajne.
3. Zwyczajne Zgromadzenie Wspólników zwołuje Zarząd corocznie, nie później jednak niż w ciągu sześciu miesięcy po upływie roku obrotowego.

4. Zgromadzenie Nadzwyczajne może zwołać Zarząd z własnej inicjatywy lub na wniosek Wspólnika (Wspólników) posiadającego (posiadających) co najmniej 10% (słownie: dziesięć procent) kapitału zakładowego, bądź na wniosek Rady Nadzorczej (jeżeli ją powołano). W pozostałym zakresie stosuje się art. 236 i 237 Kodeksu spółek handlowych.
5. Sprawy na zgromadzenie Wspólników przedstawia Zarząd lub Rada Nadzorcza (o ile została powołana).
6. Wspólnik lub wspólnicy reprezentujący co najmniej jedną dziesiątą kapitału zakładowego mogą żądać zwołania i umieszczenia określonych spraw w porządku obrad najbliższego Zgromadzenia Wspólników. Żądanie takie należy złożyć na piśmie Zarządowi najpóźniej na miesiąc przed proponowanym terminem Zgromadzenia Wspólników.
7. Wspólnik może uczestniczyć w Zgromadzeniu Wspólników osobiście lub przez pełnomocnika. Pełnomocnictwo pod rygorem nieważności powinno być udzielone na piśmie i dołączone do księgi protokołów. Członek Zarządu ani pracownik Spółki nie mogą być pełnomocnikami.
8. Każdy udział daje prawo do jednego głosu na Zgromadzeniu Wspólników.
9. Zgromadzenie Wspólników jest zdolne do podjęcia wiążących uchwał, jeżeli obecni są Wspólnicy lub ich pełnomocnicy reprezentujący co najmniej dwie trzecie (2/3) kapitału zakładowego.
10. Uchwały Zgromadzenia Wspólników zapadają bezwzględną większością głosów, a w przypadkach, w których przepisy Kodeksu Spółek Handlowych wymagają kwalifikowanej większości, większością wymaganą przez ustawę.
11. Bez odbycia Zgromadzenia Wspólników mogą być podjęte uchwały jeżeli wszyscy wspólnicy wyrażą na piśmie zgodę na postanowienie, które ma być podjęte lub na pisemne głosowanie (głosowanie obiegiem).
12. Każdemu Zgromadzeniu Wspólników przewodniczy jeden z wybranych za każdym razem bezwzględną większością głosów Wspólnik lub pełnomocnik, przy czym jego wybór musi nastąpić przed przystąpieniem do jakichkolwiek czynności. Do chwili wyboru przewodniczącego, Zgromadzeniu przewodniczy Prezes Zarządu lub (jeżeli Rada Nadzorcza została powołana) Prezes Rady Nadzorczej.

## **§ 16. Kompetencje Zgromadzenia Wspólników**

Do kompetencji Zgromadzenia Wspólników, oprócz innych spraw wymienionych w umowie Spółki, należą:

- 1) rozpatrzenie i zatwierdzenie sprawozdania zarządu z działalności Spółki, sprawozdania finansowego za ubiegły rok obrotowy, udzielenie absolutorium członkom organów Spółki z wykonania przez nich obowiązków,
- 2) postanowienie dotyczące roszczeń o naprawienie szkody wyrządzonej przy zawiązaniu Spółki lub sprawowaniu zarządu albo nadzoru,
- 3) zbycie i wydzierżawienie przedsiębiorstwa lub jego zorganizowanej części oraz ustanowienie na nich ograniczonego prawa rzeczowego,
- 4) nabycie i zbycie nieruchomości albo udziału w nieruchomości,
- 5) ustalanie wysokości i terminów dopłat,
- 6) zwrot dopłat,
- 7) zatwierdzanie regulaminu pracy Zarządu,
- 8) zbycie, nabycie, obciążanie nieruchomości,
- 9) zbycie i nabycie udziałów w innych przedsiębiorstwach,
- 10) podwyższenie lub obniżenie kapitału zakładowego,
- 11) tworzenie, likwidacja i przeznaczanie funduszy,
- 12) umarzenie udziałów,
- 13) rozpatrzenie i rozstrzygnięcie wniosków Zarządu,
- 14) rozporządzenie czystym zyskiem Spółki,
- 15) zatwierdzanie regulaminu Zgromadzenia Wspólników,
- 16) powoływanie i odwoływanie członków Zarządu i Rady Nadzorczej, o ile została ustanowiona,
- 17) ustalanie wynagrodzenia członków Zarządu i Rady Nadzorczej
- 18) uchwalanie rocznych i długoletnich planów rozwojowych Spółki,
- 19) tworzenie i likwidacja oddziałów, filii, zakładów,
- 20) zmiana umowy Spółki,
- 21) rozwiązanie Spółki.

## § 17. Zarząd

1. Zarząd Spółki składa się z jednego do dziesięciu członków. EWENTUALNE ZAPISY REGULUJĄCE UDZIAŁ W ZARZĄDZIE PRZEDSTAWICIELI MACIERZYTEJ UCZELNI WYŻSZEJ (NP. POŁOWA CZŁONKÓW ZARZĄDU LUB JEDEN CZŁONEK ZARZĄDU MUSI BYĆ PRZEDSTAWIELEM UCZELNI, DELEGOWANYM PRZEZ WŁADZE UCZELNI)
2. Członków Zarządu powołuje się na czas określony 24 (dwudziestu czterech) miesięcy. Członek Zarządu może pełnić funkcję więcej niż jedną kadencję.
3. Do zakresu działania Zarządu należą wszystkie sprawy Spółki nie zastrzeżone dla Zgromadzenia Wspólników.
4. Zarząd jest zobowiązany zarządzać majątkiem i sprawami Spółki ze starannością i sumiennością wymaganą dla rzetelnego i efektywnego kierowania działalnością Spółki.
5. Zakres obowiązków członków Zarządu oraz sposób podejmowania decyzji kolegialnych zostaną szczegółowo sprecyzowane w regulaminie Zarządu przyjętym przez Zgromadzenie Wspólników.
6. Uchwały Zarządu zapadają zwykłą większością głosów.
7. Uchwały Zarządu są protokołowane i wpisywane do Księgi Protokołów Zarządu.
8. Zarząd wybiera Prezesa Zarządu i Wiceprezesów Zarządu, spośród członków Zarządu, zwykłą większością głosów.
9. Do składania oświadczeń w zakresie praw i obowiązków majątkowych i niemajątkowych oraz podpisywania w imieniu Spółki są upoważnieni wszyscy członkowie zarządu samodzielnie.
10. Zarząd reprezentuje Spółkę wobec władz i osób trzecich (przy czym Zarząd może powołać pełnomocników działających w granicach umocowania).
11. Niniejsza umowa stanowi jednocześnie protokół pierwszego Zgromadzenia Wspólników Spółki, które powierzyło funkcje Prezesa Zarządu i Wiceprezesa Zarządu Spółki następującym osobom:
  - Prezes Zarządu – IMIĘ I NAZWISKO
  - Wiceprezes Zarządu – IMIĘ I NAZWISKO
12. W umowie między Spółką a członkiem Zarządu oraz w sporze z nim Spółkę reprezentuje Rada Nadzorcza (jeżeli została powołana) lub pełnomocnik powołany uchwałą Zgromadzenia Wspólników.
13. Pracownicy Spółki podlegają Zarządowi, w szczególności zaś Zarząd przyjmuje i zwalnia pracowników Spółki i wyznacza im wynagrodzenie za pracę w granicach i na zasadach określonych przez Zgromadzenie Wspólników.

## § 18. Księgowość Spółki

1. Spółka prowadzi księgowość zgodnie z obowiązującymi przepisami.
2. Zgromadzenie Wspólników może podjąć decyzję w formie uchwały o sposobie prowadzenia księgowości, w tym o zatrudnieniu głównego księgowego lub o powierzeniu prowadzenia księgowości podmiotom zewnętrznym.

## § 19. Rok obrotowy

1. Rok obrotowy Spółki pokrywa się z rokiem kalendarzowym.
2. Bilans coroczny oraz rachunek strat i zysków powinny być sporządzone przez Zarząd w ciągu trzech miesięcy po upływie roku obrotowego, a z upływem następnych sześciu miesięcy powinny być zatwierdzone przez Zgromadzenie Wspólników.
3. Sprawozdania coroczne Zarządu powinny być sporządzone najpóźniej siedem dni przed terminem Zgromadzenia Wspólników, na którym bilans będzie rozpatrywany oraz powinny być wydane wszystkim wspólnikom.
4. Biegłego rewidenta wyznacza Zarząd.

## § 20 Zasady finansowania Spółki

1. Spółka może finansować prowadzoną działalność ze wszelkich źródeł nie zabronionych przez prawo, w tym również rozpisywać obligacje oraz zaciągać kredyty i pożyczki. EWENTUALNE ZAPISY REGULUJĄCE FINANSOWANIE SPÓŁKI PRZEZ MACIERZYSTĄ UCZELNIĘ WYŻSZĄ
2. Spółka może tworzyć fundusze, w tym: fundusz rezerwowy, fundusz rozwoju i fundusz zapasowy według zasad przewidzianych przez Zgromadzenie Wspólników.

## § 21. Podział zysku

1. Z zysku stanowiącego różnicę między sumą przychodów Spółki a kosztami jej bieżącej działalności (zysk brutto), pomniejszony o podatki, odlicza się odpisy na fundusze.

2. Pozostałą część zysku po potrąceniu ewentualnych wydatków Spółki przeznacza się do podziału między wspólników, chyba że Zgromadzenie Wspólników postanowi inaczej. EWENTUALNE ZAPISY REGULUJĄCE PODZIAŁ ZYSKU POMIĘDZY SPÓŁKĄ, MACIERZYSTĄ UCZELNIĄ WYŻSZĄ
3. Wypłata podzielonego zysku wspólnikom następuje w terminie oznaczonym przez Zgromadzenie Wspólników, nie później niż w terminie jednego miesiąca po odbyciu Zgromadzenia Wspólników.

### **§ 22. Rozwiązanie Spółki**

1. Rozwiązanie spółki następuje na podstawie uchwały Zgromadzenia Wspólników lub w innym przypadku nakazanym przez prawo.
2. Rozwiązanie Spółki następuje po przeprowadzeniu likwidacji.
3. Likwidację Spółki przeprowadza Zarząd.
4. Likwidację prowadzi się będzie pod firmą Spółki z dodatkiem „w likwidacji”.

### **§ 23. Zmiany w treści Umowy Spółki**

Wszelkie zmiany niniejszej Umowy Spółki wymagają uchwały Zgromadzenia Wspólników, powziętej z zachowaniem formy aktu notarialnego pod rygorem nieważności; przy czym dla powzięcia takiej uchwały niezbędna jest zgoda wszystkich Wspólników Spółki.

### **§ 24. Postanowienia nieważne**

W przypadku gdy jedno z postanowień niniejszej Umowy Spółki lub jego część straci moc, pozostałe postanowienia Umowy zachowują swoją ważność.

### **§ 25. Stosowanie przepisów kodeksu spółek handlowych**

W sprawach nieuregulowanych niniejszą Umową Spółki mają zastosowanie odpowiednie przepisy ustawy z dnia 15 września 2000 r. - Kodeks Spółek Handlowych (Dz. U. nr 94, poz. 1037 z późniejszymi zmianami), w szczególności art. 151 i następujących.

### **§ 26. Właściwość Sądu**

Wszelkie spory mogące wyniknąć z niniejszej umowy rozpatruje właściwy dla siedziby Spółki Sąd powszechny. Strony ewentualnego sporu mogą poddać spór pod rozstrzygnięcie Sądu Polubownego.

## POLECANE PUBLIKACJE KRAJOWE I ZAGRANICZNE Z ZAKRESU TEMATYKI PORADNIKA

---

1. <http://www.wiedza-biznes.pl/chcesz-wiedziec-wiecej-przedsiębiorczosc-akademicka/pa-w-swiecie>
2. <http://www.wiedza-biznes.pl/chcesz-wiedziec-wiecej-przedsiębiorczosc-akademicka/publikacje>
3. [http://www.wynalazki.kielce.pl/pl/slownik\\_terminow\\_patentowych](http://www.wynalazki.kielce.pl/pl/slownik_terminow_patentowych)
4. [http://www.wynalazki.kielce.pl/pl/prawa\\_autorskie](http://www.wynalazki.kielce.pl/pl/prawa_autorskie)
5. <http://www.parp.gov.pl/index/more/301>
6. <http://www.poig.gov.pl/DzialaniaPromocyjne/Strony/biuletyny.aspx>
7. <http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/dzialaniapromocyjne/Strony/Biuletyn.aspx>
8. [http://www.inqbator.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=112&Itemid=58](http://www.inqbator.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=58)
9. [http://www.inqbator.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=113&Itemid=59](http://www.inqbator.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=113&Itemid=59)
10. [http://proregio.org.pl/pl\\_PL/upper\\_menu/publikacje](http://proregio.org.pl/pl_PL/upper_menu/publikacje)
11. <http://www.naukaigospodarka.pl/>

## CIEKAWE LINKI

---

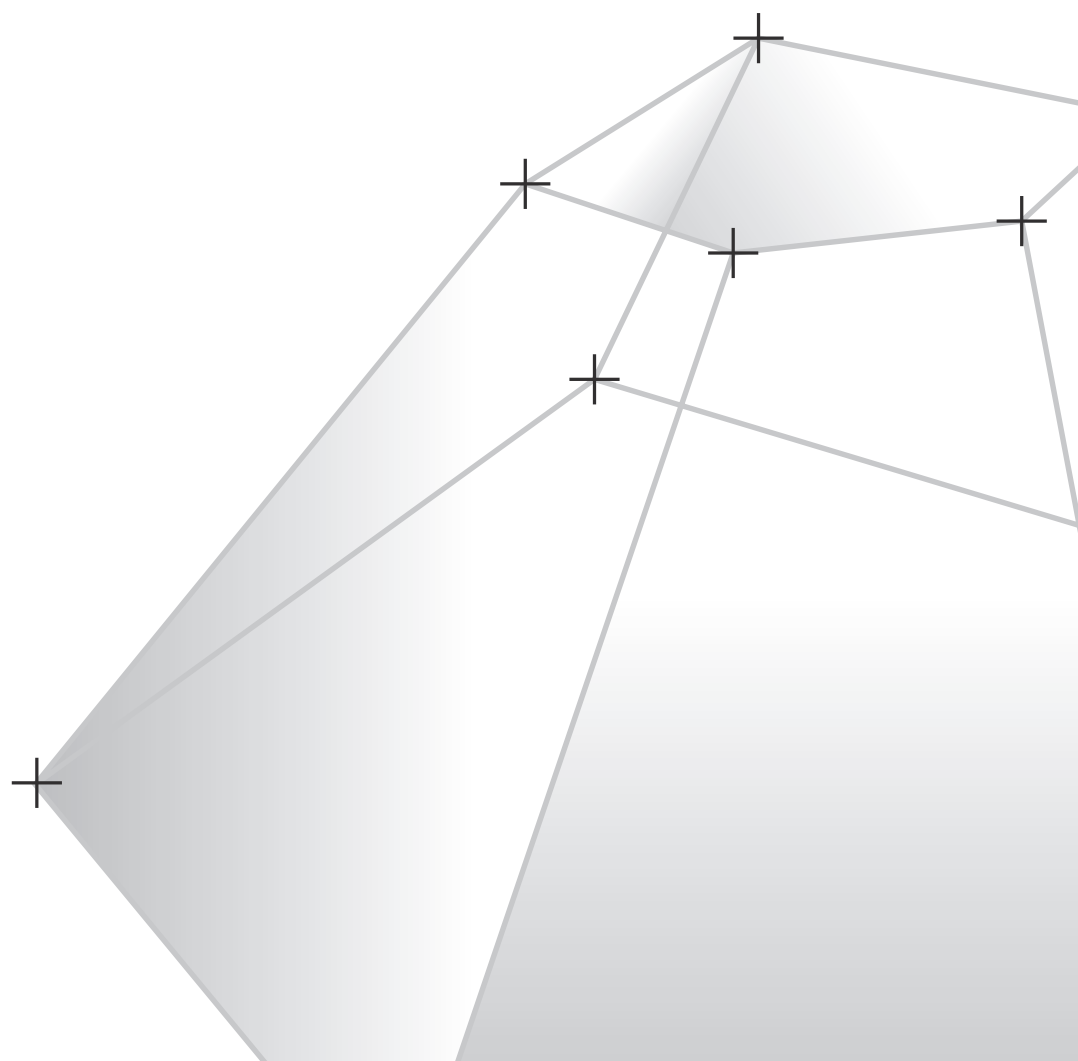
1. <http://www.cordis.europa.eu>
2. <http://www.cordis.europa.eu/search>
3. <http://www.cordis.europa.eu/marketplace>
4. <http://www.cordis.europa.eu/emmfp7>
5. <http://www.cordis.europa.eu/mc-opportunities>
6. <http://www.rdppartners.net>
7. <http://www.ideal-ist.net>
8. <http://www.ec.europa.eu/dgs/jrc>
9. <http://www.cordis.europa.eu/technology-platforms>
10. <http://www.iglortd.org>
11. <http://www.ec.europa.eu/euraxess>
12. <http://www.kpk.gov.pl/7pr/pp/index.html>
13. <http://www.eureka.be>
14. <http://www.enterprise-europe-network.ec.europa.eu>
15. <http://www.google.com/patents>
16. <http://pl.espacenet.com>
17. [http://nauka.opi.org.pl/granty/granty\\_inf\\_f\\_nauka.htm](http://nauka.opi.org.pl/granty/granty_inf_f_nauka.htm)
18. <http://polskietechnologie.pl>
19. <http://www.wiedza-biznes.pl/chcesz-wiedziec-wiecej-przedsiębiorczosc-akademicka/inicjatywy>
20. <http://isip.sejm.gov.pl/>
21. <http://www.mpips.gov.pl/>
22. <http://www.parp.gov.pl/>
23. <http://www.pi.gov.pl/>
24. <http://malopolska.do-celu.eu/>
25. <http://slask.do-celu.eu/>
26. <http://www.szoleniaparp.pl/>
27. <http://www.inwestycjawkadry.info.pl/>
28. <http://www.parp.gov.pl/index/index/1484>
29. [http://www.inkubator.kielce.pl/pl/projekty\\_rozwojowe/przedsiębiorczosc\\_akademicka](http://www.inkubator.kielce.pl/pl/projekty_rozwojowe/przedsiębiorczosc_akademicka)
30. <http://www.pitwin.edu.pl/>
31. <http://www.naukaigospodarka.pl/>
32. [http://www.eadministracja.pl/front\\_page](http://www.eadministracja.pl/front_page)
33. <http://www.wctt.pl/page/oferty-wspolpracy-handlowej-i-technologicznej/>

## DOBRE PRAKTYKI

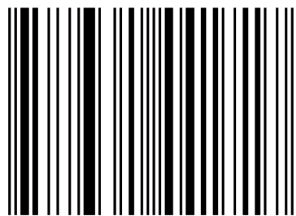
---

1. <http://www.wiedza-biznes.pl/chcesz-wiedziec-wiecej-przedsiębiorczosc-akademicka/dobre-praktyki>
2. [http://www.parp.gov.pl/files/74/81/105/przed\\_akademicka.pdf](http://www.parp.gov.pl/files/74/81/105/przed_akademicka.pdf)
3. [http://www.wynalazki.kielce.pl/pl/interaktywne\\_bazy\\_patentow](http://www.wynalazki.kielce.pl/pl/interaktywne_bazy_patentow)
4. <http://www.wynalazki.kielce.pl/pl/projekt>
5. [http://www.efs.gov.pl/AnalizyRaportyPodsumowania/baza\\_projektow\\_badawczych\\_efs/Strony/baza\\_projektow\\_badawczych\\_POKL\\_070910.aspx](http://www.efs.gov.pl/AnalizyRaportyPodsumowania/baza_projektow_badawczych_efs/Strony/baza_projektow_badawczych_POKL_070910.aspx)





ISBN 978 - 83 - 614417 - 1 - 7



”

Należy podkreślić, że recenzowaną publikację charakteryzuje wiele walorów poznawczych, zarówno praktycznych, jak i teoretycznych. Bez wątpienia warto zachęcić do zapoznania się z niniejszym Poradnikiem naukowców i studentów - przyszłych przedsiębiorców.

**DR MAREK DZIURA**  
UNIwersytet Ekonomiczny w Krakowie

**Człowiek - najlepsza inwestycja**



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego