

**JAK WDRAŻAĆ INNOWACJE  
TECHNOLOGICZNE W FIRMIE**  
**poradnik dla przedsiębiorców**

Warszawa, 2005

Autorzy:

prof. zw. dr hab. Alicja Sosnowska  
dr Stanisław Łobejko  
dr Anna Kłopotek  
dr Jakub Brdulak  
Anna Rutkowska-Brdulak  
mgr Katarzyna Żbikowska

Recenzenci:

prof. Uniwersytetu Śląskiego dr hab. Andrzej Szewc  
dr Karol Lityński

© Copyright by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2005

ISBN 83-60009-17-1

Wydanie I

Nakład 1000 egzemplarzy

Projekt okładki, przygotowanie do druku, druk i oprawa:

Edit Sp. z o.o.

05-400 Otwock, ul. Inwalidów Wojennych 14

# SPIS TREŚCI

<b>PRZEDMOWA</b> .....	5
<b>WSTĘP</b> .....	7
<b>ROZDZIAŁ 1.</b>	
<b>INNOWACJE – PODSTAWOWE POJĘCIA (A. SOSNOWSKA)</b> .....	8
1.1. ISTOTA INNOWACJI TECHNOLOGICZNEJ .....	8
1.2. MODEL PROCESU INNOWACJI TECHNOLOGICZNEJ W PRZEDSIĘBIORSTWIE .....	12
1.3. FIRMA A OTOCZENIE .....	14
1.4. PRZEDSIĘBIORSTWO A PAŃSTWO W PRAKTYCE WDRAŻANIA INNOWACJI .....	15
1.5. INNOWACJE W MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH (MSP) .....	17
<b>ROZDZIAŁ 2.</b>	
<b>MISJA, STRATEGIA, STRATEGIA INNOWACJI (S. ŁOBEJKO)</b> .....	19
2.1. MISJA FIRMY A INNOWACJE .....	19
2.2. STRATEGIA FIRMY .....	21
2.3. STRATEGIA INNOWACJI .....	22
2.4. FORMUŁOWANIE STRATEGII INNOWACYJNEJ .....	31
2.5. STRATEGIA TECHNOLOGICZNA .....	34
2.6. STRATEGIE FIRM SEKTORA MSP .....	39
2.7. PRZYKŁAD WDROŻENIA INNOWACJI BIOTECHNOLOGICZNYCH: TWORZENIE SIECI DLA PRZETRWANIA I ODNIESIENIA SUKCESU .....	42
<b>ROZDZIAŁ 3.</b>	
<b>SKĄD WZIĄĆ INNOWACJE DLA FIRMY? (J.J. BRDULAK)</b> .....	52
3.1. ŹRÓDŁA WEWNĘTRZNE INFORMACJI O INNOWACJACH .....	53
3.1.1. PRACOWNICY .....	53
3.1.2. KLIENCI .....	56
3.1.3. BADAŃ WŁASNE .....	57
3.2. ŹRÓDŁA ZEWNĘTRZNE INFORMACJI O INNOWACJACH .....	58
3.2.1. BAZY INFORMACJI O NOWYCH TECHNOLOGIACH I INNOWACJACH .....	59
3.2.2. TARGI .....	61
3.2.3. KONFERENCJE I SEMINARIA .....	62
3.2.4. CENTRA TRANSFERU TECHNOLOGII .....	63
3.2.5. JBR (JEDNOSTKI BADAWCZO–ROZWOJOWE) .....	65
3.2.6. PARKI NAUKOWO–TECHNOLOGICZNE .....	66
3.2.7. KONKURENCJA .....	67
3.2.8. WHITE PAPERS .....	67
3.2.9. UCZELNIE .....	68

## **ROZDZIAŁ 4.**

<b>TRANSFER TECHNOLOGII DO PRZEDSIĘBIORSTWA (A. SOSNOWSKA)</b> .....	70
4.1. PODSTAWOWE POJĘCIA .....	70
4.2. ORGANIZACYJNE ROZWIĄZANIA STOSOWANE W PROCESIE TRANSFERU TECHNOLOGII .....	72
4.3. OCENA PROJEKTU ZAKUPU LICENCJI NA NOWĄ TECHNOLOGIĘ .....	75
4.4. ZAWIERANIE UMÓW NA TRANSFER TECHNOLOGII .....	77
4.5. STRUKTURA PROJEKTU TECHNOLOGII .....	79
4.6. METODY WYCENY NOWYCH TECHNOLOGII .....	81
4.7. PRZYKŁAD STAŁEJ WSPÓŁPRACY W ROZWIJANIU TECHNOLOGII POMIĘDZY FIRMĄ CEMAT-SILICON A INSTYTUTEM TECHNOLOGII MATERIAŁÓW ELEKTRONICZNYCH W WARSZAWIE .....	82

## **ROZDZIAŁ 5.**

<b>JAK FINANSOWAĆ INNOWACJE?</b> .....	86
5.1. ŹRÓDŁA FINANSOWANIA WDROŻEŃ INNOWACJI W PRZEDSIĘBIORSTWACH W POLSCE (A. KŁOPOTEK) ....	86
5.2. POZYSKANIE KAPITAŁU PRIVATE EQUITY (K. ŻBIKOWSKA) .....	140
5.3. POZYSKANIE KAPITAŁU W DRODZE PUBLICZNEJ EMISJI AKCJI (K. ŻBIKOWSKA) .....	157
5.4. AUDYT TECHNOLOGII (S. ŁOBEJKO) .....	168
5.5. FINANSOWANIE INNOWACJI NA PRZYKŁADZIE FIRMY ATM S.A. (K. ŻBIKOWSKA) .....	174

## **ROZDZIAŁ 6.**

<b>WŁASNOŚĆ INTELEKTUALNA (A. RUTKOWSKA-BRDULAK)</b> .....	180
6.1. WŁASNOŚĆ PRZEMYSŁOWA .....	184
6.2. WYNAŁAZKI I WZORY UŻYTKOWE .....	186
6.3. WZORY PRZEMYSŁOWE .....	196
6.4. ZNAK TOWAROWY .....	199

## **ROZDZIAŁ 7.**

<b>JAK TO ROBIĄ INNI? (S. ŁOBEJKO)</b> .....	203
7.1. POLITYKA INNOWACYJNA FINLANDII .....	203
7.2. POLITYKA INNOWACYJNA HOLANDII .....	207
7.3. PODSUMOWANIE .....	212

ZAŁĄCZNIK 1. WYKAZ DOMÓW MAKLERSKICH .....	214
ZAŁĄCZNIK 2. LISTA DORADCÓW FINANSOWYCH .....	216
ZAŁĄCZNIK 3. ZESTAWIENIE FIRM AUDYTORSKICH .....	217
ZAŁĄCZNIK 4. ZESTAWIENIE FIRM PUBLIC RELATIONS .....	219

<b>SŁOWNIK</b> .....	225
----------------------	-----

<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	231
---------------------------	-----

<b>WYBRANE ŹRÓDŁA INTERNETOWE</b> .....	236
---	-----

<b>WYBRANE AKTY PRAWNE</b> .....	237
----------------------------------	-----

# PRZEDMOWA

Znaczące zwiększenie stopnia innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw, jako niezbędny warunek ich konkurencyjności, a w konsekwencji – utrzymania dobrej kondycji gospodarczej i pozycji rynkowej, jest głównym wyzwaniem, przed którym stoją dzisiaj wszystkie MSP. W bardziej szczegółowym ujęciu oznacza to konieczność zwiększenia aktywności MSP w następujących obszarach ich działalności: pozyskiwanie innowacji, zarządzanie innowacjami, ochrona innowacji oraz rozpowszechnianie innowacji, w tym także poprzez ich komercjalizację.

Osiągnięcie powyższych celów wymaga podjęcia i równoległego prowadzenia dwutorowych działań. Pierwszym jest przełamywanie wyraźnie widocznej w małych i średnich przedsiębiorstwach **bariery świadomości** wyrażającej się w niedocenianiu, a często wręcz w niezrozumieniu roli i znaczenia innowacji w działalności gospodarczej, w tym ich wpływu na rozwój przedsiębiorstwa. Wymaga to przekonania małych i średnich przedsiębiorców, że szeroko rozumiana działalność innowacyjna – polegająca na wprowadzaniu postępowych zmian nie tylko w produktach i technologiach wytwórczych, ale także w sferze organizacji i funkcjonowania przedsiębiorstwa, zarządzania nim oraz w jego działalności rynkowej, zwłaszcza w zakresie marketingu, reklamy i promocji, jak również w samej strategii innowacyjnej – to warunek *sine qua non* ich funkcjonowania. Pozornie wszyscy to rozumieją i akceptują. Praktyka gospodarcza dowodzi jednak, że ciągle jeszcze w małych i średnich przedsiębiorstwach dominuje taka strategia rozwoju firmy, która nakazuje im szukać szansy raczej w prostych sposobach zwiększania zdolności wytwórczych (mocy produkcyjnych), np. przez rozbudowę hal produkcyjnych i parku maszynowego, zwiększanie zatrudnienia lub wydłużanie czasu pracy, zaś jako remedium na trudne czasy stosować redukcję kosztów, obniżanie płac lub zmniejszanie zatrudnienia, a nie inwestowanie w nowe produkty i technologie czy w zmiany organizacyjne lub handlowe.

Kierunek drugi to przełamywanie **bariery wiedzy, a raczej niewiedzy**. Nie ulega bowiem wątpliwości, że stopień znajomości problematyki innowacyjnej wśród kadry kierowniczej MSP jest znikomy. Trudno się temu dziwić, zważywszy, że problematyka ta, choćby tylko w zakresie dotyczącym ochrony własności przemysłowej i intelektualnej, jest praktycznie w naszym systemie edukacyjnym nieobecna. Nie ma jej w szkołach średnich (kto zresztą miałby tego uczyć?), w śladowych ilościach występuje w szkołach wyższych – i to w zasadzie tylko w niektórych uczelniach o profilu technicznym, nie można jej także zdobyć w systemie kształcenia ustawicznego – zwłaszcza na studiach podyplomowych – bo takich się po prostu w tej dziedzinie nie prowadzi.

W powyższej sytuacji – nie tylko zresztą u nas – podejmuje się działania substytucyjne, które mają złagodzić negatywne skutki wskazanych wyżej barier. Polegają one najczęściej na publikowaniu odpowiednich poradników, organizowaniu działalności konsultacyjnej, udzielaniu pomocy w konkretnych sprawach itp. Jako przykład można wskazać opracowany przez WIPO (Światową Organizację Własności Intelektualnej) przewodnik dla małych i średnich przedsiębiorstw pt. *Własność przemysłowa w działalności gospodarczej*, którego polski przekład został opublikowany przez Urząd Patentowy RP w listopadzie 2003 r., opracowany przez tenże Urząd i dopiero co opublikowany *Poradnik wynalazcy* (Warszawa 2005) czy materiały szkoleniowe wydawane przez PARP w kooperacji z polskim oddziałem UNIDO (Organizacji ONZ do Spraw Rozwoju), w tym zwłaszcza obszerny podręcznik pt. *Negocjacje w transfe-rze technologii* (Warszawa 2004).

W tym nurcie mieści się także niniejszy poradnik. Zmierza on do osłabienia obu podstawowych barier innowacyjności MSP: bariery świadomości i bariery wiedzy innowacyjnej, co w konsekwencji powinno sprzyjać eliminowaniu innych, bardziej konkretnych przeszkód transferu technologii. Jego autorzy w przystępny dla praktyków sposób wyjaśniają, co to są innowacje, z jakimi ich rodzajami spotykamy się w przedsiębiorstwach, skąd firmy mają pozyskiwać innowacje, jakie są drogi transferu innowacji z miejsc, w których one powstają (przede wszystkim z placówek naukowo-badawczych) do MSP, jak finansować działalność innowacyjną, a także – jak chronić innowacje za pomocą instrumentów prawnych (praw autorskich, patentów, praw ochronnych, praw z rejestracji) i faktycznych (jako tajemnice gospodarcze, czyli *know-how*). Pokazują też, w jaki sposób z problemami tymi radzą sobie inne kraje (Finlandia, Holandia).

Opracowanie ma wiele zalet. Podkreślić zwłaszcza należy, że jest kompletnym i wartościowym merytorycznie, a przy tym dość obszernym vademecum innowacyjności dla małych i średnich przedsiębiorstw. Odznacza się prawidłową budową wywodów. W sprawach z konieczności omówionych skrótowo odsyła do literatury przedmiotu. Język, którym zostało napisane, jest klarowny i komunikatywny, a rysunki, schematy, wzory, wykresy i inne materiały ilustracyjne zamieszczone w tekście bardzo ułatwiają jego percepcję. Wartość opracowania podnoszą nadto obszernie informacje praktyczne, jak na przykład wiadomości o możliwościach pozyskiwania środków na finansowanie działalności innowacyjnej, zasadach i trybie ubiegania się o ochronę prawną innowacji, instytucjach i organizacjach, które udzielają przedsiębiorcom pomocy w rozwiązywaniu problemów innowacyjnych itp.

Jestem przekonany, że będzie ono dobrze służyć Czytelnikom, do których jest adresowane. Sam – mimo że problematyką innowacji zajmuję się zawodowo od ponad 35 lat – wiele się z niego nauczyłem.

Andrzej Szewc

# WSTĘP

Szanowni Czytelnicy!

Pracownicy naukowcy Katedry Zarządzania Innowacjami SGH zostali zaproszeni przez Zespół Innowacji i Technologii Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) do przygotowania opracowania, które ma służyć menedżerom i pracownikom małych i średnich przedsiębiorstw w sprawnym przeprowadzaniu procesów innowacyjnych.

Główne cele niniejszego poradnika to:

- prezentacja najnowszego stanu wiedzy na temat realizacji procesów innowacji technologicznych w małych i średnich przedsiębiorstwach,
- zaproponowanie trybu i metod postępowania we wdrażaniu projektów innowacji podnoszących konkurencyjność firmy,
- wskazanie metod transferu technologii ze sfery B+R do produkcji,
- przedstawienie potencjalnych źródeł finansowania innowacji w polskich warunkach.

Nasz zespół autorów jest przekonany, że opracowanie, które opiera się na literaturze tematu oraz własnych badaniach empirycznych i wywiadach prowadzonych w polskich i zagranicznych firmach wdrażających innowacje technologiczne, będzie pomocne w codziennej pracy nowoczesnego polskiego przedsiębiorcy.

Autorzy

# INNOWACJE – PODSTAWOWE POJĘCIA

## (A. SOSNOWSKA)

### 1.1. ISTOTA INNOWACJI TECHNOLOGICZNEJ

Z określeniami **innowacja** czy innowacje kojarzymy działania skierowane na wdrożenie zmian prowadzących do wzrostu nowoczesności i konkurencyjności firmy, a więc w efekcie do podniesienia jej wartości. Dla współczesnej firmy innowacje to:

- wprowadzanie nowych produktów,
- wdrażanie nowych technologii,
- zmiany infrastruktury produkcyjnej i dystrybucyjnej,
- działania zmierzające do lepszego wykorzystania wiedzy i umiejętności pracowników,
- rozwój sieci informacyjnych.

Cele, które skłaniają do wdrożenia innowacji we współczesnym przedsiębiorstwie, mają charakter ekonomiczno-społeczny i sprowadzają się do zapewnienia warunków do realizacji długookresowej strategii rozwoju firmy, która ma prowadzić przede wszystkim do zaspokojenia potrzeb klientów. Ta strategia oczywiście oznacza permanentne zmiany, zatem każdy przedsiębiorca, który ma ambicje rozwijania swojej firmy, powinien tworzyć i wprowadzać innowacje. Jak to określa P.F. Drucker, „przedsiębiorca zawsze poszukuje zmiany, reaguje na nią i wykorzystuje ją jako okazję”<sup>1</sup>. Oczywiście motywem wprowadzanej zmiany jest dla przedsiębiorcy określona korzyść ekonomiczna – inaczej trudno byłoby nazwać go przedsiębiorcą.

Tytułowe pojęcie **innowacji technologicznej** nieco zawęża przedmiot rozważań, ograniczając go do innowacji związanych ze zmianami w technice. Zdaniem A. Pomykalskiego „pojęcie innowacji technologicznej obejmuje nowe produkty i procesy oraz znaczące zmiany technologiczne w produktach i procesach”<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> P.F. Drucker, *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 37.

<sup>2</sup> A. Pomykalski, *Innowacje*, Politechnika Łódzka, Łódź 2001, s. 26.



Rozwijając tę definicję dla potrzeb pracy, przyjmuje się, że innowacje technologiczne w firmie to zmiany techniczne prowadzące do stworzenia nowych technologii oraz nowych produktów i usług zaspokajających nowe potrzeby klienta lub dotychczasowe (znane) potrzeby w nowy (bardziej kompetentny) sposób.

Wśród innowacji technologicznych można wyróżnić:

- innowacje produktowe,
- innowacje procesowe,
- innowacje systemowe.

Przedmiotem **innowacji produktowej** jest przede wszystkim zaprojektowanie i wytworzenie nowego produktu posiadającego cechy wyróżniające go spośród innych produktów oferowanych odbiorcy.

**Innowacja procesowa** to zmiana technologii (sposobu przetworzenia surowca w produkt) obejmująca treść (parametry) i kolejność przebiegu operacji składających się na dany proces technologiczny.

**Innowacja systemowa** to tworzenie nowego rozwiązania (systemu) technologicznego i organizacyjnego przede wszystkim w dziedzinie tzw. technologii informacyjnych i komunikacyjnych prowadząca do zmian przepływów informacji w procesach logistycznych i procesach zarządzania oraz w tradycyjnych procesach przetwórczych.

## PRZYKŁADY INNOWACJI

### Innowacja produktowa

Firma Vigo System uruchomiła produkcję **kamery termograficznej V-20** opracowanej przez Józefa Piotrowskiego, Macieja Rzeczkwoskiego, Mirosława Brudowskiego i Roberta Słomkę, wykorzystując fotonowe detektory podczerwieni pracujące w temperaturze otoczenia będące autorskim wynalazkiem firmy Vigo. Kamera pozwala na zdalną rejestrację rozkładu temperatury.

Wynalazek nagrodzony w konkursie Polski Produkt Przyszłości w 2003 roku. Katalog Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.

### Innowacja procesowa

Nowa ekologiczna, **technologia produkcji herbicydu 2,4D** wysokiej jakości, która zapewnia konkurencyjność produktu eksportowanego przez Zakłady Rokita-Argo do 50 krajów świata. Zaletą produktu jest jego aktywność chwastobójcza przy zapewnieniu selektywności i nietoksyczności dla człowieka. Wspólny projekt zespołu Instytutu Przemysłu Organicznego w Warszawie i Zakładów Rokita-Argo w Brzegu Dolnym.

Innowacja nagrodzona w konkursie Polskie Technologie Przyszłości w 2004 roku. Katalog Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.

## Innowacja systemowa

Utworzenie platformy internetowej **PKO Inteligo** do obsługi wirtualnych kart Inteligo oraz do obsługi klientów indywidualnych i biznesowych banku PKO<sup>3</sup>.

Refleksja nad przytoczonymi przykładami innowacji produktowych, procesowych i systemowych nieuchronnie prowadzi do wniosku, że przyjęty podział nie jest perfekcyjny, gdyż w zasadzie innowacji produktowej najczęściej towarzyszy wprowadzanie nowej technologii. Można stwierdzić, że przeważnie różne **rodzaje innowacji są ze sobą powiązane**.

Innowacje systemowe z kolei wprowadza się w firmach, które intensywnie pracują nad tworzeniem nowych produktów i technologii. Można więc stwierdzić, że najczęściej dochodzi do synergicznego wspomagania działań innowacyjnych w zakresie technologii, produktu i zarządzania informacją. Stąd już prosta droga do przyjęcia, że wprowadzenie innowacji w firmie polega na realizacji określonego zadania lub raczej projektu, który jest złożonym działaniem przebiegającym w określonym czasie, ma swój początek i koniec oraz wymaga wydzielenia określonych środków materialnych i intelektualnych<sup>4</sup>.

Wśród projektów innowacji realizowanych w firmie można wyróżnić według stopnia nowości:

– **Projekty przełomowe** związane z wprowadzaniem tzw. nowości bezwzględnej, nieznananej dotychczas w skali światowej.

Współcześnie do takich innowacji można zaliczyć np. biologiczne nanoroboty przeprowadzające operacje w pojedynczych komórkach czy nowe systemy multimedialne, minikomputery fotonowe o dużej mocy obliczeniowej itp.

Tego typu innowacje są pochodną przełomowych osiągnięć w nauce, a ich wprowadzenie oznacza nową jakość w rozwoju technologii. Pozwalają one na zaspokojenie nowych potrzeb. Czasem określa się je jako innowacje rewolucyjne.

– **Projekty nowe na danym rynku** – stanowiące rozwinięcie znanej idei, ale oferujące nową jakość produktu czy technologii, pozwalające na zaspokojenie istniejących potrzeb w lepszy i bardziej efektywny niż dotychczas sposób. Są to innowacje, które stanowią kontynuację wcześniej wdrożonych rozwiązań technicznych.

Firma korzysta z uprzednio sprawdzonych wzorów, a jednocześnie stara się je ulepszyć, proponując nowe, własne konstrukcje bądź technologie. Do tej grupy można również zaliczyć rozwiązania systemowe dostosowujące znane oprogramowanie do konkretnych warunków, co wymaga odpowiedniej adaptacji. W tej grupie mieści się większość produktów i technologii zaliczanych przez firmy do innowacji technologicznych.

<sup>3</sup> B. Erbe, *Internet coraz ważniejszy*, „CXO” 4/2005, s. 15–16.

<sup>4</sup> F. Krawiec, *Zarządzanie projektem innowacyjnym produktu i usługi*, Difin, Warszawa 2000, s. 17–21.

– **Projekty doskonalące istniejące rozwiązania** – jest to duża liczba projektów innowacji pojawiających się na rynku jako nowości, ale oferujących niewielki postęp w stosunku do rozwiązań już występujących. Mają one wyraźnie konkurencyjny charakter i służą wyróżnieniu produktu (technologii) firmy wśród konkurentów. Bardzo często tego typu innowacje pozwalają firmie uzyskać sukces, ale zwykle na krótko. Trzeba też pamiętać, że w tej grupie mogą wystąpić różnego rodzaju podróbki naruszające prawa autorskie niesłusznie zaliczane do innowacji.

Przedstawiony wyżej podział innowacji w zależności od stopnia nowości należy traktować jako umowny. W rzeczywistości mamy do czynienia z nieostryimi kryteriami stopnia nowości poszczególnych projektów: od radykalnych przez zasadnicze, do niewielkich zmian. Zależnie od rodzaju zmian inaczej kształtują się zakres, koszty oraz rezultaty danego projektu zarówno dla firmy, jak i w szerszym wymiarze ekonomicznym i społecznym.

Projekty innowacji przełomowych, radykalnych charakteryzuje wysoki stopień złożoności, dłuższy czas realizacji oraz znaczna liczba osób zaangażowanych w realizację. Są to często projekty wykraczające poza granice firm, a nawet krajów. Wśród projektów nowych dla danego rynku panuje różnorodność. Realizowane są zarówno projekty niewielkie, które może wykonać nawet mała firma, jak i projekty o znacznym zakresie i dużej wartości wdrażane przez wielkie korporacje przemysłowe.

Do projektów ostatniej grupy, doskonalących istniejące rozwiązanie, zalicza się zwykle przedsięwzięcia o mniejszym zakresie realizowane w jednej firmie.

Należy przyjąć, że zarówno **koncepcja projektu innowacji**, jak i tryb jej realizacji zależy od przedmiotu, stopnia nowości oraz przewidywanego zakresu realizacji. Każdy przedsiębiorca musi mieć świadomość złożoności procesu innowacyjnego, jego kosztów oraz ryzyka związanego z możliwością niepowodzenia projektu. Istotnym czynnikiem ryzyka jest czas realizacji projektu, gdyż, jak wiadomo, konkurencja nie śpi. Jednocześnie warto pamiętać, że sukces niejedno ma imię, wobec tego prawdziwy przedsiębiorca, znając trudności, nie powinien obawiać się podejmowania projektów innowacji. Jednocześnie warto przypomnieć **trzy warunki powodzenia innowacji** wg P.F. Druckera:

1. Innowacja jest pracą, która wymaga wiedzy, a często również ogromnej pomysłowości.
2. Aby osiągnąć powodzenie, nowatorzy muszą wykorzystywać swoje silne strony oraz być emocjonalnie dostrojeni do okazji do innowacji.
3. Innowacja musi być zawsze blisko rynku, orientować się na rynek, a w istocie być przez niego inspirowana<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> P.F. Drucker, op.cit., s. 152–153.

## 1.2. MODEL PROCESU INNOWACJI TECHNOLOGICZNEJ W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Realizacja projektu innowacji technologicznej stanowi dla przedsiębiorstwa ogromne wyzwanie, wiąże się z podjęciem wielu istotnych **decyzji o charakterze strategicznym**. Można je ułożyć w pewien logiczny, uporządkowany ciąg zamierzeń prowadzących do realizacji zasadniczego celu innowacji, którym powinno być podniesienie konkurencyjności firmy na rynku poprzez wykonanie projektu innowacji.

W tym miejscu przedstawiono uproszczony, ramowy schemat przebiegu procesu innowacji technologicznej, aby zwrócić uwagę na niezbędne działania, które należy podjąć przy tworzeniu projektu i przy jego realizacji. Wskazuje się na konieczność stałej kontroli procesu innowacyjnego, co powoduje przeplatanie się działań zarządczych związanych z podejmowaniem decyzji strategicznych, a następnie ich realizacją.

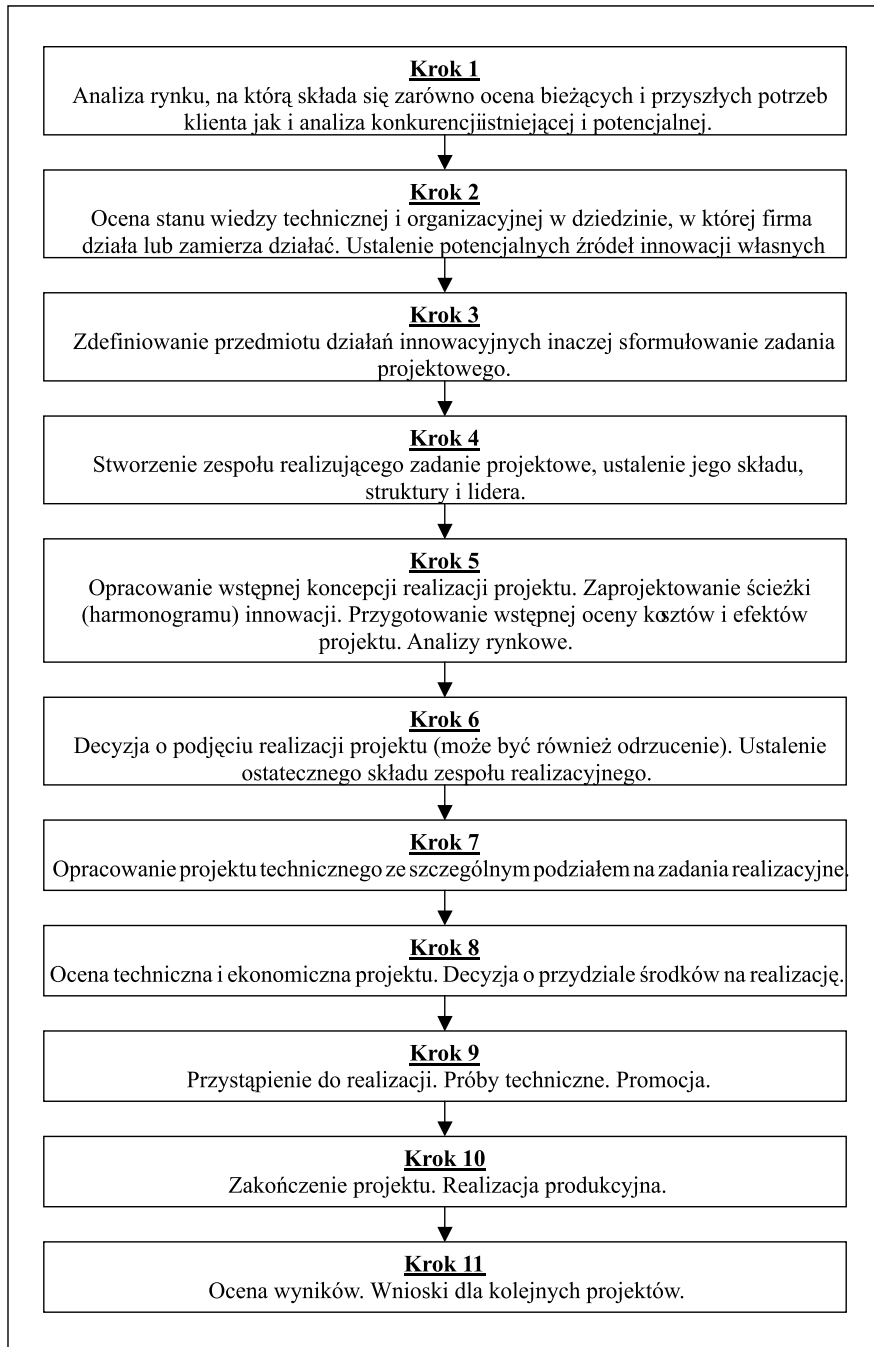
Literatura przedmiotu dostarcza wielu mniej lub bardziej złożonych modeli tworzenia i realizacji projektów innowacji technologicznych. Z jednej strony te projekty muszą wynikać z postępu nauk o zarządzaniu i uwzględniać doświadczenia liderów, a z drugiej strony powinny być dostosowane do konkretnych warunków, które wyznacza lokalizacja firmy, jej wielkość, specyfika branży oraz możliwości ekonomiczne i kadrowe.

Należy radzić przedsiębiorcy, aby po zapoznaniu się z modelowymi rozwiązaniami znajdującymi się w podręcznikach próbował dokonać ich własnej oceny i na tej podstawie starał się stworzyć własny model uwzględniający potrzeby jego firmy. W tej pracy będą pomocne dotychczasowe doświadczenia, a także konkretne propozycje zawarte w dalszych częściach niniejszego poradnika.

**Model innowacji technologicznej** to przyjęty schemat działań podejmowanych w przedsiębiorstwie – od pomysłu na dany projekt do wprowadzenia produktu (technologii czy usługi) na rynek – podzielony na konkretne zadania przypisane określonym wykonawcom. Może on mieć przebieg liniowy bądź częściej może tworzyć strukturę bardziej rozbudowaną.

Trzeba pamiętać, że cały cykl innowacyjny, obejmujący ciąg działań od koncepcji do realizacji danej innowacji technologicznej, nie zawsze przebiega w tym przedsiębiorstwie, które daną technologię czy produkt wprowadza na rynek. Często pierwsze fazy innowacji rozpoczynają się w sferze B+R (badań i rozwoju), a dopiero po zakończeniu badań i konkretyzacji w formie projektu technicznego trafiają do firmy, która ten projekt realizuje i dostarcza gotowy produkt na rynek.

**Rysunek 1.1. Schemat przebiegu procesu innowacji**



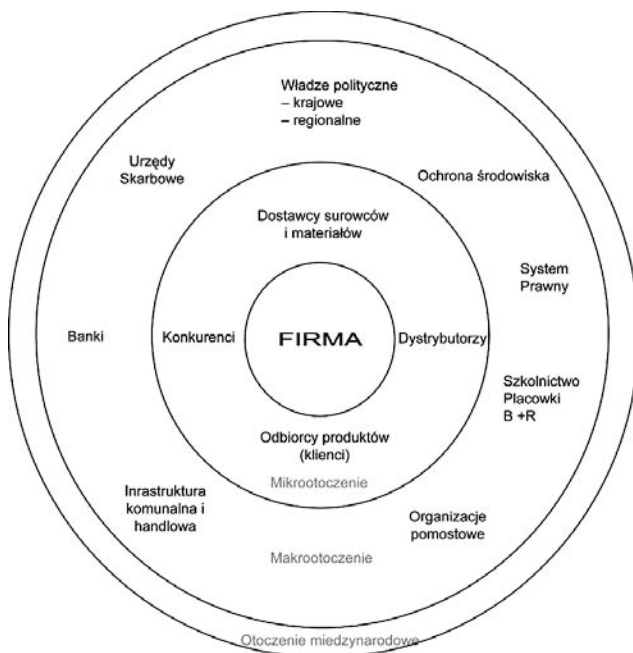
Źródło: opracowanie własne.

Mamy wtedy do czynienia z **transferem technologii**, czyli przekazywaniem wyników badania naukowego, często zapisanych w formie patentu, do wytwórcy. Spełnienie warunku konkurencyjności produktu czy technologii wymaga, aby ten transfer był przeprowadzany sprawnie i w możliwie najkrótszym czasie. Stąd niezwykle istotne jest właściwe zorganizowanie i zarządzanie transferem technologii. Na wybór sposobu transferu technologii duży wpływ ma wielkość firmy. Wielkie korporacje zazwyczaj wykorzystują wyniki własnych prac badawczych, natomiast duża część małych i średnich przedsiębiorców poszukuje zewnętrznych projektów w sferze B+R finansowanej przez państwo.

### 1.3. FIRMA A OTOCZENIE

Decydując się na podjęcie działań zmierzających do stworzenia projektu innowacji a następnie jego realizacji, przedsiębiorca musi szczegółowo poznać sygnały, które otrzymuje od otoczenia. **Mikrootoczenie** firmy obejmuje jej najbliższe branżowe i regionalne środowisko, w tym lokalnych dostawców i odbiorców firmy. **Makrootoczenie** (otoczenie dalsze) to zbiór zewnętrznych czynników określających ogólne uwarunkowania ekonomiczne krajowe i zagraniczne, prawne, społeczne i polityczne, w jakich firmie przychodzi działać. Można to przedstawić schematycznie:

**Rysunek 1.2. Makrootoczenie przedsiębiorstwa**



*Źródło: opracowanie własne.*

Jak wynika z przedstawionego schematu firma, która buduje swoją strategię i podejmuje wynikające z niej **decyzje**, musi uwzględniać bardzo wiele rozmaitych uwarunkowań, z których tylko część może być zależna od dokonywanych przez firmę wyborów, np. dostawców czy dystrybutorów, natomiast pozostałe determinują działalność firmy, ale nie ma ona wpływu na kierunek i siłę ich oddziaływania. W szczególności dotyczy to czynników z makrootoczenia. Firma powinna dostosowywać się do zmian w otoczeniu w sposób elastyczny i uwzględniać je przy podejmowaniu własnych decyzji. Na przykład, o rozpoczęciu wprowadzania innowacji może zdecydować koniunktura na rynku oraz korzystne warunki pozyskiwania kredytu. Z kolei ograniczenie popytu może być powodem zaniechania uruchomienia nowej produkcji.

**Dla małej firmy** istotne wskazówki przy wyborze kierunków działania płyną z obserwacji zachowań zarówno klientów, jak i konkurentów na rynku. Dostrzeżone w porę zmiany w otoczeniu mogą stanowić impuls do podjęcia określonych decyzji produkcyjnych lub handlowych, np. nieurodzaj określonych owoców w jednym miejscu Europy może skłaniać producentów z innych krajów do poszukiwania zbytu tego produktu na tym rynku.

Podejmując decyzję o rozpoczęciu, a następnie wdrażaniu innowacji technologicznych, firma powinna brać pod uwagę **opinie odbiorców** danego produktu. Niejednokrotnie są oni czynnymi uczestnikami prac nad projektem zarówno w części koncepcyjnej, jak i w ocenach technicznych i rynkowych danej innowacji. Niezwykle ważne są też sytuacja finansowa samej firmy, a także możliwości finansowania innowacji wpływające z otoczenia – banków, giełdy, inwestorów pozagiełdowych.

Istotne jest też najbliższe środowisko, w jakim działa firma – **społeczność lokalna**, władza regionalna – która może wspierać innowacje przedsiębiorców, widząc możliwość powstawania nowych miejsc pracy.

Przy podejmowaniu decyzji o wprowadzeniu konkretnej innowacji produktowej czy procesowej należy pamiętać, że musi się ona mieścić w ogólnej strategii rozwoju firmy. Przewidywanie większej ekspansji produktów firmy sprzyja innowacjom, natomiast okresy trudności, walki o przetrwanie mogą wstrzymywać decyzje o wdrażaniu innowacji, chociaż – jak okazało się to w wielu przypadkach – właśnie innowacja może stać się ratunkiem dla słabnącej firmy.

## **1.4. PRZEDSIĘBIORSTWO A PAŃSTWO W PRAKTYCE WDRAŻANIA INNOWACJI**

Liczba i wartość wprowadzanych innowacji ma istotne znaczenie dla określenia pozycji ekonomicznej danego kraju i funkcji, jakie spełnia on w gospodarce światowej. To znaczenie wzrasta z roku na rok, gdyż wiedza i innowacje są uważane wspólnie za najważniejszy czynnik rozwoju gospodarczego tworzący nowe wartości. Z tego powodu gospodarki krajów intensywnie korzystających z zasobów wiedzy określa się mianem **gospodarek opartych na wiedzy (GOW)**.

W budowaniu nowoczesnej gospodarki opartej na wiedzy powinno uczestniczyć całe społeczeństwo, wykorzystując istniejące struktury państwowe, ekonomiczne i społeczne do tworzenia i wykorzystywania zasobów wiedzy. Dla przedsiębiorcy posiadanie wiedzy w danej dziedzinie stwarza możliwość wykorzystania jej w procesie tworzenia nowych wartości (dóbr) i budowania przewagi konkurencyjnej firmy na rynku.

Nowoczesne państwo może wspierać przedsiębiorców, ułatwiając im zdobywanie wiedzy poprzez organizację szkoleń, a także przez aktywne uczestnictwo w rozwijaniu nauki i tworzeniu infrastruktury ułatwiającej prowadzenie działalności gospodarczej.

Hasła głoszące potrzebę wzrostu konkurencyjności gospodarki polskiej opierającej się na zwiększeniu tempa i zakresu wprowadzanych innowacji oraz rozwoju społeczeństwa wiedzy są obecne w Polsce od wielu lat i jako cel długookresowy nie są kwestionowane. Niestety, hasłom nie zawsze towarzyszy codzienna praktyka systematycznych działań wszystkich uczestników procesów innowacyjnych, dlatego nie wypadamy najlepiej w międzynarodowych ocenach konkurencyjności gospodarki, pozostając w tyle za większością krajów UE.

Trzeba przyznać, że od 2003 roku możemy zaobserwować wiele działań sejmu i rządu zmierzających do poprawy sytuacji. Część tych działań jest związana z wejściem Polski do UE i włączeniem się do realizacji tzw. Strategii Lizbońskiej.

**Strategia Lizbońska** to najogólniej zespół dokumentów i działań podejmowanych w państwach Unii Europejskiej, zmierzających do podniesienia konkurencyjności gospodarki i stabilności społecznej obszaru UE przez wspieranie badań naukowych i działalności innowacyjnej, rozwój przedsiębiorczości i społeczeństwa informacyjnego oraz dbałość o zasoby materialne.

Ustalona w 2000 roku na szczycie Unii Europejskiej Strategia Lizbońska była i jest gorąco dyskutowana we wszystkich krajach UE. Wiadomo już, że części postulowanych zadań nie uda się zrealizować w przyjętym harmonogramie czasowym do 2013 roku, niemniej jednak zasadnicze cele odnoszące się do budowy i rozwoju społeczeństwa wiedzy pozostają aktualne i będą realizowane<sup>6</sup>.

Polska aktywnie włączyła się w prace nad realizacją Strategii Lizbońskiej, m.in. powołując **Polskie Forum Strategii Lizbońskiej**, którego zadaniem jest organizacja prac nad realizacją tej strategii oraz stałe raportowane prowadzonych prac<sup>7</sup>.

Działania, które zamierzają podjąć polskie władze państwowe określono między innymi w przygotowanych w 2004 roku założeniach **Narodowego Planu Rozwoju na lata 2007–2013**, który formułował zadania Polski w budowie gospodarki opartej na wiedzy<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> *Strategia Lizbońska*, „Puls Biznesu”, 18.03.2005.

<sup>7</sup> Polskie Forum Strategii Lizbońskiej.

<sup>8</sup> Założenia do NPR na lata 2007–2013, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa 2004.



Z wspomnianego NPR, a także z innych działań wynika, że rozwój przedsiębiorczości zmierzającej do poprawy konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na międzynarodowym rynku ma stanowić jeden z najważniejszych długookresowych celów gospodarki, który będzie wspierany konkretnymi działaniami państwa.

Czego zatem może spodziewać się przedsiębiorca po władzach państwowych w wyniku realizacji **założeń długookresowej polityki proinnowacyjnej**? Jak się wydaje, podstawowe oczekiwania obejmują:

1. Wzrost wydatków państwa na badania naukowe i prace rozwojowe prowadzone przez państwowe szkoły wyższe, instytuty i jednostki badawczo-rozwojowe do poziomu, który osiągać inne kraje UE.
2. Wpływ władz i organizacji przedsiębiorców na wybór podejmowanych tematów badań w sferze B+R, aby ukierunkować je na potrzeby rynku i przemysłu.
3. Rozwijanie przez państwo tzw. organizacji pomostowych (np. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Naczelna Organizacja Techniczna, Agencja Rozwoju Przemysłu, agencje rozwoju regionalnego) zapewniających sprawny transfer techniki i technologii do przedsiębiorstw.
4. Tworzenie systemu organizacyjnego ułatwiającego przedsiębiorcom dostęp do funduszy (także unijnych) finansujących rozwój innowacji.
5. Zapewnienie odpowiedniej infrastruktury informacyjnej i informatycznej ułatwiającej małym i średnim firmom dostęp do bieżących informacji technologicznych i biznesowych.
6. Pomoc państwa w promocji produktów i technologii na rynku międzynarodowym.

Wymienione wyżej formy oddziaływania państwa wspierające proinnowacyjne inicjatywy przedsiębiorstw i organizacji gospodarczych powinny być przedmiotem stałej troski parlamentu i rządu, a ich zakres i przeznaczone na realizację wymienionych celów środki winny stale się powiększać.

Należy wspomnieć, że sejm pracował nad ważnymi aktami prawnymi dotyczącymi tej sprawy, przede wszystkim nad Ustawą o niektórych formach wspierania działalności innowacyjnej z dnia 29 lipca 2005 roku.

## **1.5. INNOWACJE W MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH (MSP)**

We współczesnej gospodarce można zaobserwować dynamiczny wzrost liczby małych i średnich przedsiębiorstw oraz wzrost ich udziału w tworzeniu dochodu narodowego. W Polsce w roku 2004 liczba tzw. czynnych MSP wyniosła około 2 mln – przy prawie 3 mln zarejestrowanych firm. Oznacza to, że tylko część potencjalnych przedsiębiorców utrzymuje się na rynku, natomiast znaczna część (około 1/3) po krótkim okresie nie umie sprostać wahaniom rynkowym i kończy działalność.

Z ogólnej liczby **MSP** można wybrać tylko część takich firm, które w okresie kilku bądź nawet kilkunastu lat utrzymały się na rynku, powiększając zakres swojej działalności i uzyskując w tym okresie pozytywne wyniki ekonomiczne. Jak wynika z badań prowadzonych przez Zespół Programowania i Ewaluacji PARP w 2004 r., przedsiębiorstwa, które wprowadziły innowacje, miały większe szanse na przetrwanie i rozwój, a także były zdecydowanie bardziej rentowne od tych, które nie prowadziły procesów innowacyjnych. Ankietowani przedsiębiorcy mieli w większości przypadków świadomość potrzeby wprowadzania innowacji w swoich firmach<sup>9</sup>.

Wprowadzenie innowacji pozwoliło przedsiębiorcom na rozszerzenie oferty rynkowej i dostosowanie jej do potrzeb klienta, a także podniesienie jakości produktów oraz obniżenie kosztów produkcji. Duże znaczenie dla MSP ma wprowadzanie innowacji w dziedzinie systemów informatycznych, gdyż przyczynia się do pozyskiwania informacji niezbędnych do utrzymywania kontaktów z klientami i zdobywania nowych rynków. Obecnie nawet drobny przedsiębiorca rozumie, że korzystanie z komputerów i dostęp do Internetu ułatwia mu prowadzenie bieżących działań oraz pozwala na zdobywanie informacji ważnych dla planowania przyszłości.

Nie da się ukryć, że zakres i **tempo innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach** są ograniczone w porównaniu z wielkimi korporacjami, które dysponują rozbudowanym własnym zapleczem badawczym oraz środkami finansowymi umożliwiającymi koncentrację badań.

Małe przedsiębiorstwa muszą zatem kierować swoją działalność innowacyjną na tzw. obszary niszowe, którymi – ze względu na stosunkowo niewielkie rozmiary popytu – nie interesują się wielkie firmy. Nie oznacza to, że posiadając interesujący produkt, początkowo wytwarzany na małą skalę, nie uda się zdobyć rynku i powiększyć firmy. Przykład może stanowić firma Young Digital Poland z Gdańska, która w krótkim czasie stała się producentem systemów medialnych do nauki języków obcych znanym nie tylko na rynku polskim, ale i europejskim. Źródłem sukcesu małej firmy jest zazwyczaj właśnie innowacyjność oparta na zrozumieniu klienta, wysokim poziomie produktu i technologii oraz kreatywności kierownictwa i personelu.

---

<sup>9</sup> Wyniki badań przedstawiono na konferencji prasowej w Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości 1 lipca 2005 r.

# MISJA, STRATEGIA, STRATEGIA INNOWACJI (S. ŁOBEJKO)

Innowacje są obecnie traktowane jako jedna z głównych sił napędowych w przedsiębiorstwie. Poparciem tych słów może być następująca definicja: „Innowacja, bowiem jako celowo zaprojektowana przez człowieka zmiana dotycząca produktu, metod wytwarzania lub organizacji pracy, zastosowana po raz pierwszy w danej społeczności celem osiągnięcia określonych korzyści społeczno-gospodarczych, spełniających określone kryteria techniczne, ekonomiczne i społeczne, jest podstawowym czynnikiem rozwoju przedsiębiorstwa”<sup>10</sup>.

Jeśli tak, to jakie jest miejsce innowacji w procesie zarządzania firmą? Każda firma istnieje w określonym celu, czasie i miejscu oraz dzięki realizowanej strategii działania. Sukces polegający na trwałym rozwoju jest osiągany dzięki efektywnemu wykorzystaniu dostępnych zasobów oraz ich transformacji w produkty rynkowe i usługi przynoszące firmie odpowiednie przychody. Aby ten sukces osiągnąć, firma powinna mieć sformułowaną misję i strategię.

## 2.1. MISJA FIRMY A INNOWACJE

Misja oraz strategia firmy są pewnego rodzaju drogowskazem, w jakim wytyczającym kierunku będzie podążała firma oraz jakie rodzaje działań będą rozwijane w przyszłości.

Misję firmy często uważa się za punkt wyjścia dla strategii firmy. Misja powinna zawierać stwierdzenia mówiące o tym, jaki jest sens istnienia firmy czy też, jakie są przyczyny uzasadniające potrzebę istnienia firmy (dlaczego i po co istniejemy oraz co chcemy osiągnąć).

---

<sup>10</sup> *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, red. M. Brzeziński, Difin, Warszawa 2001.

Podstawowa **różnica pomiędzy misją a strategią** polega na tym, że w misji nie ma odniesienia do wskaźników ilościowych ani też relacji czasowych. Misja jest czymś, co pozwala w sposób emocjonalny wyrazić sens istnienia firmy. Małe i średnie firmy często nie posiadają sformalizowanej (np. zapisanej) misji, ale wiele z nich jest w stanie podać zarówno przyczyny uzasadniające ich istnienie na rynku, jak i ogólne cele, które chcą osiągnąć<sup>11</sup>.

Sformułowanie misji firmy i zapoznanie z nią pracowników ma duży wpływ na ich postawę, zwiększając pozytywne nastawienie do podejmowanych działań. Według Barta<sup>12</sup> zdolności innowacyjne firmy wzrastają, gdy w sformułowaniu misji znajduje się odniesienie do innowacji oraz gdy misja jest prezentowana pracownikom w sposób jasny, zdecydowany. Strategia firmy pokazuje kierunek jej działań i mając na uwadze sposób alokacji i wykorzystania zasobów, wytwarzania i dostarczania produktów na rynek, segmentów rynku, stosowanych technologii oraz sposoby dystrybucji. Porównując misję i strategię, można powiedzieć, iż strategia jest uszczegółowioną misją. Mimo, że niewiele małych i średnich firm ma wyraźnie sformułowaną strategię (w formie dokumentu), to jednak przedsiębiorcy często są w stanie wskazać te działania i kierunki rozwoju, które będą chcieli realizować w dłuższej perspektywie<sup>13</sup>.

Według Rothwella<sup>14</sup> wyraźne zaakcentowanie innowacji w strategii firmy jest ważne i pozwala firmie postrzegać innowacje jako proces ciągły, a nie tylko zdarzenie, do którego dochodzi od czasu do czasu. Jego zdaniem firmy nieposiadające takiej strategii dokonują innowacji jedynie w odpowiedzi na działania swoich konkurentów lub żeby sprostać wymaganiom rynku oraz dlatego, że nowe możliwości pojawiają się tylko okazjonalnie. Z drugiej strony firmy z jasną strategią innowacji stale przypominają swoim pracownikom, jak ważna jest ciągłość tego procesu. To podkreślanie roli innowacyjności sprawia, że pracownicy chętniej wychodzą z nowymi inicjatywami oraz pomysłami udoskonalenia już istniejących produktów. Włączenie innowacyjności do strategii sprawia, że stają się oni świadomi jej znaczenia dla firmy, a to mobilizuje ich do aktywnego udziału w procesach innowacyjnych i zwiększa zdolności innowacyjne firmy. Dlatego też strategia innowacyjna, niezależnie od tego czy jest przygotowana w formie dokumentu, czy tylko istnieje w umyśle przedsiębiorcy, może być traktowana jako doskonałe narzędzie do zwiększania poziomu innowacyjności firmy. Postawa przedsiębiorcy w dużej mierze wpływa zachęcająco na zachowania innowacyjne pracowników. Wskaźnikiem nastawienia firmy do innowacji jest ich obecność w jej misji, celach strategicznych, programach przyjętych do realizacji oraz w budżecie.

---

<sup>11</sup> J.P.J. de Jong, E. Brouwer, *Determinants of the innovative ability of SMEs*, EIM, „Zoetermeer”, October 1999, s. 29.

<sup>12</sup> C.K. Bart, (1996), *The impact of mission on firm innovativeness*, „International Journal of Technology Management”, vol. 11, nr 3/4.

<sup>13</sup> J.P.J. de Jong, E. Brouwer, op.cit., s. 30.

<sup>14</sup> R. Rothwell, (1992), *Successful Industrial Innovation: Critical Factors for the 1990s*, „R&D Management”, vol. 22, nr 3, s. 221–239.

## 2.2. STRATEGIA FIRMY

Istnieje wiele różnych sposobów definiowania **strategii firmy**. Przedstawimy kilka najbardziej interesujących spośród nich. Za klasyczną definicję uznaje się powszechnie tę zaproponowaną przez A.D. Chandlera: „Strategia to proces określania długofalowych celów i zamierzeń organizacji oraz przyjęcia kierunków działania, a także alokacji zasobów koniecznych do zrealizowania tych celów”<sup>15</sup>. Z kolei J. Penc pisze, że: „Strategia jest to zestaw konkretnych decyzji oraz koncepcja rozwiązywania określonych problemów i wyboru określonych działań, mających na celu zapewnienie przedsiębiorstwu osiągnięcie określonych celów”<sup>16</sup>.

O strategii można także powiedzieć, że jest to skoordynowany plan, który daje wytyczne dla podejmowanych decyzji i działań firmy, i jest ukierunkowany na wykorzystanie zasobów będących w dyspozycji firmy w taki sposób, że działalność ta przynosi dodatkową wartość, a firma realizuje swoje cele. W procesie formułowania strategii należy dążyć do znalezienia odpowiedzi na **cztery zasadnicze pytania**:

1. Jaką pozycję zajmuje obecnie przedsiębiorstwo i jakie są jego możliwości rozwojowe?
2. Jaką pozycję chciałoby zająć w przyszłości i jakie cechy chce osiągnąć w okresie strategicznym, tj. w okresie, na jaki jest opracowywana strategia?
3. Co mu utrudnia obecnie i co może utrudnić w przyszłości osiągnięcie pożądanej pozycji?
4. Co powinno i co musi uczynić, aby przesunąć się z pozycji obecnie zajmowanej na pozycję pożądaną i osiągnąć sukces<sup>17</sup>?

W każdej firmie można wyodrębnić trzy poziomy zarządzania:

1. Poziom firmy.
2. Poziom biznesu (prowadzonej działalności).
3. Poziom funkcjonalny (wykonywanych czynności).

Dla każdego z tych poziomów zarządzania formułuje się odmienną strategię, a mianowicie:

1. Strategię firmy (corporate level).
2. Strategię biznesu (business-level strategy).
3. Strategię funkcjonalną (functional level strategy)<sup>18</sup>.

Strategia firmy (korporacji) określa rodzaj działań lub rodzaje działalności, jakie są lub mają być w przyszłości rozwijane, i sposób realizacji (za pomocą jakich działań).

---

<sup>15</sup> A.D. Chandler, *Strategy and Structure, Chapters & History of the American Enterprise*, Cambridge – Massachusetts 1962, s. 13.

<sup>16</sup> J. Penc, *Strategie zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1994, s. 129.

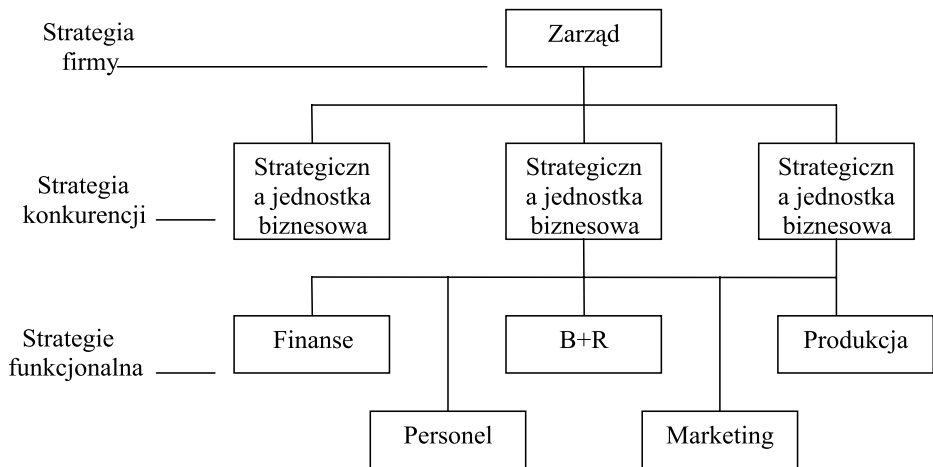
<sup>17</sup> Ibidem, s. 146.

<sup>18</sup> Ch.W. Chill, G.J. Jones, *Strategic Management. An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Company, Boston 1992, s. 15–21, J. Penc, op.cit., s. 167.

Strategia biznesu określa sposób prowadzenia poszczególnych działalności, tak aby firma mogła osiągnąć założone cele, oraz ich wkład do strategii globalnej firmy.

Strategie funkcjonalne (marketingowa, finansowa, produkcji, badań i rozwoju, zatrudnienia itp.) określają działania mające na celu realizację strategii firmy i strategii biznesu.

**Rysunek 2.1. Hierarchia strategii**



Źródło: J.L. Thompson, *Strategic Management. Awareness and Change*, Chapman and Hall, Londyn 1990, s. 205, za: A. Pomykański, *Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Łódź 2001, s. 279.*

## 2.3. STRATEGIA INNOWACJI

**Strategia innowacji stanowi część strategii firmy.** Odnosi się ona do procesów innowacyjnych zachodzących zarówno w niej, jak i w jej otoczeniu. Strategia innowacji pozwala na identyfikację prawidłowości na płaszczyźnie relacji firmy z jej otoczeniem gospodarczym oraz podejmowanie stosownych działań mających na celu realizację strategii rozwoju firmy. Innowacje są uważane zarówno za jeden ze sposobów osiągania celów strategicznych (np. przywództwa technologicznego, określonego poziomu zysku, powiększenia sprzedaży), jak i podstawowy czynnik strategii<sup>19</sup>.

W ramach strategii innowacji przedsiębiorstwa podejmowane są **decyzje** dotyczące:

- 1) strategii odnoszącej się do kompetencji podmiotu jako odzwierciedlenia zasobu wiedzy (technicznej),

<sup>19</sup> W. Janasz, K. Janasz, M. Prozorowicz, A. Świadek, J. Wiśniewska, *Determinanty innowacyjności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002, s. 41.

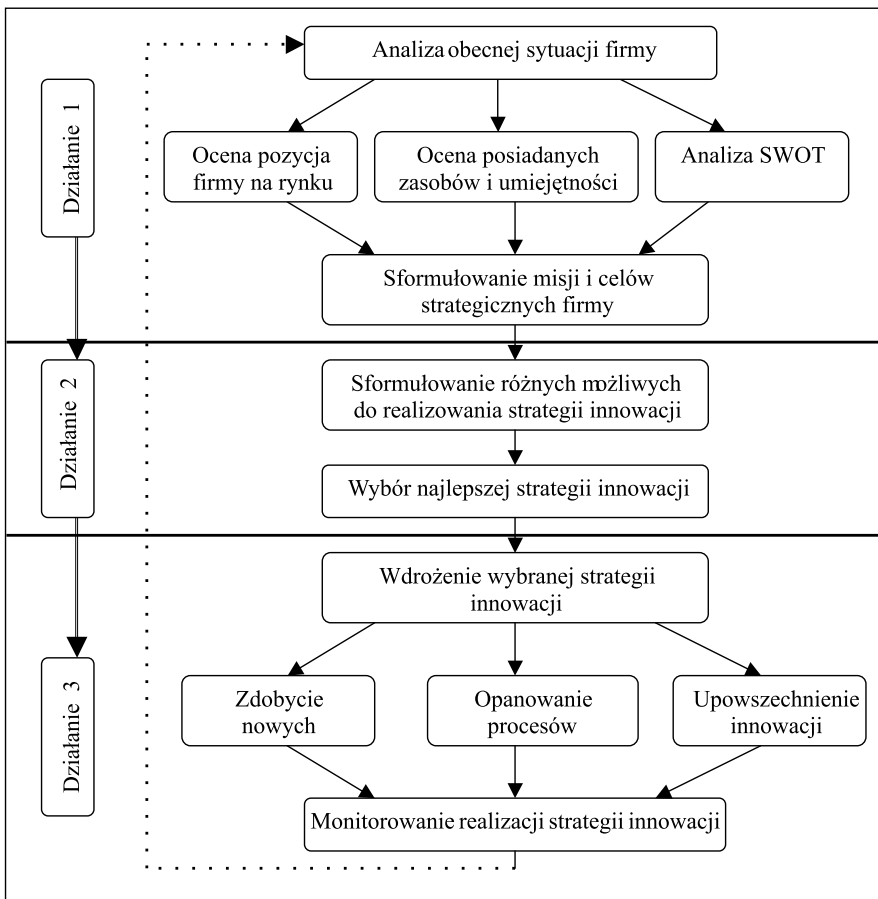
- 2) strategii w zakresie B+R będącej źródłem wiedzy i alternatywnych rozwiązań konstrukcyjnych, technologicznych, organizacyjnych i innych,
- 3) strategii w dziedzinie absorpcji procesów technologicznych i technik wytwarzania wyrobów (usług) w relacji do konkurentów<sup>20</sup>.

**Formułowanie strategii innowacji** powinno być oparte na trzech głównych działaniach:

- 1) analizie obecnej pozycji firmy,
- 2) wyborze strategii innowacji,
- 3) wdrożeniu strategii innowacji.

Działania te pokazuje rysunek 2.2.

**Rysunek 2.2. Schematyczne przedstawienie działań w procesie formułowania strategii**

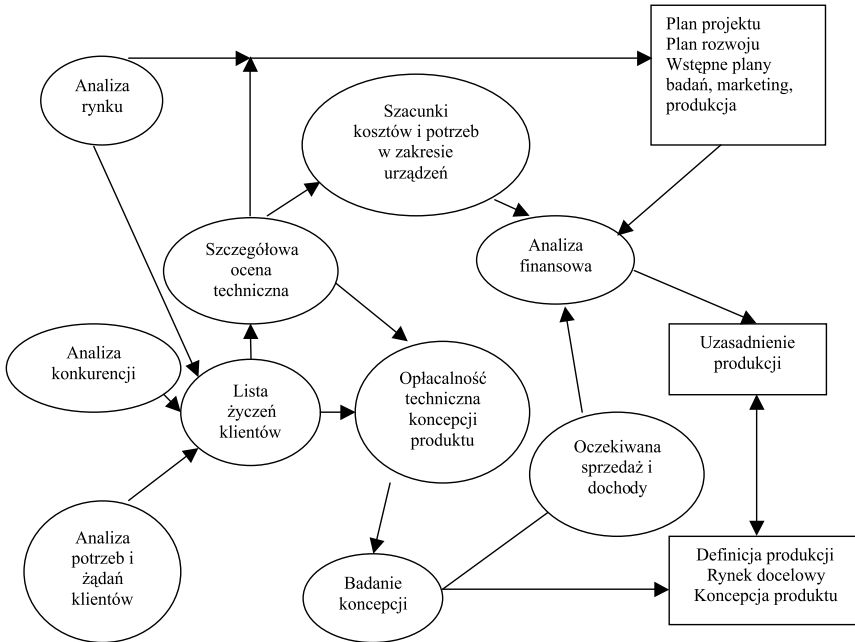


Źródło: opracowanie własne.

<sup>20</sup> Ibidem.

Przebieg procesu analizy możliwości formułowania strategii innowacji przedstawia rysunek 2.3.

**Rysunek 2.3. Schemat czynności wykonywanych w procesie formułowania strategii innowacji**



Źródło: Cooper R.G., *Winning at New products. Accelerating the Process from Idea to Lunch. Second Edition*, Addison – Wesley Publishing Company Reading, Ma, 1993, za: Krawiec F., *Zarządzanie projektem innowacyjnym produktu i usługi*, Difin, Warszawa 2000.

Interesujący schemat czterech możliwych strategii rynkowych przedstawiono na rysunku 2.4.

**Rysunek 2.4. Tworzenie strategii firmy**



Źródło: Konosuke Matsushita, [www.1000ventures.com](http://www.1000ventures.com).



W zależności od poziomu ocen (w skali od 1 do 10), jakie firma może uzyskać pod względem swojej pozycji konkurencyjnej na rynku oraz aktualnych potrzeb rynku, możemy mówić o:

1. Strategii konsumowania efektów. Jest to strategia możliwa do realizowania w sytuacji, kiedy firma ma słabą pozycję konkurencyjną, a także małe potrzeby rynkowe.
2. Strategii ulepszania produktów. Taką strategię należy podejmować w sytuacji, kiedy firma posiada słabą pozycję rynkową, a potrzeby rynku są wysokie.
3. Strategii rozwijania rynku. Jest możliwa do przyjęcia, gdy pozycja konkurencyjna firmy na rynku jest wysoka, a potrzeby rynku niskie. Korzystna dla firmy może się więc okazać kreacja rynku dla nowych produktów.
4. Strategii wzrostu poprzez inwestowanie. Na tak strategię mogą pozwolić sobie firmy mające wysoką pozycję konkurencyjną na rynku oraz odbierające sygnały o wysokich potrzebach rynku<sup>21</sup>.

W teorii zarządzania wyróżnia się dwa przeciwstawne rodzaje strategii: **strategie defensywne** (obronne, pasywne) oraz **strategie ofensywne** (aktywne, zdobywcze). Ich szczegółową charakterystykę przedstawia rysunek 2.5.

Strategia defensywna jest strategią przetrwania firmy. Całkowicie odmienną od niej jest strategia ofensywna nastawiona na aktywne działania przedsiębiorcze, wymagająca dużo odwagi, pomysłowości i elastyczności, a także gotowości do ponoszenia ryzyka. Według H.I. Ansoffa można wyróżnić cztery podstawowe formy strategii ofensywnej:

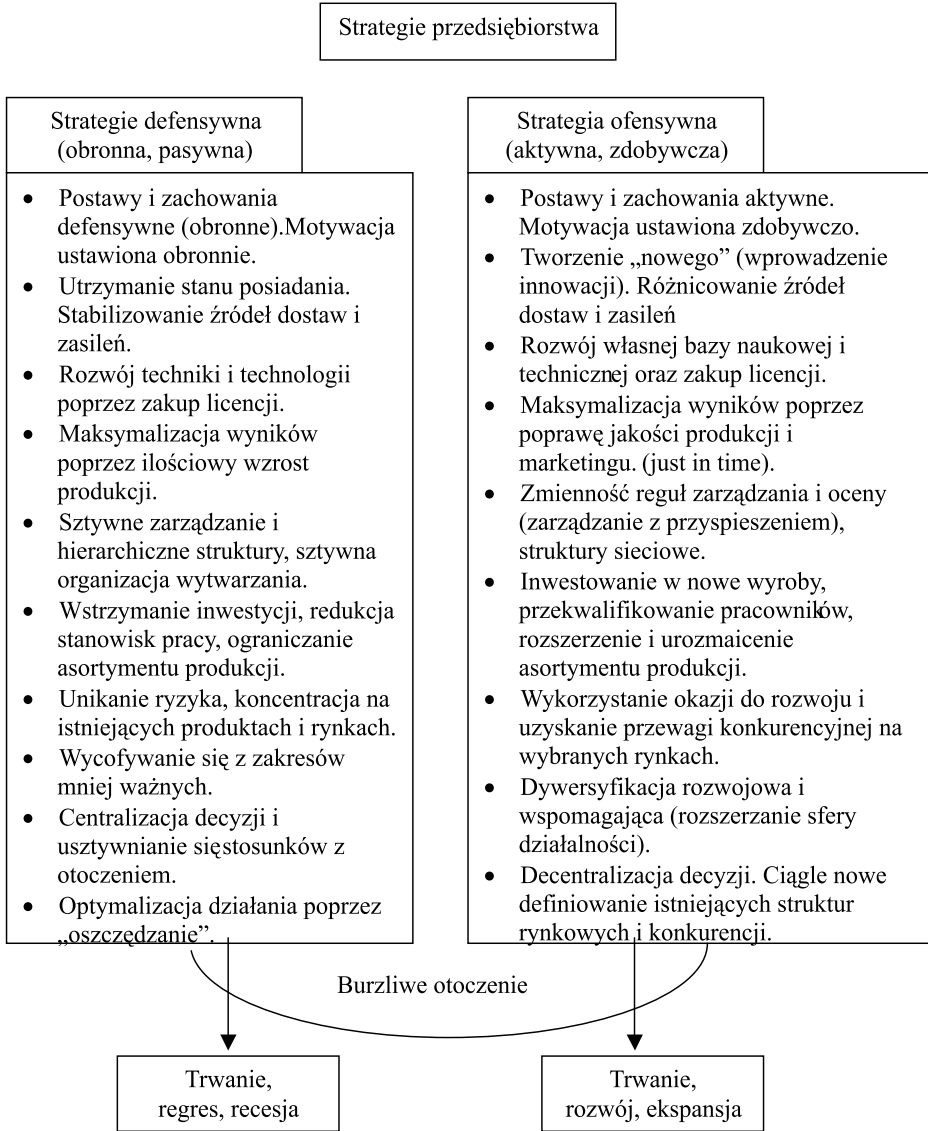
1. Opanowanie rynków, tj. przenikanie na nowe rynki i rozszerzanie udziału na rynkach dotychczasowych przez wypieranie konkurencji dotychczasowymi wyrobami przedsiębiorstwa.
2. Rozwijanie rynku – ofensywna strategia polegająca na rozbudzaniu szerszych potrzeb nadających się do zaspokajania dotychczasowymi wyrobami przedsiębiorstwa.
3. Rozwój nowych wyrobów – strategia agresywna polegająca na projektowaniu i oferowaniu rynkom nowych wyrobów zaspokajających stare bądź zupełnie nowe potrzeby odbiorców.
4. Strategia dywersyfikacji – najbardziej intensywna strategia agresywna obejmująca zarówno innowacje produktowe i technologiczne, jak i opanowanie nowych rynków, stosowanie nowych form reklamy usług na rzecz klientów itp.<sup>22</sup>.

---

<sup>21</sup> Konosuke Matsushita, [www.1000ventures.com](http://www.1000ventures.com).

<sup>22</sup> H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985, s. 10.

**Rysunek 2.5. Typy strategii przedsiębiorstwa i dominujące w nich działania**



Źródło: J. Penc, *Strategie zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1994, s. 169.

To właśnie strategie ofensywne pozwalają rozwijać się przedsiębiorstwu i dokonywać ekspansji rynkowej. Strategie ofensywne sprzyjają innowacyjności w przedsiębiorstwie poprzez stwarzanie odpowiedniego klimatu, w którym nacisk kładzie się na wiedzę pracowników, ich pomysłowość oraz gotowość do podejmowania decyzji i ponoszenia za nie odpowiedzialności. Nagradzając działalność twórczą i podejmowanie

ryzyka, buduje się klimat sprzyjający rozwojowi i wykorzystaniu kreatywności pracowników, a także zachęcający ich do aktywnego działania na polu innowacji.

W ramach strategii ofensywnej można wyróżnić:

- 1) strategię pionierską,
- 2) strategię naśladowczą.

**Strategia pionierska** pozwala firmie na wcześniejsze wejście na rynek niż konkurenci i uzyskiwanie z tego tytułu długofalowych korzyści, do jakich zaliczamy: opanowanie rynku z możliwością stosowania wysokich cen, wcześniejszy kontakt z konsumentem, możliwość ustanowienia nowych standardów przemysłowych, wyrobienie sobie marki.

Firma stosująca tę strategię musi liczyć się z koniecznością poniesienia dużego ryzyka związanego z niepewnością co do sukcesu innowacji, długim okresem potrzebnym na badania i rozwój, wysokimi kosztami wprowadzenia nowego produktu na rynek czy też możliwością braku akceptacji rynkowej dla wprowadzanego produktu. Ryzyko to ulega zminimalizowaniu w przypadku przyjęcia innowacji przez rynek, a firma stworzy dla naśladowców bariery wejścia.

**Strategia naśladowcza** pozwala na korzystanie z doświadczeń pionierów, którzy już weszli na rynek. Jej realizacja jest możliwa poprzez naśladowanie tego, co już wcześniej robił pionier, któremu udało się z sukcesem wprowadzić innowację. Dzięki wykorzystaniu doświadczeń pioniera firma może zastosować twórcze podejście do strategii naśladownictwa, ucząc się na jego błędach i unikając sytuacji, w których mogłaby je popełnić, a za to w pełni wykorzysta jego sukcesy. Strategia naśladowcza również nie jest pozbawiona ryzyka, ale ma ono inny charakter niż w przypadku strategii pionierskiej. W tym przypadku ryzyko jest związane ze skracaniem się cyklu życia produktu na rynku (zanim, naśladowując pioniera, wprowadzimy nasz produkt na rynek, może pojawić się już nowy produkt, a poprzedni będzie wycofany).

Aby można było efektywnie zarządzać innowacją produktu lub usługi, niezbędne jest zrozumienie wielu możliwych strategii innowacji, takich jak strategie innowacyjne lub imitacyjne, ofensywne lub defensywne, produkcyjne lub organizacyjne, wewnętrzne lub zewnętrzne. Przedsiębiorstwo musi wybrać jedną z nich. Według Urbana i Stara<sup>23</sup> właściwą strategią jest taka, która integruje funkcje marketingu, B+R, produkcji i finansów. Według nich jedną z podstawowych decyzji, jakie musi podjąć zarząd przedsiębiorstwa, jest to, czy być biernym, czy proaktywnym. Przedsiębiorstwo realizujące strategię bierną reaguje na pojawiające się zagrożenia dopiero po ich wystąpieniu. W przeciwieństwie do niego przedsiębiorstwo realizujące strategię proaktywną z góry przeznacza część zasobów kapitałowych na zapobieganie przyszłym niepożądanym zagrożeniom, które mogą się pojawić, i w ten sposób zapewnia sobie możliwość realizacji przyjętego celu. Strategia bierna (defensywna) polega na przykład na czekaniu, aż konkurenci wprowadzą na rynek nowy produkt, a następnie na skopiowaniu go, je-

---

<sup>23</sup> G.L.Urban, S. Star, *Advanced Marketing Strategy Phenomena. Analysis and Decision*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1991, za: F. Krawiec, *Strategie innowacji produktu*, Difin, Warszawa 2000.

śli został on zaakceptowany. Natomiast strategia proaktywna (ofensywna) zakłada, iż przedsiębiorstwo jako pierwsze wprowadza na rynek produkt, a konkurencja nie będzie w stanie usprawnić go lub wejść na rynek z lepszym produktem.

**Tabela 2.1. Typologia innowacyjnych strategii rozwoju**

Kryteria klasyfikacji	Rodzaje strategii	Krótką charakterystyka
Cele innowacji	Produktowa, procesowa, organizacyjna	Nowe produkty, nowe cechy użytkowe, nowe procesy, modernizacja starych procesów, wdrażanie nowych systemów organizacyjnych, wzrost efektywności gospodarowania.
Czynniki innowacyjności	B+R	Rozwój własnej bazy B+R, współpraca z zewnętrznymi jednostkami B+R.
	Zakup licencji	Zakup licencji krajowych i zagranicznych.
	Kształcenie pracowników	Tworzenie własnego potencjału intelektualnego, kształcenie okazjonalne, skracanie cyklu innowacyjnego.
Sposoby wdrażania innowacji	Pionierska	Izolowana, wiązana, lider rynkowy.
	Imitacyjna	Izolowana, wiązana, lider kosztowy.
Odniesienie do problemów ekologicznych	Obniżka kosztów	Obniżka kosztów u producenta i kosztów eksploatacji u klienta.
	Poprawa jakości	Produkcja towarów ekologicznych.
	Ekologizacja	Ekologizacja produktów, procesów, opakowań.
Rynek	Edukacja klientów	Edukacja stała, okazjonalna, stały kontakt z klientem, wygoda nabywania dóbr konsumpcyjnych, udziały produktów ekologicznych.
	Poszukiwanie nowych rynków	
	Utrzymywanie starych rynków	

Źródło: L. Białoń, *Typologia innowacyjnych strategii rozwoju*, w: *Innowacje techniczne i zmiany strukturalne w procesie transformacji polskiej gospodarki*, red. A.H. Jasiński, M. Kruk, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 1999, s. 21.

B.C. Twiss wyróżnia osiem strategii innowacji<sup>24</sup>:

1. Strategia ofensywna.
2. Strategia defensywna.
3. Strategia zakupu licencji.
4. Strategia unikania.
5. Strategia kreowania rynku.
6. Strategia niezależna.
7. Strategia pozyskiwania wysoko wykwalifikowanych kadr.
8. Strategia pozyskiwania innych firm.

<sup>24</sup> B.C. Twiss, *Managing Technological Innovation*, Longman, Londyn, 1980 oraz *Systemy wspierania innowacji i transferu technologii w krajach UE i w Polsce. Poradnik przedsiębiorcy*, PARP, Warszawa 2003, s. 75–77.

**Ad. 1. Strategia ofensywna** pozwala na osiągnięcie pozycji lidera poprzez wprowadzanie innowacji produktowych i doskonalenie cech użytkowych produktów istniejących. Istnieje wiele przykładów przedsiębiorstw, które odniosły duże sukcesy stosując taką strategię innowacji. Do nich należą głównie duże firmy: 3M, IBM, Hewlett-Packard, Microsoft itp. Takie przedsiębiorstwa poświęcają dużo wysiłku i ponoszą znaczne nakłady finansowe na rozwój innowacji produktowych. Przedsiębiorstwo może być ofensywne w określaniu potrzeb odbiorców oraz w innowacji produktów niezbędnych dla zaspokojenia tych potrzeb. Wymaga to jednak zrozumienia przez przedsiębiorstwo roli i znaczenia wkładu odbiorców w proces rozwoju nowego produktu. Sprzyjają temu działania obejmujące badania rynku i interaktywny kontakt z klientami, możliwy do zrealizowania dzięki zastosowaniu nowoczesnych technologii informacyjnych. Strategie ofensywne cechuje wysokie ryzyko, ale także możliwość do uzyskania wysokich zysków. Ten typ strategii jest najczęściej stosowany przez duże przedsiębiorstwa mogące osiągać korzyści skali.

**Ad. 2. Strategie defensywne** są przeciwieństwem strategii ofensywnych. One także pozwalają przedsiębiorstwom na osiąganie zysków. Jedną z głównych strategii defensywnych jest strategia imitacji polegająca na szybkim kopiowaniu nowego produktu zanim jego producent upewni się, że odniósł sukces. Taka strategia jest powszechnie stosowana w modzie i wśród firm zajmujących się projektowaniem odzieży, mebli i małych urządzeń domowych. Inną specyficzną strategią umożliwiającą walkę konkurencyjną jest strategia określana drugi-ale-lepszy (second-but-better). W tym przypadku dane przedsiębiorstwo nie tylko kopiuje konkurencyjny produkt, lecz także poszukuje sposobów usprawnienia produktu i poprawy jego pozycji na rynku. Strategia ta nie musi być stosowana do bezpośredniego ataku na nowy produkt, ale co jest bardzo ważne dla MSP może być stosowana do określenia niszy rynku, na który będzie mogło wprowadzić produkt oferujący unikalne właściwości rynkowe, jakich nie posiada nowo wprowadzony produkt konkurencji. Firmy stosujące strategię defensywną nie ponoszą ryzyka strat, na jakie jest narażone każde przedsiębiorstwo opracowujące i wprowadzające na rynek nowy produkt.

**Ad. 3. Strategia zakupu licencji** pozwala przedsiębiorstwu na osiąganie zysków drogą zakupu innowacji technologicznych innych firm. Jeśli licencja jest sprawdzona (np. wdrożona w innym kraju) to ryzyko związane z jej zakupem jest stosunkowo małe. Przedsiębiorstw nie ryzykując zbyt wiele zdobywa możliwość osiągnięcia korzyści dzięki innowacjom, które pozyskało drogą zakupu. Takie przedsiębiorstwo nie prowadzi własnych badań B+R a mimo to może skutecznie konkurować na rynku, oferując innowacyjne produkty lub usługi. Taka strategia jest stosowana zarówno przez duże firmy jak i firmy sektora MSP.

**Ad. 4. Strategia unikania** polega na takim kierowaniu przedsiębiorstwem aby w maksymalny sposób unikać bezpośredniej konfrontacji z konkurencją. Jest to możliwe pod warunkiem prowadzenia badań i analiz rynku i działających na nim liderów, w celu odkrycia ich słabych i mocnych stron oraz znalezienia luk rynkowych. Znajdując taką

lukę, przedsiębiorstwo może się w niej ulokować, wiedząc, że liderzy rynku nie będą z nim walczyć, pozostawiając mu ten mały fragment rynku. Strategię unikania stosują zazwyczaj małe przedsiębiorstwa działające na dużym i rosnącym rynku.

**Ad. 5. Strategia kreowania rynku** polega na prowadzeniu prac B+R, dzięki którym przedsiębiorstwo będzie mogło wykreować zupełnie nowy rynek oferując na nim całkowicie nowe i nieznane wcześniej produkty. Cechuje ją stosunkowo duże ryzyko, związane z prowadzeniem działań B+R oraz możliwymi do pojawienia się trudnościami związanymi z wykreowaniem nowego rynku. Zaletą takiej strategii jest to, iż na nowym dopiero, co wykreowanym rynku może nie być w okresie początkowym konkurentów, co stwarza firmie dogodne warunki sprzedaży i możliwość osiągania ponadprzeciętnych zysków. Stosowana jest głównie przez duże i średnie przedsiębiorstwa.

**Ad. 6. Strategia niezależna** stosowana jest dla unowocześniania posiadanych produktów. Dokonując zmian w technologii wytwarzania tworzony jest i wprowadzany na rynek unowocześniony produkt, który stopniowo wypiera produkt dotychczasowy. Strategia taka pozwala osiągać sukcesy w długim okresie czasu, pod warunkiem, iż jako następna stosowana będzie strategia ofensywna, pozwalająca na utrzymanie swojej przewagi technologicznej nad konkurencją. Stosowana głównie przez duże firmy, możliwa do stosowania również przez firmy średniej wielkości.

**Ad. 7. Strategia pozyskiwania wysoko kwalifikowanych kadr** jest pewnego rodzaju strategią alternatywną dla strategii zakupu licencji. Zamiast kupować licencje przedsiębiorstwo pozyskuje wysoko kwalifikowanych specjalistów od konkurencji, którzy przyniosą ze sobą wiedzę na temat technologii stosowanej przez konkurencję. Może zdać egzamin w przypadku posiadania odpowiedniego zaplecza B+R, które będzie w stanie wykorzystać ich wiedzę dla tworzenia innowacji. Jest to znacznie tańsza metoda pozyskiwania wiedzy know-how od zakupu licencji. Uznawana jest jednak za nieetyczną. Jest stosowana przez duże przedsiębiorstwa, ale może być także przydatna dla firm z sektora MSP.

**Ad. 8. Strategia pozyskiwania innych firm** jest strategią alternatywną w stosunku do pozyskiwania wysoko wykwalifikowanych pracowników. Zamiast pozyskiwać pracowników konkurencji przedsiębiorstwo przejmuje całą firmę konkurencyjną lub stosuje fuzję. Zwłaszcza duże przedsiębiorstwa powiększają swoją przewagę konkurencyjną przejmując małe, ale ofensywnie działające przedsiębiorstwa. Przejęcie nie tylko daje możliwość zwiększenia potencjału firmie przejmującej, ale również zabezpiecza przed wyrośnięciem pod jej boki poważnego konkurenta rynkowego. W przedsiębiorstwach posiadających jasno sformułowaną strategię ogólną, strategia innowacji produktu jest niejako jej naturalnym efektem. W przedsiębiorstwach nieposiadających jasnej wizji swojej strategii ogólnej sformułowanie strategii innowacji może napotykać trudności. Opracowanie właściwej strategii innowacji dla przedsiębiorstwa wymaga przeprowadzenia kompleksowych analiz pozwalających na dokonanie samooceny i realistycznemu spojrzeniu na swoje silne i słabe strony, ocenie

stopnia gotowości do podjęcia ryzyka i jego względnej konkurencyjności na wybranych rynkach. Strategia innowacji produktu wiąże się z koniecznością dokonywania trudnego wyboru spośród wielu możliwych, alternatywnych opcji, dających się zrealizować celów, jednego, najlepszego dla danego przedsiębiorstwa.

## 2.4. FORMUŁOWANIE STRATEGII INNOWACYJNEJ

Według autorów książki „Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It and Profit From It”, podobnie jak w portfelu inwestycji osobistych w celu zmniejszenia ryzyka i zwiększenia współczynnika zwrotu z inwestycji (ROI) powinniśmy mieć inwestycje konserwatywne, na średnim poziomie ryzyka oraz agresywne, tak w firma nie powinna skupiać się jedynie na przełomowych innowacjach, ale także na tych drobnych, ale przynoszących zyski.

„Przełomowa innowacja nie jest gwarancją sukcesu, jest szansą. Musi jej towarzyszyć strumień innowacji, od drobnych do radykalnych. Wiodące firmy wiedzą o tym i dlatego rozwijają portfel innowacji, z którego mogą pobierać kolejne w celu podtrzymywania swojego wzrostu”<sup>25</sup>.

Autorzy tej książki podkreślają, że wiodące firmy starają się być innowacyjnymi poprzez wykorzystanie efektu dźwigni (leveraging) dwóch elementów: nowych modeli biznesu oraz usprawnienia technologii i na ich podstawie identyfikują sześć dźwigni innowacji:

### **Innowacje modelu biznesowego**

- Propozycja wartości – co jest sprzedawane i dostarczane na rynek.
- Łańcuch dostaw – w jaki sposób tworzy się i dostarcza na rynek.
- Klienci docelowi – komu to jest dostarczane.

### **Innowacje technologiczne**

- Produkty i usługi (Product and Services) – najłatwiej rozpoznawalna forma innowacji, ponieważ klienci najwcześniej dostrzegają innowacje, kiedy kupują nowy lub udoskonalony produkt.
- Technologie procesowe (Process Technologies) – zmiany w wytwarzaniu i dostawach produktów, których efektem są lepsze i tańsze produkty i usługi.
- Technologie umożliwiające (Enabling Technologies) – pozwalają firmie na szybszą realizację strategii i traktowanie czasu jako dźwigni będącej źródłem strategicznej przewagi<sup>26</sup>.

---

<sup>25</sup> T. Davila, M. Epstein and R. Shelton, *Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It and Profit From It*, Wharton School Publishing, 2005.

<sup>26</sup> Ibidem.

Zdaniem autorów, aby innowacja miała charakter trwały musi wykorzystywać, co najmniej dwie dźwignie: jedną dźwignię innowacji modelu biznesowego oraz jedną dźwignię technologiczną. „Tradycyjnie, firma tworzy i zarządza zmianami modelu biznesowego oraz swoimi częściami, które są odległe – fizycznie i pod względem kultury – od zarządzania zmianą technologii. Sukces innowacji zależy od integracji modeli mentalnych oraz prowadzonych działań w odniesieniu do modeli biznesowych i zarządzania technologią”<sup>27</sup>.

Wyniki badań pozwoliły autorom na ocenę szans na **sukces w innowacyjności**. Według nich małe **szanse na sukces w obszarze innowacyjności** ma firma, która:

- 1) nie ma jasno sformułowanej strategii innowacyjnej,
- 2) ma ograniczone zasoby technologiczne i nie ma planu ich uzupełnienia,
- 3) nie umie prawidłowo zarządzać projektami,
- 4) ma nieliczne kontakty zewnętrzne,
- 5) posiada sztywną, niesprzyjającą zmianom strukturę organizacyjną.

Natomiast zdecydowanie **większe szanse na sukces** ma firma, która:

- 1) potrafi się skoncentrować na jasno określonych celach strategicznych,
- 2) nawiązała długookresowe kontakty wspierające rozwój technologiczny,
- 3) umiejętnie zarządza projektami,
- 4) posiada kierownictwo wspierające innowacyjność,
- 5) wypracowała klimat sprzyjający innowacjom<sup>28</sup>.

Należy podkreślić, że prezentowane wzorce zachowań innowacyjnych nie mogą być przyjmowane jako jedyne recepty na sukces innowacji. Każda firma ma swoją specyfikę, na którą składa się unikalna kombinacja kilku elementów: jej struktury organizacyjnej, kultury, zasobów oraz umiejętności. Dlatego też wybór właściwej strategii innowacyjnej powinien w jak największym stopniu tę specyfikę uwzględniać.

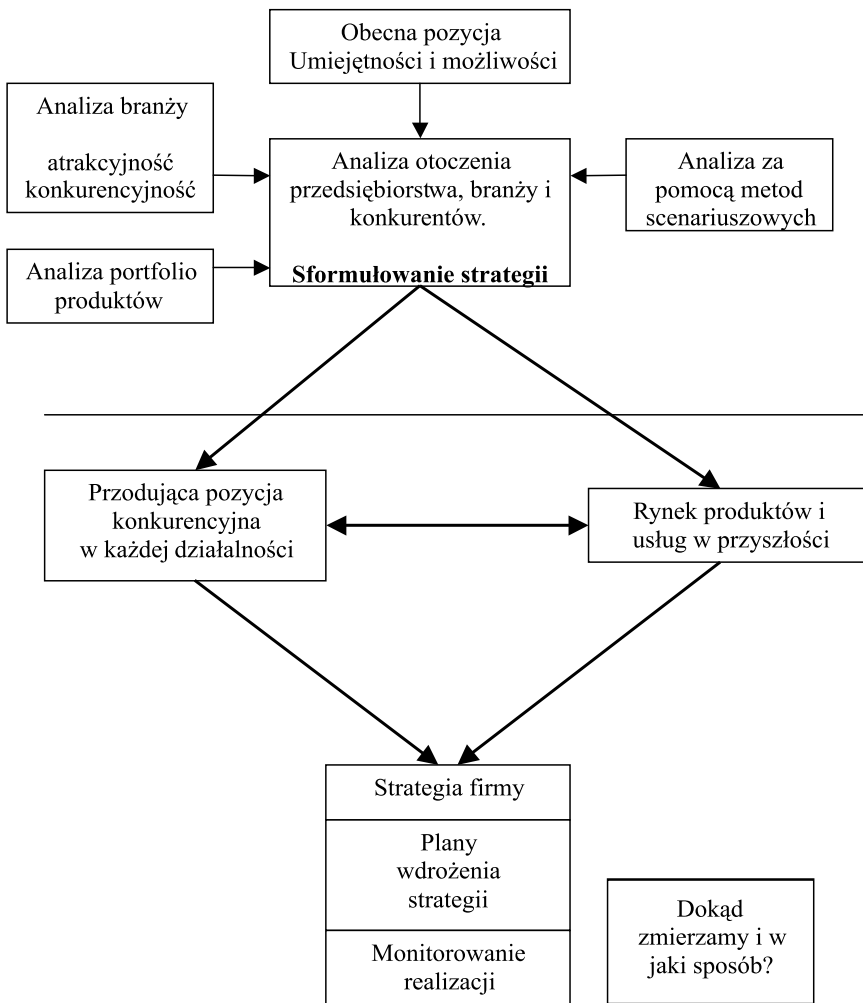
---

<sup>27</sup> Ibidem.

<sup>28</sup> Ibidem.



**Rysunek 2.6. Fazy formułowania strategii**



f  
a  
z  
a  
  
a  
n  
a  
l  
i  
z  
o  
w  
a  
n  
i

f  
a  
z  
a  
  
d  
e  
c  
y  
d  
o  
w  
a  
n  
i

Źródło: J. L. Thompson, *Strategic Management. Awareness and Change*, Chapman and Hall, London 1993, cyt. za: A. Pomykański, *Innowacje*, Politechnika Łódzka 1997, s.181.

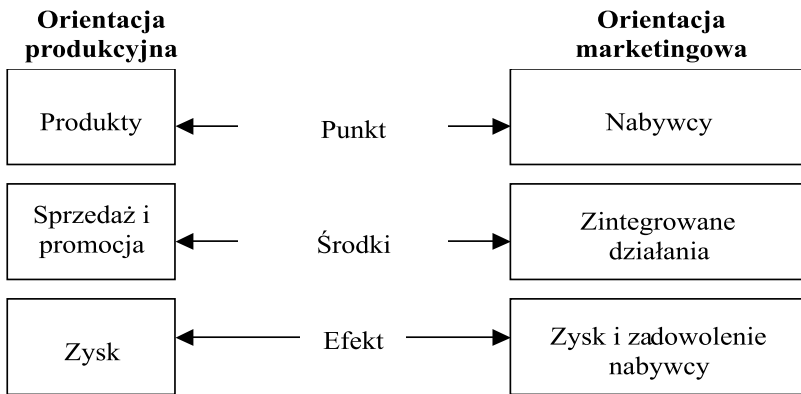
W praktyce gospodarczej występują dwa rodzaje koncepcji (strategii) działania przedsiębiorstwa:

- produkcyjna, charakterystyczna dla rynku producenta,
- marketingowa, właściwa dla przedsiębiorstwa rynkowego<sup>29</sup>.

<sup>29</sup> A. Pomykański, *Innowacje*, Politechnika Łódzka 1997, s. 183.

Porównanie obu koncepcji przedstawia rysunek 2.7.

**Rysunek 2.7. Koncepcje (strategie) działania przedsiębiorstw**



Źródło: R. Głowacki, *Przedsiębiorstwo na rynku*, PWN, Warszawa 1987, cyt. za: A. Pomykański, *Innowacje*, Politechnika Łódzka 1997, s. 184.

### Czy potrzebna jest strategia innowacji?

Koszt i czas potrzebny do wykreowania nowego produktu lub usługi są tak duże, że brak prawidłowo opracowanej i realizowanej strategii innowacji może być przyczyną wysokich strat. Firma powinna posiadać strategię innowacji nie tylko odpowiednią dla kluczowej wartości firmy, ale także dla przyszłej technologii, dostawców oraz strategii wytwarzania. Brak odpowiednich relacji pomiędzy produktem a strukturą organizacyjną firmy istotnie zwiększa koszty i ryzyko działania firmy. Brak dopasowania pomiędzy procesami rozwojowymi, strukturą organizacyjną firmy oraz strategią firmy sprawiają, że firma może znaleźć się w trudnej sytuacji<sup>30</sup>.

## 2.5. STRATEGIA TECHNOLOGICZNA

Jednym z najważniejszych czynników determinujących wybór strategii firmy w odniesieniu do techniki są realia, w jakich ta firma się znajduje zarówno w odniesieniu do jej wnętrza jak i relacji z otoczeniem. Wybór strategii jest uzależniony także od umiejętności projektowania rozwiązań technicznych oraz zarządzania projektem. Strategie dotyczące sfery techniki oraz technologii wytwarzania noszą nazwę **strategii technologicznych**.

Strategia technologiczna opisuje sposób wyboru i stosowania technologii do osiągnięcia przewagi technologicznej. W jej ramach wyodrębnia się:

<sup>30</sup> V. Kotelnikov, [www.1000ventures.com](http://www.1000ventures.com).

- 1) Analizę strategiczną, która pozwala odpowiedzieć na pytania, co moglibyśmy zrobić i dlaczego?
- 2) Wybór strategiczny, w którym musimy zdecydować, co zrobimy i dlaczego?
- 3) Planowanie strategiczne, które ma nam pokazać w jaki sposób zamierzamy z powodzeniem zrealizować wybraną strategię?

Współczesne przedsiębiorstwa znajdują się pod presją rynku przejawiająca się w konieczności dokonania zmian dotychczasowej koncepcji strategii określanej jako „produkty-rynki” na rzecz nowej koncepcji „technologie-produkty rynki”<sup>31</sup>. Takiemu podejściu odpowiada strategia technologiczna obejmująca nie tylko wybór procedur i produktów, lecz także kwalifikacje niezbędne do utrzymania przewagi konkurencyjnej. Chodzi, więc nie tylko o umiejętność produkowania czy znajomość technologii, lecz także o rozwijanie umiejętności sprzedaży, zaopatrywania się, finansowania działalności, rozumienia otoczenia i zachodzących procesów oraz ich następstw<sup>32</sup>.

W procesie **tworzenie strategii technologicznej** wymagane jest posiadanie umiejętności tworzenia nowych rozwiązań oraz dokonywania wyboru i oceny wybranych rozwiązań. Pomocne może być tutaj znalezienie odpowiedzi na osiem pytań:

1. Jaki ma być zakres i częstotliwość przedsięwzięć technicznych i w jakim czasie mogą być one prowadzone?
2. Czy programowane zmiany w dominującej mierze odnosić się będą do innowacji produktowych i procesowych, czy obu jednocześnie?
3. Jaki ma być poziom wyprzedzania innowacji, czyli poziom nowoczesności i oryginalności rozpatrywany na tle kryteriów światowych lub krajowych? Czy przedsiębiorstwo ma być innowatorem-pionierem, czy przyjmować postawę „naśladowania” (powielania), która polega na dostosowywaniu się do nowych technologii, nowych produktów (patenty, licencje itd.)?
4. Skąd mają pochodzić podstawowe źródła innowacji (własne, pozyskane z otoczenia)?
5. Jaki jest możliwy i ekonomicznie uzasadniony poziom nakładów inwestycyjnych na poszczególne innowacje? Jakie są źródła finansowania (wewnętrzne, zewnętrzne)?
6. W jakiej skali utrzymywać własne zdolności badawcze? Jakie mają być relacje nakładów kierowanych na badania podstawowe, stosowane i prace rozwojowe?
7. Jakie będą konsekwencje innowacji i transferu technologii w organizację służb B+R, zmian w zarządzaniu produkcją, systemie zaopatrzenia i komercjalizacji?
8. W jaki sposób przedsiębiorstwo będzie chronić swoją własność z zakresu wynalazczości i własności intelektualnej oraz dążyć do upowszechnienia innowacji?<sup>33</sup>

<sup>31</sup> M. Marchesnay, *Zarządzanie strategiczne. Geneza i rozwój*, Poltext, Warszawa 1994, s. 67.

<sup>32</sup> *Innowacje w modelach działalności przedsiębiorstw*, red. W. Janasz, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2003, s. 88.

<sup>33</sup> *Ibidem*, s. 98.

**Tworzenie strategii technologicznej to proces ciągły** (nie jednorazowy) zdobywania wiedzy na temat otoczenia firmy, jej wewnętrznych możliwości oraz jak te możliwości mogą być wykorzystana dla osiągnięcia sukcesu w dalszym jej rozwoju. Czym jest strategia technologiczna pokazuje definicja podana przez Dogsona, która mówi, że strategia technologiczna to „rozumienie wewnątrz przedsiębiorstwa – pojawienie się wśród wyższej kadry kierowniczej i rozpowszechnienie na całą organizację – ważności i potencjału technologii z uwagi na jej oddziaływanie konkurencyjne, na to, jak potencjał ten może być wykorzystany w przyszłości i na to, w jaki sposób uzupełnia to inne elementy strategii, takie jak finanse, marketing i kadry .....”<sup>34</sup>

### **Modele strategii technologicznych**

Istnieje wiele możliwych do realizacji strategii technologicznych. Ich typologią może być dokonana w oparciu o następujące trzy kryteria<sup>35</sup>:

1. Potencjał rozwojowy dziedziny, oznaczający jej wartość; jest to zmienna typowa dla modeli analizy strategicznej.
2. Obecność przedsiębiorstwa na rynku, mierzona stopniem jego udziału w rynku, rozwinięciem sieci dystrybucji oraz wizerunkiem rynkowym i marką; ta zmienna przedstawia stopień panowania przedsiębiorstwa nad konsumentem.
3. Pozycja technologiczna przedsiębiorstwa, mierzona stopniem opanowania przez nie technologii uważanej za ważną w procesach konkurencji (według typologii ADL jest to przyszła technologia kluczowa); ta trzecia zmienna pokazuje, w jakim stopniu przedsiębiorstwo może się opierać na technologii w zapewnianiu sobie silnej pozycji konkurencyjnej.

Zastosowanie powyższych kryteriów oceny strategii technologicznej pozwala określić, jaką drogą przedsiębiorstwo będzie kroczyło w swoim dalszym rozwoju. Czy będzie to droga oparta na posiadanej i nowej technologii czy też na posiadanej pozycji rynkowej. Uwzględniając dodatkowo czynnik określający siłę zmienności, otrzymujemy osiem możliwych typów działalności przedsiębiorstwa<sup>36</sup>:

1. Dziedziny działalności o wysokim potencjale rozwojowym, w których dane przedsiębiorstwo zajmuje silną pozycję rynkową, jak i technologiczną. Są to dziedziny, które w modelach klasycznych są określane mianem „gwiazd”. W tych dziedzinach przedsiębiorstwo powinno się starać o utrwalenie swojej pozycji rynkowej, umacnianie przewagi technologicznej i rozwijanie działalności.
2. Dziedziny o ograniczonym potencjale rozwojowym, w których dane przedsiębiorstwo ma słabą pozycję zarówno technologiczną, jak i rynkową. Są to balasty, których należy się pozbyć, chyba, że uda się poprawić ich rentowność bez dodatkowych nakładów inwestycyjnych.

---

<sup>34</sup> M.E. Dogson, *Technology strategy and the firm*, Harlow Longman 1989, za: *Zarządzanie technologią*, ICS-UNIDO, Warszawa, listopad 2001, s. 52.

<sup>35</sup> Strategor, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1999, s. 151.

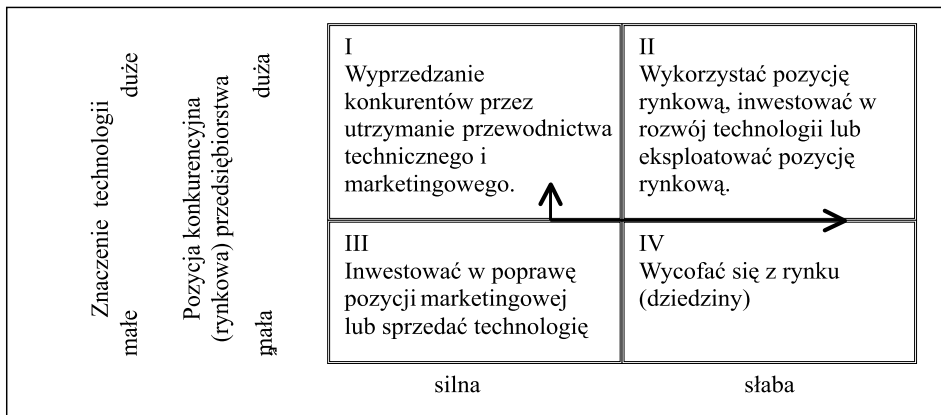
<sup>36</sup> *Ibidem*, s. 151–154.

3. Dziedziny o ograniczonym potencjale rozwojowym, gdzie technologiczna i rynkowa pozycja przedsiębiorstwa jest silna. Chodzi o „dojne krowy”, z których należy wyciągać, ile tylko można, jednocześnie ograniczając do minimum inwestowanie w te dziedziny. Możliwość stosowanych w nich należy maksymalnie wykorzystywać albo aplikując je do dziedzin o silnym potencjale rozwojowym albo decydując się na ich transfer.
4. Dziedziny o wysokim potencjale rozwojowym, w których technologiczna i rynkowa pozycja przedsiębiorstwa jest słaba. Według modeli klasycznych są to „dylematy”, w które należy albo zainwestować duże środki w celu zdecydowanego poprawienia zarówno stopnia opanowania technologii, jak i pozycji rynkowej przedsiębiorstwa, albo zaniechać ich zupełnie. Odrębne rozpatrywanie czynników „pozycja technologiczna” i „pozycja rynkowa” umożliwia dostrzeżenie faktu, że w przypadku „dylematów” pojawia się podwójne ryzyko.
5. Dziedziny o silnym potencjale rozwojowym, w których pozycja technologiczna przedsiębiorstwa jest silna, natomiast jego pozycja rynkowa słaba, również są częściowo dylematami. Z powodu jednak swojej solidnej podstawy technologicznej stanowią dla przedsiębiorstwa małe ryzyko. W takiej sytuacji należy rozwijać rynek, co może się wiązać z koniecznością poszukania partnera mającego silną bazę handlową, ale który nie opanował dobrze niezbędnej technologii. Jeśli zaś przedsiębiorstwo nie chce się angażować w taką współpracę i dodatkowo inwestować w rozwój danej działalności, to powinno spożytkować swój potencjał technologiczny, odsprzedając gotową technologię.
6. Dziedziny o wysokim potencjale technologicznym, w których pozycja rynkowa przedsiębiorstwa jest silna, technologiczna zaś – słaba. To też są częściowe dylematy. W takim przypadku należy jak najszybciej zdobyć niezbędne kompetencje technologiczne, aby w pełni wykorzystać swoją pozycję rynkową. Ponieważ czas jest tu czynnikiem decydującym, należy raczej zdecydować się na zakup technologii niż opracowywać własną, bo to wymaga zbyt dużo czasu.
7. Dziedziny o słabym potencjale rozwojowym, w których przedsiębiorstwo ma silną pozycję rynkową, natomiast słabą pozycję technologiczną. Należy je traktować jako „dojne krowy”, tzn. znacznie ograniczać nakłady inwestycyjne, starając się jednocześnie uzyskiwać maksymalnie wysokie nadwyżki płynności. Zakup technologii w celu wzmocnienia pozycji przedsiębiorstwa może wchodzić w grę tylko wówczas, gdy natychmiast zapewni ona odpowiednią rentowność.
8. Dziedziny o słabym potencjale rozwojowym, w których przedsiębiorstwo ma słabą pozycję rynkową, ale jednocześnie silną pozycję technologiczną. Należy je traktować raczej jako balasty, od których stopniowo trzeba się uwalniać. Zarządzanie nimi powinno polegać na generowaniu, jeśli to możliwe, najwyższej dającej się osiągnąć płynności, lecz przede wszystkim na poszukiwaniu możliwości maksymalnego wykorzystania ich potencjału technologicznego. Można to uzyskać albo przenosząc daną technologię do innych dziedzin o wyższym potencjale rozwojowym, albo udostępniając ją partnerom zdolnym do lepszego jej spożytkowania.

Współczesne przedsiębiorstwa działają w szybko zmieniającym się otoczeniu oraz rozwijającej się globalizacji rynków, która z jednej strony przynosi zagrożenie rosnącą konkurencją firm z innych zagranicznych a z drugiej strony dzięki łatwiejszemu dostępowi do rynku daje szansę rozwoju i zdobywania pozycji rynkowej. Dla osiągnięcia sukcesu niezbędna jest odpowiednia strategia rozwoju firmy. Jednym z bardzo ważnych elementów strategii firmy jest strategia technologiczna. Badania prowadzone wśród małych i średnich firm pokazują, że najczęściej posiadają one strategie określane mianem strategii intuicyjnych a więc strategii istniejących w umysłach właścicieli firm, zarządu czy kierowników, ale nie mającej formy oficjalnego dokumentu. To dotyczy przede wszystkim firm małych, które często nie mają również sformalizowanych misji i celów działania. Nie oznacza to, że takie firmy nie mogą być innowacyjne jednak jasne zdefiniowanie misji, celów działania oraz strategii może zasadniczo przyczynić się do odniesienia sukcesu<sup>37</sup>.

Złożoność otoczenia gospodarczego współczesnych firm sprawia, że koniecznym jest ciągle porównywanie pozycji konkurencyjnej wyrobów oraz technologii ich wytwarzania. Takie porównywanie pozwala również na dokonywanie wyboru wariantów strategii innowacji i strategii konkurencji. Zależność pomiędzy strategią innowacji a strategią konkurencji pokazuje rysunek 2.8.

**Rysunek 2.8. Strategia rozwoju i komercjalizacji innowacji**



Źródło: J.M. Harris, R.W. Shaw, W.P. Sommer: *The strategic Management of Technology*, w: *Competitive Strategic Management*. (red. R. M. Lamb) Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New York 1984, s. 547. za: *Innowacje w modelach działalności przedsiębiorstw*, (red. W. Janasz), Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2003, s. 99.

<sup>37</sup> A. Nowak-Far, *Globalna konkurencja. Strategiczne zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwach wielonarodowych*, Wydawnictwa Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 26–27.

Innym sposobem oceny możliwości rozwoju firmy w zakresie stosowanej technologii jest profilowanie konkurencyjności **Profilowanie konkurencyjności** polega na dokonaniu oceny czy produkty i procesy technologiczne będące w posiadaniu przedsiębiorstwa odpowiadają potrzebom rynku oraz porównaniu własnych produktów i procesów technologicznych z tym, co posiada w swojej ofercie najważniejszy konkurent. Można to osiągnąć realizując pięć kolejnych kroków<sup>38</sup>:

- 1) zogniskować swoją główną działalność,
- 2) zidentyfikować najlepsze zamówienia,
- 3) zidentyfikować wymagania rynku,
- 4) zidentyfikować wewnętrzne możliwości,
- 5) przeprowadzić benchmarking produktów najbardziej konkurencyjnych.

Ad. 1. Przedsiębiorstwo może posiadać wiele produktów oraz działać na wielu rynkach i dlatego też zyski może czerpać ze sprzedaży standardowego produktu konkurując cenami lub sprzedając produkty odpowiadające potrzebom klientów konkurując szybkością dostawy, wysoką jakością itp.

Ad. 2. Przedsiębiorstwo powinno dokonać identyfikacji kryteriów zdobytych zamówień oraz zdefiniować czynniki pozwalające na konkurowanie np. minimalna cena, standardy jakości oraz czynniki pozwalające zdobywać zamówienia np. szybkość dostaw, lepszy stopień dostosowania produktu do wymagań klienta, wysoka jakość obsługi itp.

Ad. 3. Przedsiębiorstwo musi ocenić czy jego produkty odpowiadają wymaganiom rynku i w jakim stopniu te wymagania spełniają. Jak duża jest różnica pomiędzy tym co oferuje przedsiębiorstwo a tym czego oczekuje rynek. Tu także należy ocenić jak ta sprawa wygląda u konkurencji.

Ad. 4. Przedsiębiorstwo powinno umiejętnie ocenić swoje możliwości innowacyjne w odniesieniu do obszarów zidentyfikowanych w punkcie 3. Należy odpowiedzieć na pytanie: Gdybyśmy mieli produkt odpowiadający lub lepszy niż wymagania stawiane przez klientów to, jaki on by był? Oraz jakie korzyści uzyskalibyśmy w efekcie stosowania procesu produkcyjnego – szybszego, lepszego jakościowo itp.

Ad. 5. Przedsiębiorstwo powinno dokonywać wyboru technologii na podstawie porównania bazującego na tym samym zbiorze kryteriów – technicznych lub rynkowych.

## 2.6. STRATEGIE FIRM SEKTORA MSP

Małe i średnie przedsiębiorstwa ze względu na swoją wielkość muszą stosować odpowiednio dla nich strategie działania. W dużej części firmy te są zakładane a później kierowane przez przedsiębiorców, którzy już z racji podjęcia decyzji o założeniu firmy

---

<sup>38</sup> *Zarządzanie technologią*, ICS-UNIDO, Warszawa, listopad 2001, s. 45–60.

mogą być traktowani jako innowatorzy. Podejmując taką decyzję zmieniają nie tylko swoje życie, ale także otaczającą ich rzeczywistość. Według Portera występują cztery główne **typy strategii konkurencji**:

1. Strategia przywództwa kosztowego.
2. Strategia różnicowania produktu.
3. Strategia koncentracji i konkurencji cenowej.
4. Strategia koncentracji i konkurencji przez różnicowanie cenowe.

Każdej z tych strategii odpowiada inny rodzaj innowacji możliwych do realizowania w firmie.

Zestawienie wymienionych strategii oraz kierunków przedsięwzięć innowacyjnych przedstawia tabela 2.3.

**Tabela 2.3. Strategie konkurencji a kierunki przedsięwzięć innowacyjnych**

Typ strategii konkurencji	Kierunki przedsięwzięć innowacyjnych	
	Innowacje w produktach	Innowacje w procesach technologicznych
Strategia przywództwa kosztowego	Rozwój produktu zapewniający obniżenie kosztów produkcji przez uproszczenie konstrukcji, zmniejszenie kosztów materiałowych itp.	Wykorzystanie efektu uczenia się do obniżenia zużycia materiałów lub pracochłonności, zmiany procesu dla zwiększania korzyści skali.
Strategia różnicowania produktu	Rozwój produktu zapewniający podwyższenie jakości.	Zmiany procesu zapewniające wyższą jakość i elastyczność produkcji oraz lepszą kontrolę przebiegu produkcyjnego
Strategia koncentracji i konkurencji cenowej	Rozwój produktu dla zaspokojenia wymagań jakościowych danego segmentu rynku przy minimalnym koszcie.	Zmiany procesu dla zaspokojenia wymagań danego segmentu przy minimalizacji kosztów obsługi tego segmentu.
Strategia koncentracji i konkurencji przez różnicowanie produktu	Rozwój produktu dla lepszego zaspokojenia wymagań jakościowych danego segmentu, niż potrafią to zrobić inni konkurenci (niekoncentrujący się na tym segmencie rynku)	Zmiany procesu dla lepszego zaspokojenia wymagań danego segmentu przez podwyższenie wartości (jakości) przedmiotu doświadczeń.

Źródło: M.E. Porter, *The competitive Advantage*, Free Press, New York 1985, s. 178. cyt. za: *Innowacje w modelach działalności przedsiębiorstw*, (red. W. Janasz), Wyd. Nauk. Uniw. Szczecińskiego, Szczecin 2003, s. 102.

Badania prowadzone wśród małych i średnich przedsiębiorstw pokazują, które z wymienionych strategii i w jaki sposób są realizowane przez małe i średnie firmy.

W raporcie zatytułowanym *Strategy and small firm performance*<sup>39</sup>, przedstawiono wyniki badań wpływu **strategii** na działanie **firm sektora MSP w Holandii**. Na podstawie wyników badań można stwierdzić, że na czoło wysuwa się pięć różnych rodzajów strategii realizowanych przez firmy MSP a mianowicie:

<sup>39</sup> P. Gibcus, R.G.M. Kemp, *Strategy and small firm performance*, Research Report H200208 SCALES (SCientific AnaLysis of Entrepreneurship and SMEs), Zoetermeer, January 2003.



- strategia różnicowania innowacji,
- strategia różnicowania marketingu,
- strategia różnicowania usług,
- strategia różnicowania procesu,
- strategia przywództwa kosztowego.

Powyższe strategie są zgodne z typologią strategii zaproponowaną przez M. Portera i są charakterystyczne dla firm MSP. Cztery pierwsze strategie to strategie różnicowania natomiast strategia piąta to strategia kosztowa. Strategia różnicowania jest bardzo ważną strategią dla firm sektora MSP, ponieważ przywództwo kosztowane, często idzie w parze z produkcją masową i firmy sektora MSP konkurując z firmami stosującymi strategię niskich kosztów doświadczają presji kosztowej. W ramach strategii różnicowania firmy sektora MSP można podzielić na cztery grupy. Pierwsza grupa firm koncentruje się na różnicowaniu usług, ale również z dużą uwagą traktuje koszty. Druga grupa firm koncentruje się na innowacji i marketingu. Firmy z tej grupy wkładają dużo wysiłku we wprowadzanie nowych produktów i pozycjonowanie istniejących. Trzecia grupa to firmy różnicujące procesy. Firmy te koncentrują się na optymalizacji i efektywności procesu produkcyjnego. I ostatnia, czwarta grupa przedsiębiorstw to firmy, które nie mają konsekwentnego celu strategicznego i działają gdzieś po środku wymienionych wcześniej trzech grup.

**Wybór właściwej strategii** firmy zależy od poziomu posiadanej przez nią lub dostępnej dla niej technologii. Jeśli poziom technologiczny firmy jest wysoki a firma na tyle duża, że jest w stanie finansować prowadzenie prac badawczo-rozwojowych i ma rozwinięty marketing to może próbować realizować strategię prekursora technologicznego. Inną strategią w przypadku małych i średnich firm posiadających wysoki poziom technologiczny, ale nie będących w stanie udźwignąć kosztów prac badawczo-rozwojowych jest strategia szybkiego naśladowcy. W tym przypadku firma musi posiadać sprawną organizację oraz wystarczająco wysoki poziom technologiczny tak, aby jak najszybciej po pojawieniu się nowego produktu na rynku móc wprowadzić swój produkt go naśladowający. Małe i średnie firmy posiadające wysoki potencjał technologiczny mogą także stosować strategię niszy rynkowej. Wykorzystując swój wysoki poziom technologiczny wkraczają na wysoko wyspecjalizowany obszar rynku, który ze względu na swój niewielki rozmiar i niewielką skalę produkcji potrzebną do jego zaspokojenia nie leży w polu zainteresowania dużych firm. W ten sposób firma mała lub średnia może realizować strategię lidera rynkowego w danej niszy.

**Przykładem<sup>40</sup> skutecznej strategii niszowej** może być mała firma włókiennicza J&J Cash, u której w latach 80-tych wystąpiły duże problemy spowodowane brakiem elastyczności urządzeń produkcyjnych i procesów projektowania. Podstawowym rodzajem działalności firmy było tkanie wąskich wyrobów, metek do ubrań, przywieszek oraz innych wyrobów tkanych. Tradycyjne maszyny tkackie nie były przystosowane do wytwarzania takich produktów a ich producenci

<sup>40</sup> *Zarządzanie technologią*, ICS-UNIDO, Warszawa, listopad 2001, s. 46.

ze względu na niewielką wielkość tego segmentu rynku nie byli zainteresowani w wytwarzaniu specjalnych maszyn tkackich do tkania wąskich wyrobów. Firma J&J Cash znalazła się w sytuacji, że na rynku były dostępne skomplikowane, sterowane komputerowo maszyny do tkanin szerokich, ale nie było takich, które mogłyby być przez nią zaadoptowane dla własnych potrzeb. Jedynym wyjściem było zrobić takie maszyny samodzielnie i firma podjęła to wyzwanie. W ciągu dziesięciu lat firma podniosła poziom swojej wiedzy wewnętrznej (w długim i nie zawsze zakończonym powodzeniem procesie uczenia się w drodze prób i eksperymentów) oraz nawiązała współpracę z firmami zewnętrznymi, tak że w końcu udało im się opracować swoje własne rozwiązania sterowane elektronicznie i możliwe do zastosowania w różnego rodzaju maszynach tkackich. Dzięki temu osiągnęli szereg korzyści. Wcześniej na realizację zamówienia na swój podstawowy produkt potrzebowali sześć tygodni a obecnie takie zamówienie może być zrealizowane tego samego dnia. Dzięki swoim rozwiązaniom zwiększyli swoje zdolności technologiczne a dzięki temu zdobyli nowe rynki i rozszerzyli zakres swojej działalności gospodarczej. Oprócz działalności tkackiej firma stała się dostawcą technologii i know-how dla innych małych firm z tego segmentu rynkowego.

## **2.7. PRZYKŁAD WDROŻENIA INNOWACJI BIOTECHNOLOGICZNYCH: TWORZENIE SIECI DLA PRZETRWANIA I ODNIESIENIA SUKCESU<sup>41</sup>**

### **Wprowadzenie**

Przemysł farmaceutyczny jest zdominowany przez kilka wielkich, ponadnarodowych firm, które zostawiają zaledwie jedną trzecią rynku dla małych i średnich przedsiębiorstw. Innowacyjność przemysłu farmaceutycznego oraz okazja osiągnięcia wysokich zysków zachęcają do tworzenia nowych, małych firm. Jednak niewiele z tych nowo powstałych firm utrzymuje się przy życiu jako niezależne firmy. Najczęściej nowo powstałe firmy innowacyjne łączą się z jedną z dużych spółek farmaceutycznych albo są przez nie eliminowane z rynku. W innych przypadkach duża farmaceutyczna firma narusza prawa patentowe małej firmy i spokojnie czeka na oskarżenie w tej sprawie. Prezentowany przypadek opisuje nowo powstałą firmę (start-up) w dziedzinie farmacji i biotechnologii, która działa jako firma niezależna. Jak mała, nowo powstała firma może się rozwinąć i dodatkowo uniknąć zwrócenia na siebie uwagi dużych graczy? Te kwestie są tematem rozważanego przypadku.

---

<sup>41</sup> Peter van der Sijde, Patrick Bliet i Aard Groen, NIKOS, Uniwersytet Twente; 2003, Case PRISM # 9.3.3, październik 2005, <http://www.EUintangibles.net>.

## Geneza firmy

Historia firmy jest związana z innowacyjnym i odnoszącym sukcesy weterynarzem oraz jego poszukiwaniami zmierzającymi do opracowania efektywniejszego lekarstwa dla urazów, jakich doznają w czasie wyścigów konie wyścigowe. Po odkryciu i opatentowaniu potencjalnego lekarstwa zaniechał on swojej intratnej praktyki weterynaryjnej i razem z dwoma partnerami przystąpił do tworzenia sieciowego modelu biznesowego, którego celem byłby dalszy rozwój opracowanego lekarstwa.

Działając w takim nieprzyjawnym otoczeniu, nowe firmy biotechnologiczne mają niewielkie szanse przeżycia. Jednym z możliwych rozwiązań jest współpraca sieciowa z innymi małymi firmami by oprzeć się wchłonięciu przez duże firmy i działać jako niezależna firma.

## Intrygujący problem

Historia tego przypadku rozgrywa się w świecie wyścigów konnych – tak zwanego „sportu Królów” – gdzie właściciele koni wyścigowych traktują je jako inwestycję, która ma im zapewnić przyszłe zyski. Dlatego też konie wyścigowe są poddawane intensywnym treningom tak, żeby były w stanie wygrać wyścig. Aby utrzymać je w odpowiedniej formie i zdrowiu właściciele konia wyścigowego muszą zapewnić niezbędną opiekę weterynaryjną. W normalnej codziennej praktyce opieka medyczna koni wyścigowych jest prowadzona miejscowego weterynarza, zwykle o ogólnej praktyce zawodowej. Jeżeli jednak zwierzę doznaje urazu lub niedomaga przed ważnym wyścigiem, bywa potrzebny weterynaryjny ekspert. Wynagrodzenie wysokiej klasy eksperta weterynaryjnego może kosztować od 3000 euro dziennie plus bilet lotniczy klasy biznes oraz zakwaterowanie w luksusowym hotelu. Są to jak widać bardzo wysokie koszty. Garth – założyciel firmy biotechnologicznej – przed jej założeniem prowadził życie o wysokim standardzie jako jeden z takich właśnie ekspertów. Specjalizował się w leczeniu urazów koni wyścigowych i związanych z tym problemów.

W 1996 Garth wypróbował nowo wprowadzony lek weterynaryjny dobrze prosperującej i znanej firmy farmaceutycznej. Lek ten został opracowany specjalnie dla leczenia urazów stawów i był rozprawiany w strzykawkach napełnionych płynem o konsystencji żelu, który może być wstrzyknięty bezpośrednio do nadwyręzonego stawu. Nowością tego produktu było to, że cząsteczki wielocukrów były wiązane ze sobą specyficzną procedurą, która zwiększała lepkość żelu. Efektem tego nowego wiązania cząsteczek miały być właśnie specjalne właściwości żelu, które miały polepszać smarowanie nadwyręzonych stawów. Oczekiwano także, że nowy lek pozostanie dłużej w stawie, ponieważ rozkład dużych cząsteczek wielocukrów powinien trwać dłużej.

Po kilku zastosowaniach nowego produktu Garth zauważył, że ogromna większość leczonych koni doznała zapalenia stawów od wstrzykniętego leku, co kończyło się zaczerwienieniem i zgrubieniem oraz towarzyszącą gorączką i bólem. Wiedział, że zapalenie może być spowodowane albo przez źle wysterylizowaną igłę albo przez

niepożądaną reakcję na ten lek lub inne leki stosowane równolegle. Odkąd wszystkie leki były produkowane przez znaną farmaceutyczną spółkę ściśle kontrolującą jakość swoich produktów i procedur należało przyjąć, że żel był sterylny. Garth sprawdził także, że opakowanie igieł stosowanych do zabiegu nie było uszkodzone a także wskaźniki na opakowaniu, zamieniające swój kolor, kiedy pojemnik zostanie otwarty, nie wskazywały jakichkolwiek uszkodzeń, które mogłyby doprowadzić do zanieczyszczenia. Zdawał sobie sprawę z tego, że żel był dostępny na rynku już dość długi czas w niezmiętej postaci, więc ryzyko wystąpienia niepożądanych reakcji było minimalne. Dlatego wywnioskował, że zaobserwowany przez niego problem musi wynikać z wiązań biochemicznych.

### **Poszukiwanie rozwiązania**

Koncepcja łączenia cząsteczek cukrów w łańcuchy w celu wytworzenia żelu wydawała się Garthowi prawidłowa. Jednak istniał jakiś powód, że żel nie pracował tak jak powinien. Garth ocenił, że zapotrzebowanie na lepszy od istniejącego leku jest ogromny i dlatego zdecydował się na poszukiwanie odpowiedniego rozwiązania. W 1997 przedyskutował istotę problemu z naukowcami jednego, dobrze mu znanego instytutu badawczego w Europie Wschodniej. Następnie zlecił przeprowadzenie wstępnych badań, które pokazały, że sedno problemu leży w szczegółach procesu wiązania cząsteczek w łańcuchy, stosowanego w produkcji żelu. Proces wiązania powinien zakończyć się jednolitym i precyzyjnie związanym łańcuchem cząsteczek. Jeżeli tak nie było, to wynik procesu produkcji nie był jednorodnym żelem i przeprowadzone testy pokazały, że właśnie to powodowało podrażnienie i zgrubienie stawów. Badacze wywnioskowali, że musi być opracowana nowa procedura wiązania cząsteczek w łańcuchy, która zapewni jednorodność żelu. Badania pilotażowe pokazały, że jest to możliwe do osiągnięcia.

### **Proces patentowania**

Skoro tylko pomysł nowego rozwiązania został sformułowany Garth ocenił, że ma on duże szanse na sukces rynkowy. Wiedział, że musi się szybko zdecydować czy chronić odkrycie poprzez zarejestrowanie patentu czy może utrzymywać go w ukryciu jako „tajemnicę handlową”. Główną korzyścią z przyznanego patentu jest to, że daje on prawa z posiadanie wynalazku, dostarcza pewnej ochrony przeciw naruszaniu prawa własności i zniechęca potencjalnych konkurentów. Firma posiadająca patent jest interesująca dla inwestorów, ponieważ posiada własność intelektualną, która pozwoli rozwinąć wyrafinowany produkt, albo proces wytwarzania. Wadą rejestrowania patentu jest obowiązek wyjawienia szczegółów wynalazku, koszty patentowania (przygotowanie dokumentacji, konieczne tłumaczenia itd.) a przede wszystkim opłaty licencyjne. Patent jest ważny tylko w granicach prawnej jurysdykcji organu, który go wydał. Nie ma czegoś takiego jak „patent globalny”. Pełna ochrona odkrycia wymaga, uzyskania patentu praktycznie w każdym państwie na świecie. Roczne opłaty by

utrzymać taki pakiet patentów kosztowałyby na terenie Europy, co najmniej \$25,000. Unia Europejska wprowadziła **patent europejski**<sup>42</sup> by uprościć sytuację patentową i zmniejszyć koszty patentowania. Jeżeli produkt ma europejski patent to osoba albo firma z poza Europy mogłaby wyprodukować taki produkt bez naruszania prawa, ale nie mogłaby go sprzedawać na terytorium Europy.

Okazało się, że nowa odkryta przez Gartha metoda wiązania cząsteczek w łańcuch stanowi „platformę” technologiczną, na której może być rozwijanych wiele zastosowań. Dlatego też Garth postanowił, że będzie starał się uzyskać patent dla swojego wynalazku. Z tego powodu skontaktował się z narodowym biurem patentowym, które mogłoby pomóc mu z przeprowadzeniem wstępnych badań patentowych, oraz przygotowaniem dokumentacji patentowej. Reprezentant narodowego biura patentowego sprawdził czy nowa procedura wiązania cząsteczek w łańcuch była już znana i/lub ochroniona gdzie indziej. Okazało się, że istnieje kilka patentów opartych na substancjach bez powiązań łańcuchowych cząsteczek oraz kilka opartych ma ich wiązaniu, ale nie było rozwiązania opartego na unikalnej kombinacji tych obu metod równocześnie. Dlatego istniało wysokie prawdopodobieństwo, że patent zostanie przyznany we właściwym trybie i zgodnie z przewidywaniami patent został uzyskany w 1998.

Jeśli już patent zostanie przyznany, to musi być chroniony przed jego naruszeniem. Dlatego też wiele spółek posiadających patenty używa pewnej formy „patentowego alarmu”, tzn. usługi oferowanej przez wyspecjalizowane firmy, które informują ich klientów o nowych zastosowaniach ich patentu zarówno w danej dziedzinie jak i w dziedzinach pokrewnych. Takie działanie pozwala przynajmniej częściowo kontrolować, czy własne patenty nie są naruszane a także śledzić interesujące kierunki rozwoju w danej dziedzinie. Firmy te świadczą dodatkową usługę polegającą na wysyłaniu „ostrzegających” listów do nowych użytkowników patentu z wiadomością, iż są oni pod tym kątem obserwowani. Małe firmy oraz firmy nowo powstałe zgłaszające wniosek patentowy ponoszą ryzyko zwrócenia na siebie niepotrzebnej uwagi istniejących dużych spółek, które są aktywne w tej samej lub pokrewnej dziedzinie. Takie spółki prawie zawsze chronią swoje produkty i procesy patentami i będą przeciwdziałać

---

<sup>42</sup> Od 1 marca 2005 r. Polska przystąpiła do Konwencji Monachijskiej i jednocześnie stała się członkiem Europejskiej Organizacji Patentowej. Dzięki temu przedsiębiorca polski, składając wniosek patentowy w polskim urzędzie patentowym, będzie mógł uzyskać ochronę patentową również w innych krajach będących członkami EPO, które wskaże we wniosku. Ale także firma zagraniczna, która uzyska patent w postępowaniu przed Europejskim Urzędem Patentowym (EPO), będzie mogła wskazać Polskę, a tym samym, po uzyskaniu patentu europejskiego, przysługiwać jej będą takie same prawa jak podmiotowi, który uzyskał patent przed polskim Urzędem Patentowym. Aby uzyskać ochronę patentową w krajach będących członkami Europejskiej Organizacji Patentowej, należy wystąpić z wnioskiem o udzielenie patentu europejskiego do polskiego Urzędu Patentowego, który następnie przekaże taki wniosek do EPO. Wnioski składa się wyłącznie na oficjalnych formularzach stosowanych w tym postępowaniu (formularze dostępne są na stronach Europejskiego Urzędu Patentowego – [www.epo.org](http://www.epo.org)). Szczegółowe informacje na temat patentu europejskiego, procedur dotyczących jego uzyskiwania oraz związanych z tym kosztów można znaleźć na stronach internetowych polskiego Urzędu Patentowego: [www.uprp.pl/Polski/procedura+międzynarodowa](http://www.uprp.pl/Polski/procedura+międzynarodowa).

ich naruszaniu. Wysokie ryzyko naruszenia patentu występuje w czasie trwania procedury uzyskiwania patentu. Niektóre firmy konkurujące są gotowe naruszyć patent i ponieść ryzyko przegrania sprawy przed sądem i poniesienia kary, gdy patent zostanie przyznany. Koszt utrzymywania i ochrony patentu jest tak duży, iż niektóre duże firmy uważają, że ryzyko bycia oskarżonym i poniesienia odpowiedzialności sądowej jest warte zachodu. Mają one nadzieję, że wysokość grzywny będzie niższa od sumy pieniędzy zarobionych dzięki naruszenia praw patentu.

### **Trudna droga od laboratorium do kliniki**

Po zdobyciu praw patentowych, co zajęło mu prawie trzy lata, na jednym ze spotkań w 2001, Garth powiedział kilku znajomym o swoich planach. Dwóch z nich wyraziło rzeczywiste zainteresowanie i chęć dowiedzenia się czegoś więcej o jego wynalazku. Szybko nabrali do siebie zaufania i po dwóch miesiącach wspólnie zdecydowali o założeniu firmy Lemniscates<sup>43</sup> by wykorzystać niedawno opatentowaną technikę wiązania cząsteczek w łańcuchy. Trzej założyciele zgodzili się opracować wspólnie strategię działania. Posiadali całkowicie różne doświadczenie zawodowe, ale niewiele wiedzy związanej bezpośrednio z prowadzeniem firmy w branży farmaceutycznej i biotechnologicznej. Wspólnie zdecydowali się podjąć pełnienia określonych ról i odpowiedzialności w nowej firmie:

- Garth, lat 40, miał wiedzę i praktykę weterynaryjną i osobiste zainteresowanie w prowadzeniu prac badawczo rozwojowych. Uzgodniono, że on wzięłby odpowiedzialność za badania i rozwój oraz marketing.
- Karl, lat 50, był bankierem i kwalifikowanym prawnikiem z międzynarodowym doświadczeniem w strategii, finanse i zaopatrzenie. On byłby odpowiedzialny za sprzedaż, finanse i regulacje prawne.
- Rick, lat 30, był doradcą w zakresie zarządzania i inwestorem funduszy wysokiego ryzyka z doświadczeniem w biznesowej administracji, finansach i prawie. On wzięłby na siebie obowiązki prokurenta oraz odpowiedzialność za logistykę.

### **Rozwój spółki**

Założyciele firmy początkowo chcieli ją sfinansować zupełnie samodzielnie, ale okazało się, że nie byli zdolni ani skłonni do inwestowania w duże przedsięwzięcie produkcyjne. A to oznaczało, że powinni zbudować sieć partnerów, którzy pomogliby im poradzić sobie z regulacjami prawnymi i produkcją podstawowych materiałów, pomogliby rozwinąć różne aplikacje wynalazku, wyprodukować je i wprowadzić na rynek. Zdecydowali się, że ich pierwszym produktem będzie przeznaczony na rynek weterynaryjny żel, który będzie nosił nazwę „żel Gartha”. Na produkt dla zwierząt łatwiej jest uzyskać wymaganą aprobatę właściwych urzędów niż w przypadku produktów dla ludzi. Nie bez znaczenia był fakt, że z racji swojej wcześniejszej pracy

---

<sup>43</sup> Nazwa firmy i imiona jej właścicieli zostały zmienione.

zawodowej pan Garth miał wiele kontaktów wśród weterynarzy i mógłby zorganizować procesy testowania produktu.

### **Poznawanie rynku**

W początkowym okresie firma posiadała niewielką wiedzę o rynku oraz o sektorze, w którym miała działać. Znała kilka specyfików, ale nie posiadała informacji o dostawcach surowców i półproduktów, konkurencji, przepisach regulujących przemysł farmaceutyczny, sieciach dystrybucji, sprzedaży hurtowej i użytkownikach końcowych. Krótko mówiąc, jedynym zasobem firmy Lemniscates był patent na technologię wiązania cząsteczek w łańcuchy oraz wiedza zdobyta podczas własnych doświadczeń i wskazująca, że produkt wytworzony za pomocą tej technologii posiada lepsze właściwości niż produkty dotychczas istniejące na rynku. Wiedza o biotechnologii oraz rynkach musiała być zdobyta w bardzo krótkim czasie. Firma dobrze znała specyfikę swojej platformy technologicznej i stąd rozsądnym było rozwijanie umiejętności niezbędnych do jej wykorzystania. Firma stosunkowo szybko zidentyfikowała głównych graczy rynkowych, stworzyła listę małych firm oraz laboratoriów akademickich i przystąpiła do budowy sieci, cały czas poszukując nowych szans i okazji, pojawiających się w sieci.

### **Producenci surowców**

Wytwórcy podstawowych surowców dla produktów farmaceutycznych, muszą posiadać system ścisłej kontroli jakości, aby mogli uzyskać uznanie rynku. Wymagają tego także właściwe organy rządowe do spraw zdrowia i leków. W Unii Europejskiej takim organem jest Europejska Agencja Oceny Produktów Medycznych (European Agency for the Evaluation of Medical Products) a w USA Urząd do Spraw Leków i Żywności (Food and Drug Administration). W efekcie surowych przepisów regulacyjnych większość producentów surowców dokonuje rejestracji swoich produktów już na etapie wdrażania do produkcji. Natomiast rzadko, kiedy procedury rejestracyjne są wykonywane dla leków wytwarzanych przez ich producentów nie będących jednocześnie wytwórcami surowców. Właściciele Lemniscates nie chcieli angażować ich firmy zarówno dla dostarczania surowca jak i rozwijania nowych produktów. Bali się, że zrobi się wokół ich firmy zbyt dużo szumu co może wzbudzić niepotrzebne zainteresowanie konkurencji. Z drugiej strony dowiedzieli się, że istnieje zaledwie garstka niezależnych firm na świecie, które byłyby zdolne wyprodukować, wysterylizować i napełnić strzykawki lub fiolki ich produktem zgodnie z ich wymaganiami.

### **Zakres potencjalnych zastosowań**

Na podstawowy produkt firmy – żel Gartha istniało duże zapotrzebowanie rynkowe. Specyfik ten mógłby być stosowany w wielu różnych produktach. Wśród możliwych zastosowań można wymienić takie jak np.:

- Leczenie i wypełnianie stawów,
- Dermatologia & kosmetyki,
- Chirurgia.

### **Produkty medyczne a środki medyczne**

W Europie różnice między produktami farmaceutycznymi a środkami medycznymi są oceniane na podstawie mechanizmu ich działania. Środki medyczne oddziałują w sposób fizyczny (działanie mechaniczne, ochrona fizyczna, zamiana albo wspomaganie organów albo funkcji ciała). Produkty medyczne oddziałują farmakologicznie, immunologicznie albo na metabolizm. Takie rozróżnienie ma istotne konsekwencje, zwłaszcza dla procesu rejestracji, który jest regulowany dwoma dyrektywami: Dyrektywą do Spraw Produktów Medycznych (Medicinal Products Directive) oraz Dyrektywą do Spraw Środków Medycznych (Medical Device Directive).

Środki medyczne są klasyfikowane w oparciu o pewną liczbę reguł opisanych w dyrektywie MDD(93/42/EWG), która posługuje się pojęciem opartym na ryzyku związanym z długością czasu stosowania, inwazyjnością i związanym z tym niebezpieczeństwem. Dodatkowo specjalne reguły obowiązują dla różnych środków medycznych: jak np. tych zawierających tkanki zwierzęce, opakowania na krew jak i tych zawierających produkty medyczne (leki lub specyfiki biologiczne). Środki klasy III są obarczone najwyższym ryzykiem i podlegają najbardziej surowej ocenie i certyfikacji przez odpowiednie firmy zewnętrzne pod względem produktu oraz procesu wytwarzania. Produkty medyczne są regulowane dyrektywą MPD (65/65/EWG). Według niej produkt medyczny to: „Każda substancja albo kombinacja substancji zaproponowana dla leczenia albo zapobiegania wystąpieniu choroby u ludzi albo u zwierząt. Każda substancja albo kombinacja substancji, która może być zastosowana do leczenia ludzi albo zwierząt na podstawie diagnozy lekarskiej albo do przywrócenia zdrowia, poprawiająca albo modyfikująca funkcje fizjologiczne u ludzi albo u zwierząt jest traktowana jako produkt medyczny.”

### **Poszukiwanie partnerów**

Od momentu gdy założyciele podjęli decyzję iż nie będą samodzielnie inwestować w duże laboratoria albo zakłady produkcyjne celem polityki firmy jest znalezienie odpowiednich partnerów, którym można byłoby sprzedać licencję na swój patent, oraz aby wspólnie rozwijać lub dostarczać na rynek specyficzne produkty, w zależności od specjalizacji partnera. Założyciele firmy chcieli współpracować ze swoją siecią biznesowych partnerów na równych, partnerskich warunkach. Doświadczenie wszystkich trzech założycieli firmy, którzy już wcześniej mieli do czynienia z ponadnarodowymi korporacjami przekonały ich do tego, aby dążyć do unikania kontaktu z dużymi firmami farmaceutycznymi tak długo jak to tylko będzie możliwe. Woleli raczej poszukiwać partnerów, którzy lepiej im odpowiadali i którzy byli rzeczywiście zainteresowani



w wytwarzaniu i sprzedaży różnych produktów możliwych do wytworzenia dzięki opatentowanej technologii firmy Laminiscates. Założyciele skupili się na potencjale produktów, które mogłyby być na tym etapie wytwarzane i sprawdzali, jakie regulacje prawne do nich się stosuje. Okazało się, że na rynku europejskim konieczna jest uzyskanie znaku CE Klasa III. Dlatego też, także potencjalni partnerzy i ich systemy kontroli jakości oraz procesy rozwoju musiały dostarczać produkty zgodne z wymaganiami znaku CE.

## **Tworzenie sieci**

Od roku 2001 Lemniscates zaczął poszukiwać potencjalnych partnerów by połączyć się z nimi i rozwinąć wspólną sieć biznesową. W pierwszej fazie pod uwagę wzięto kilka organizacji, w tym audytora systemów jakości z międzynarodowej firmy zabezpieczania jakości świadczonych usług, która miała duże doświadczenie w tym zakresie. Dzięki temu partnerowi bardzo szybko udało się zidentyfikować światowy rynek produktów o podobnych charakterystykach. Jeden z konsultantów tego partnera wspominał o firmie „EuroPharma”, stosunkowo niewielkiej jak na branżę farmaceutyczną. Nawiązano z nią kontakt w 2001 roku i okazało się, że współpraca z tą firmą może być bardzo korzystna. W efekcie zostało podpisane wstępne porozumienie dotyczące licencji opatentowanej technologii dla rozwoju zastosowań chirurgicznych. Wkrótce potem dzięki współpracy z politechniką nawiązano kontakt z „Euromedics”, firmą farmaceutyczną specjalizującą się w pracach badawczo-rozwojowych nad sztucznymi tkankami. Firma ta odkryła, że żel Gartha może być stosowany jako środek do sztucznej hodowli komórek różnych tkanek. Następnie został nawiązany kontakt z firmą „EuroDerma” rozwijającą i sprzedającą produkty kosmetyczne i dermatologiczne na rynki kosmetyczne. Ta firma z kolei dostrzegła możliwość zastosowania opatentowanej technologii w kosmetyce i dermatologii. Wszystkie wymienione firmy były zainteresowane wykorzystaniem technologii wiązania cząsteczek w łańcuchy w swoich produktach.

I w ten sposób krok po kroku właściciele firmy budowali sieć biznesową ze stosunkowo małymi firmami, które były zainteresowane wykorzystaniem opatentowanej technologii w swoich pracach badawczo-rozwojowych i współpracą w różnych projektach. Ten proces rekrutacji firm oraz sprzedawania praw licencyjnych był prowadzony od początku roku 2001. Obecnie sieć partnerska obejmuje firmy i laboratoria znajdujące się w wielu częściach świata. Firma Laminiscates jest ogniwem łączącym, koordynując firmę partnerów oraz zarządzając kanałami komunikacji w sieci.

W skład sieci wchodzi obecnie:

1. Dostawcy B+R:
  - wewnętrzny B+R,
  - akademickie laboratoria badawczo-naukowe,
  - przemysłowe laboratoria badawczo-naukowe.

2. Produkcyjni partnerzy:
  - główna produkcyjna spółka [„EuroPharma”],
  - produkcyjne spółki dla specjalności produktów [„EuroMedics” i „EuroDerma”].
3. Sprzedaż i marketingu:
  - przez własną sieć,
  - przez sieć głównej spółki produkcyjnej,
  - 3 mniejsze agencje pracujące nad produktami szczególnego typu.
4. Zastosowania Kliniczne:
  - przez sieć weterynarzy założyciela,
  - przez sieć z 3 produkcyjnymi spółkami.
5. Rejestracja:
  - przez właściwe agencje i sieci 3 spółek produkcyjnych.

### **Tworzenie sieci by rozwinąć nowe produkty, nowe rynki i nową technologię**

Opatentowana metoda wiązania cząsteczek w łańcuchy może znajdować różnorodne zastosowania, ale proces produkcyjny stosowany w tych różnych zastosowaniach jest bardzo podobny. I dlatego starano się, aby wszystkie aplikacje z różnych dziedzin stosowania patentu były wytwarzane przez tego samego producenta. Obowiązuje zasada, że jeśli tylko partnerzy prowadzący badania zidentyfikują potencjalny, nowy produkt to właściwy partner sieciowy ma wyłączne prawo pierwokupu licencji na ten produkt. Jeśli partner nie chce skorzystać z tego prawa to licencja na wytwarzanie może być przyznana innej firmie. Poszukiwanie nowych partnerów dokonywane jest różnymi sposobami w tym również za pomocą wyszukiwarek Internetowych, przez polecenie od dotychczasowych partnerów lub zewnętrznych doradców. Każdy z nowych partnerów sieci wnosi specyficzną wiedzę w zakresie specjalistycznych zastosowań oraz charakterystyk właściwych rynków.

Podstawową zasadą strategii sieciowej firmy Lemniscates jest to, że każdy nowy partner produkcyjny powinien wprowadzić do sieci partnera zajmującego się marketingiem. Idee rozwoju nowych produktów są generowane dzięki kombinacji danych B+R zebranych niezależnie przez różne zespoły B+R pracujące w sieci z odpowiednimi danymi marketingowymi zebranymi przez specjalistów marketingu sieciowego. Te idee są poddawane analizie oraz ocenie ich stopnia ważności biorąc za podstawę techniczną wykonalność, potencjał rynkowy oraz dostępną pojemność sieci. Przez pierwsze dwa lata wszystkie produkty wyselekcjonowane do dalszego rozwoju bazowały na opatentowanej metodzie wiązania cząsteczek w łańcuchy. Obecnie wśród idei nowych produktów pojawiają się takie, których proces wytwarzania już nie opiera się na posiadanym patencie. Do nich należą:

- nowe sposoby rozpuszczania podstawowych surowców w wodzie,
- nowa kombinacja w połączeniu z innymi produktami pozwalająca poprawić ich efektywność,

- rozwój substytutów o takich samych właściwościach fizycznych jak produkt zastępowany, ale o istotnie niższych kosztach materiałów i/lub produkcji.

Należy podkreślić, iż ta forma współpracy sieciowej jest w dużej mierze oparta na wysokim stopniu wzajemnego zaufania partnerów sieciowych.

Firmy takie jak Leminiscates nie powinny być określane jako „tylko” firma B+R, albo „tylko” firma produkcyjna. W firmach B+R pomysły i patenty są traktowane jak aktywa handlowe, które muszą być wykorzystane w dowolny, odpowiadający firmie sposób. Firma Leminiscates powstała w celu wprowadzenia na rynek żelu Gartha stosowanego w branży weterynaryjnej. Natomiast utworzona przez nią sieć bada i rozwija aplikacje posiadanego przez firmę patentu w takich dziedzinach jak chirurgia czy kosmetyka. W dodatku, dzięki współpracy w sieci uzyskano pewną liczbę dalszych idei nowych produktów, a także poprzez sieć są opracowywane kolejne możliwe do uzyskania patenty, a firma ma nadzieję iż uda się sprzedać kilka z nich, po to by sfinansować komercjalizację preferowanych i najczęściej obiecujących nowych produktów i uzyskanych patentów.

# SKĄD WZIĄĆ INNOWACJE DLA FIRMY? (J.J. BRDULAK)

Pytanie „skąd wziąć innowacje dla firmy” jest pierwszym krokiem w procesie wprowadzania innowacji do organizacji.

Ze względu na bardzo dużą ilość informacji w otaczającym nas świecie, problemem obecnie nie jest brak źródeł informacji a wiedza o tym, gdzie szukać, aby znaleźć dokładnie to, czego się potrzebuje. Wpisanie do wyszukiwarki Google (<http://www.google.pl/>) hasła „innowacje” powoduje wyświetlenie się ok. 588 tysięcy stron w języku polskim, a jeżeli wpisujemy to słowo w języku angielskim („innovations”) to otrzymamy ponad 89 milionów stron<sup>44</sup>. Jak w związku z tym znaleźć informację, którą potrzebujemy? Jak znaleźć technologię potrzebną nam do wytworzenia nowego produktu?

Przy wprowadzaniu nowych produktów należy pamiętać, że technologia niezależnie od tego jak jest zaawansowana, nie tworzy sama z siebie potrzeb rynku. Klienci nie kupują technologii, kupują korzyści, jakie technologia im przynosi. W związku z tym technologia nieprzekładająca się na korzyści, jest bezużyteczna i produkt stworzony w oparciu o takie rozwiązania nie ma szans na odniesienie sukcesu rynkowego. Innymi słowy zakup nowej technologii nie musi poprawić funkcjonowania organizacji. Czasami warto pozostać przy prostych i skutecznych rozwiązaniach technicznych, a budować swoją przewagę konkurencyjną w oparciu o np.: obsługę klienta.

**Źródła tworzenia nowych technologii** w organizacji można podzielić na źródła własne oraz zewnętrzne. Źródła wewnętrzne oparte są o zasoby własne firmy.

Dostęp do zewnętrznych źródeł często jest płatny. Jednakże na potrzeby niniejszego poradnika autor skoncentrował się przede wszystkim na źródłach dostępnych dla małych i średnich przedsiębiorstw, a więc na takich, których pozyskanie nie wiąże się z bardzo dużym kosztem lub jest bezpłatne. Tabela 3.1. prezentuje proponowany szczegółowy podział na źródła informacji o innowacjach zewnętrzne i wewnętrzne.

<sup>44</sup> Stan na 14 września 2005 r.

**Tabela 3.1. Źródła informacji o innowacjach**

Źródła wewnętrzne	Źródła zewnętrzne
1) pracownicy, 2) klienci, 3) badania własne.	1) bazy informacji o nowych technologiach i innowacjach, 2) targi, 3) konferencje i seminaria, 4) Centra Transferu Technologii, 5) JBR (Jednostki Badawczo Rozwojowe) 6) konkurencja, 7) White Papers, 8) uczelnie.

Źródło: opracowanie własne.

## 3.1. ŹRÓDŁA WEWNĘTRZNE INFORMACJI O INNOWACJACH

### 3.1.1. PRACOWNICY

**Pracownicy** są najważniejszym zasobem organizacyjnym, ponieważ jak na razie tylko człowiek jest w stanie zarządzać wiedzą. Wiedzę można zdefiniować jako „informację, umożliwiającą podjęcie działania”<sup>45</sup>. W związku z tym wiedzą będzie wybranie potrzebnych nam do działania stron internetowych z 89 milionów angielskojęzycznych stron na temat innowacji<sup>46</sup>.

Pracownicy są również najcenniejszym źródłem nowych pomysłów i technologii dla organizacji, ponieważ zapewniają nam unikalność rozwiązań wobec konkurencji organizacyjnych. Stąd warto stworzyć im sprzyjające warunki pracy.

**Pracownik umysłowy**, aby osiągnął pełną wydajność swojej pracy musi mieć spełnione następujące warunki<sup>47</sup>:

1. Musi dokładnie znać zakres swoich obowiązków.
2. Musi być odpowiedzialny za swoją wydajność, musi umieć zarządzać swą pracą i mieć określoną autonomię działania.
3. Rozwój pracownika umysłowego musi być elementem pracy, zadań i odpowiedzialności.
4. Praca umysłowa wymaga ciągłego doskonalenia oraz również nauczania innych.

<sup>45</sup> Definicję tę można znaleźć w książce: P. Myers (red.), *Knowledge Management and Organizational Design*, Butterworth-Heinemann 1996.

<sup>46</sup> Więcej na temat zarządzania wiedzą w procesie innowacyjnym można znaleźć w: J.J. Brdulak, *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu*, SGH, Warszawa 2005.

<sup>47</sup> Na podstawie: P.F. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku – wyzwania*, Muza S.A., Warszawa 2000, str. 148.

5. Wydajność pracownika umysłowego nie jest sprawą ilości osiągniętych rezultatów. Najważniejsza jest jakość.
6. Pracownik powinien być postrzegany, jako zasób organizacji, a nie jako koszt. Wymaga to od pracownika chęci do pracy w ramach danej organizacji.

Warty podkreślenia jest szczególnie punkt szósty – pracownik wydajny, to taki, który chce pracować w danej organizacji. Innymi słowy jest to pracownik odpowiednio zmotywowany. Konieczne w związku z tym jest posiadanie przez firmę **systemów motywacyjnych**. Istnieje szereg różnych teorii motywacji, jednakże jedna z najprostszych i przez to, zdaniem autorów, najskuteczniejszych jest teoria zaproponowana już wiele lat temu przez Masłowa (rysunek 3.1.).

**Rysunek 3.1. Piramida hierarchii potrzeb według Masłowa**



*Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr, Kierowanie, PWE, Warszawa 1997, str. 433.*

Pracownik umysłowy to pracownik, którego motywują potrzeby wyższego rzędu. Żeby to miało miejsce konieczne jest zapewnienie mu potrzeb niższego rzędu takich jak np.: pewność zatrudnienia, godziwe wynagrodzenie. Nie da się stworzyć twórczej organizacji bez spełnienia tego warunku.

W ostatnich czasie obserwuje się znaczny wzrost roli **pracy grupowej**. Podyktowane jest to tym, że w grupie, w której stworzy się odpowiednie warunki (tabela 3.2.) występuje efekt synergii – rozwiązanie wypracowane przez grupę jest większe niż suma rozwiązań wypracowanych przez pojedynczych pracowników.

**Tabela 3.2. Warunki definiujące twórczą i nietwórczą grupę**

Twórcza grupa	Nietwórcza grupa
atmosfera w grupie jest nieformalna i nie stresująca	atmosfera w grupie formalna i nużąca
przeważają dyskusje bezpośrednie, w których bierze udział większość członków grup	często dyskusje są zdominowane przez jedną lub dwie osoby
grupa posiada jasny cel, który jest znany członkom grupy	brak jasnego celu
członkowie grupy wzajemnie się słuchają	członkowie grupy nie słuchają się nawzajem
konflikty mają konstruktywny charakter, które przybliża grupę do realizacji zadania	konflikty są unikane i mają destruktywny charakter
decyzje są podejmowane na zasadzie consensusu	decyzje podejmują najważniejsi w hierarchii członkowie grupy
członkowie grupy generują dużo pomysłów, którymi nie boją się dzielić	nowe pomysły są krytykowane, co powoduje, że członkowie grupy nie generują pomysłów
miękki styl kierowania	twardy styl kierowania
grupa często kontroluje realizację swojego celu	grupa unika dyskusji na temat kontroli realizacji celu

Źródło: G.A. Cole, *Organisational Behaviour, DP, London 1995, str. 176.*

Ważnym warunkiem istnienia twórczego myślenia w organizacji jest przyzwolenie na popełnianie błędów. Problemy nie powinny być traktowane, jako problemy tylko jako wyzwania dla organizacji. Jednocześnie warto pamiętać o regule, iż jedynie 5% stworzonych rozwiązań jest możliwych do wdrożenia, a 0,5% ma charakter przełomowy. **Błąd może być źródłem innowacji.** Dość znanym przykładem, gdzie błąd pracownika zagwarantował firmie duży sukces rynkowy, jest wynalezienie tzw. post-it®-ów firmy 3M. Klej, który umożliwia odklejenie karteczki został stworzony przypadkowo i tylko szczęśliwy zbieg okoliczności zapobiegł zmarnowaniu tego rozwiązania. A i tak technologia ta przeleżała w szufladzie jej twórcy ponad 15 lat. Innym interesującym przykładem innowacji technologicznej opartej na błędzie było stworzenie przez firmę Procter&Gamble nie tonącego mydła. Przed tą innowacją proces technologiczny produkcji polegał na ok. 30 minutowym mieszaniu w kadzi substancji, z której było robione później mydło. Zdarzyło się, że pracownik zapomniał wyłączyć mieszadło i zamiast 30 minut, substancja była mieszana ponad 2 godziny. Pracownik zataił fakt o popełnieniu błędu i cała ta historia nie wyszłaby na jaw, gdyby nie setki listów klientów Procter&Gamble z prośbą o wznowienie produkcji nie tonącego mydła. Szczegółowe i długotrwałe dochodzenie doprowadziło do rozwiązania i od tego momentu Procter&Gamble wdraża różne systemy motywacyjne, które mają na celu doprowadzenie do tego, aby pracownicy nie ukrywali swoich błędów.

W przypadku rozproszonych firm tzn. takich, które mają oddziały w różnych miejscach warto rozpatrzyć wdrożenie systemu informatycznego poprawiającego przepływ informacji pomiędzy wszystkimi pracownikami. Jednakże wdrożenie systemu informatycznego nigdy nie zastąpi bezpośredniego kontaktu między pracownikami.

### 3.1.2. KLIENTCI

Kliencie będą ważnym źródłem informacji o innowacjach jedynie wtedy, gdy będziemy dysponować odpowiednim systemem umożliwiającym pozyskiwanie od nich informacji. Jednocześnie sam system to jest trochę za mało. Ważne jest zmotywowanie klientów do dzielenia się swoją opinią. Przykładowo firma MGG-Conferences (organizująca konferencje) co pewien czas dzwoni do swoich kluczowych klientów i pyta o ich potrzeby. Inna firma – z branży szkoleniowej (Grupa TROP), stworzyła Instytut TROP<sup>48</sup>, który ma być miejscem spotkań klientów z pracownikami firmy. W ramach Instytutu TROP organizowane są bezpłatne seminaria, które mają na celu z jednej strony prezentację rozwiązań konkretnych problemów, a z drugiej strony jest to czas do dyskusji nad potrzebami klientów.

W przypadku zdobywania wiedzy o rynku coraz większe znaczenie przypisuje się **systemom CRM** – Customer Relation Management (Zarządzanie Relacjami z Klientami)<sup>49</sup>. Według Jill Dyché CRM można zdefiniować, jako „infrastrukturę umożliwiającą określenie i zwiększenie wartości klientów oraz odpowiednie środki, za których pomocą motywuje się najlepszych klientów do lojalności, czyli ponownych zakupów”<sup>50</sup>. W skład infrastruktury wchodzi takie elementy jak np.: call center, help desk, Internet, e-mail, sprzedaż bezpośrednia, faks itp., czy użytkowanie produktu przez klienta. CRM można podzielić na CRM operacyjny oraz CRM analityczny. Wszystkie punktu bezpośredniego spotkania pracownika firmy z klientem nazywane są CRM operacyjny, zwanym również „front-office”. Głównym jego zadaniem jest optymalizacja komunikacji z klientami, co nie oznacza jednakże automatycznej poprawy usług i w efekcie satysfakcji i lojalności klienta. Lojalność i satysfakcja klienta zależą głównie od strategii przyjętej przez firmę. Operacyjny CRM jest tu tylko narzędziem. Jednakże dzięki właśnie owej komunikacji firma zdobywa dane i informacje o kliencie, które z kolei przekształcane są w wiedzę umożliwiającą podejmowanie działań w stosunku do klienta oraz podejmowanie strategicznych decyzji dotyczących podstawowej działalności firmy.

System klasy CRM nie jest jedynym narzędziem gwarantującym efektywne pozyskiwanie informacji od klientów. Przy wszystkich swoich zaletach systemy CRM mogą być zbyt kosztowne dla małego lub średniego przedsiębiorstwa. Stąd do podobnych zadań mała firma może wykorzystywać darmowe rozwiązania informatyczne lub rozwiązania zawarte w pakietach biurowych. Do tego typu programów można zaliczyć m.in. produkty Microsoftu arkusz kalkulacyjny Excel i bazę danych Access. Interesującym również kanałem pozyskiwania informacji jest budowanie list i **forów dyskusyjnych**, gdzie klient może podzielić się swoimi potrzebami. Przykładem tego typu rozwiązania jest forum stworzone przez importera samochodów marki Subaru (<http://forum.subaru.pl/>). Forum to jest narzędziem do komunikacji i badania potrzeb klientów oraz osób zainte-

<sup>48</sup> <http://www.grupatrop.pl/sub4j.html>, listopad 2005.

<sup>49</sup> Na podstawie: M. Studnicka: *Wiedza w zarządzaniu relacjami z klientami (CRM)*, praca zaliczeniowa na przedmiot Zarządzanie wiedzą, SGH, Warszawa 2003.

<sup>50</sup> J. Dyché: *CRM – Relacje z klientami*, Helion, Gliwice 2002.



resowanych samochodami przez kierownictwo importera Subaru. Dyrekcji firmy udało się stworzyć atmosferę zaufania, dzięki temu trafiają do niej w trybie natychmiastowym np.: uwagi klientów co do działalności Autoryzowanych Stacji Obsługi. Jest to na pewno tanie i proste narzędzie. Z tym, że forum byłoby bezużyteczne, gdyby dyrekcja firmy szybko nie reagowała na informacje od członków forum.

Istotne jest to, że obecnie klient przestaje być konsumentem, a **prosumentem** tzn. produkcja jest uruchamiana na jego konkretne potrzeby. Przykładem tego typu produkcji jest rynek okien, gdzie najpierw jest podpisywana umowa oraz płacona zaliczka, a dopiero później fabryka produkuje okno. Inny przykład to zamawianie przez Internet komputerów, gdzie najpierw klient definiuje moduły z których ma się składać jego zestaw, płaci za niego, a dopiero później producent realizuje jego zamówieni. Ważne jest, aby w przypadku tego typu usług dysponować odpowiednimi kanałami komunikacyjnymi, które usprawnią przekazywanie informacji między klientem a producentem. Warto również klienta zapraszać do prac rozwojowych. Firma Schenker przy tworzeniu nowej usługi do zespołu projektowego zawsze zaprasza klienta, który będzie korzystać z tego nowego produktu. Niezależnie od rozwiązań technicznych najsprawniejszym kanałem przesyłu informacji jest bezpośredni kontakt i rozmowa.

### 3.1.3. BADANIA WŁASNE

**Badania własne** w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw nie są zbyt popularnym źródłem nowych technologii ze względu na duży koszt, jaki trzeba ponieść przy tworzeniu działu badań i rozwoju. Jednakże niektóre przedsiębiorstwa decydują się na rozwój własnej myśli technicznej, w oparciu, o którą wprowadzają nowe produktu<sup>51</sup>.

Firmy mogą uzyskiwać technologię w wyniku własnych badań lub również pozyskiwać ją z zewnątrz. Małe i średnie firmy rzadko posiadają własne działy badawcze, stąd warto porównać zalety i wady badań własnych oraz pozyskiwania technologii z zewnątrz – **zakupu technologii** (tabela 3.3.).

**Tabela 3.3. Zalety i wady własnych badań oraz pozyskiwania technologii**

	<b>Własne badania</b>	<b>Pozyskiwanie z zewnątrz</b>
Zalety	<ul style="list-style-type: none"> <li>• własne rezultaty</li> <li>• możliwość sprzedaży wypracowanych rozwiązań</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• może być szybsze</li> </ul>
Wady	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dłuższy czas,</li> <li>• większe koszty.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• trzeba posiadać dużą wiedzę, aby kupować taką technologię, która jst faktycznie potrzebna,</li> <li>• zgoda innej firmy na używanie wypracowanej przez nią technologii.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Rosenau M.D. Jr., *Successful Product Development – Speeding from Opportunity to Profit*, John Wiley & Sons, Inc., 2000, str. 33.

<sup>51</sup> Patrz opisy firm w: Poznańska K., Sosnowska A. (red.), *Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, Instytut Funkcjonowania Gospodarki Narodowej, SGH, Warszawa 2002.

Pytanie czy technologię kupować, czy ją tworzyć prawdopodobnie nigdy nie straci na swojej aktualności. Powyższa tabela ukazuje tylko najważniejsze kwestie związane z tym dylematem. Wiele firm wchodzi na rynek, ponieważ dysponuje pewną technologią, która tworzy ich przewagę konkurencyjną. Przykładowo firma Med&Life została stworzona w oparciu o opatentowane rozwiązanie, na podstawie którego został zbudowany aparat do fizykoterapii polem magnetycznym Viofor JPS<sup>52</sup>.

W przypadku badań własnych, gdzie nowa technologia tworzona jest w oddzielnych jednostkach organizacyjnych np. w laboratoriach, istotne jest stworzenie sprawnego systemu informacyjnego, innym słowy sprawne **zarządzanie jednostką badawczą**. Jednostka badawcza pełni funkcję usługową wobec innych komórek organizacyjnych – w szczególności w stosunku do komórki marketingowej, która określa potrzeby klientów oraz komórki produkcyjnej, w której wykorzystywane są rozwiązania technologiczne wypracowane w komórce badawczej.

Do sprawnego funkcjonowania komórka badawcza potrzebuje znać między innymi odpowiedzi na pytania zaprezentowane w tabeli 3.4.

**Tabela 3.4. Przykładowe informacje jakie powinien posiadać zespół badawczy, aby efektywnie funkcjonować**

Pytanie	Źródło	Gdzie
jaką technologią jednostka badawcza powinna się zajmować	strategia firmy	organizacja
jak długo daną technologią ma się zajmować	strategia firmy	organizacja
jakie kryteria musi ta technologia spełni	strategia firmy	organizacja
jakie potrzeby ma zapewnić powstała technologia	klienci, strategia firmy	otoczenie, organizacja
jakie technologie i rozwiązania są dostępne na rynku	konkurencja, klienci, dostawcy, wszelkie inne zewnętrzne źródła informacji	otoczenie

*Źródło: opracowanie własne*

Każda jednostka badawcza powinna zbudować własną listę pytań w zależności od tego, jakich informacji potrzebuje do prowadzenia swojej działalności. Budowanie takiej listy powinno odbywać się w ramach pracy grupowej wszystkich osób pracujących w jednostce badawczej.

## 3.2. ŹRÓDŁA ZEWNĘTRZNE INFORMACJI O INNOWACJACH

Do źródeł zewnętrznych można zaliczyć m.in.: bazy informacji o nowych technologiach i innowacjach, targi, konferencje i seminaria, organizacje pomostowe (w tym

<sup>52</sup> Dokładny opis firmy Med&Life można znaleźć w: J.J. Brdulak, *Losy technologii i wyrobów nagrodzonych w konkursie ATT „Polski Produkt Przyszłości”* w: *Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, Poznańska K., Sosnowska A. (red.), op. cit., str. 171–197.

centra transferu technologii), parki naukowo – technologiczne, JBR-y, konkurencja, White Papers, uczelnie. Lista ta zdecydowanie nie wyczerpuje wszystkich możliwości. Źródłem zewnętrznym będzie również na przykład książka o nowej technologii, artykuł w prasie, program w telewizji lub rozmowa ze znajomym. Możliwością praktycznie jest nieskończoność. Poniżej zostały zaproponowane źródła innowacji łatwo dostępne dla małych i średnich przedsiębiorstw. Ze względu na praktycznie powszechne wykorzystanie Internetu w tekście zostały umieszczone linki do opisywanych źródeł.

### 3.2.1. BAZY INFORMACJI O NOWYCH TECHNOLOGIACH I INNOWACJACH

Do głównych baz informacji o nowych technologiach i innowacjach powinniśmy zaliczyć przede wszystkim bazę SYNABA. Została ona stworzona przez Ośrodek Przetwarzania Informacji (OPI). OPI został utworzony w 1990 r. jako jednostka badawczo – rozwojowa nadzorowana przez Komitet Badań Naukowych, obecnie Ministerstwo Edukacji i Nauki. **SYNABA** zawiera opisy prac naukowo-badawczych i badawczo-rozwojowych, rozpraw doktorskich i habilitacyjnych oraz ekspertyz naukowych wykonanych w polskich jednostkach naukowych i badawczo-rozwojowych. Na stronach OPI można również znaleźć bazy zawierające:

- instytucje naukowe,
- instytucje decyzyjne i doradcze,
- dane dotyczące społecznego ruchu naukowego,
- dane dotyczące ludzi nauki,
- dane dotyczące uczonych polskich za granicą oraz
- dane dotyczące konferencji, targów i wystaw.

Dostęp do tych baz informacji jest na stronie internetowej: <http://bazy.opi.org.pl/> (listopad 2005).

W przypadku źródeł informacji o innowacjach zewnętrznym problemem w warunkach polskich jest ocena przydatności danego rozwiązania dla przedsiębiorstwa. Brakuje na rynku baz innowacji dostosowanych do możliwości (szczególnie finansowych) małych i średnich przedsiębiorstw. Jednocześnie rozwiązania oferowane przez instytucje publiczne np. uczelnie nie są łatwo dostępne dla MSP, ponieważ referaty naukowe nie są powszechnie publikowane i z reguły adresowane są również do naukowców, a nie osób nie będących specjalistami z danej dziedziny. Z tego powodu podejmowane są inicjatywy, które mają na celu połączenie potrzeb MSP z rozwiązaniami już dostępnymi.

W pierwszym kwartale 2006 roku powinna ruszyć **Baza o Innowacjach (BoI)** tworzona w ramach projektu Mazowieckie Centrum Zarządzania Wiedzą o Innowacyjnych Technologiach Centrum IT (<http://www.innowator.org.pl>) przez zespół skoncentrowany wokół Instytutu Maszyn Matematycznych. W bazie tej umieszczone będą informacje o różnych technologiach innowacyjnych. Jeżeli przedsiębiorca zainteresuje się daną technologią to wtedy będzie miał możliwość skontaktowania się z tzw. „rzecznikiem innowacji”. Rzecznicy innowacji obecnie (stan na wrzesień 2005 r.) są

szkoleni do współpracy między przedsiębiorcą, a dostawcą technologii. Do głównych ich obowiązków będzie należeć<sup>53</sup>:

- zdobycie kompetencji z zakresu innowacji u twórców innowacji (jednostki naukowe, badawczo – rozwojowe i uczelnie wyższe),
- rozpoznanie potrzeb innowacyjnych u potencjalnych odbiorców innowacji (małych, średnich i dużych przedsiębiorstw, samorządów, jednostek naukowych i innych beneficjentów ostatecznych),
- pełnienie, w oparciu o Centrum IT, funkcji konsultantów i integratorów w procesach wdrożeń innowacyjnych technologii.

Jak widać z powyższej listy obowiązków, rzecznik innowacji z jednej strony będzie musiał wykazywać się kompetencjami twardymi związanym ze znajomością technologii, a z drugiej strony kompetencjami miękkimi związanymi z badaniami potrzeb i doradztwem biznesowym. Na pewno osoby o takich cechach będą bardzo użyteczne w upowszechnianiu współpracy między dostawcami a odbiorcami technologii.

Obecnie Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości prowadzi pracę nad uruchomieniem **portalu innowacji**. Portal będzie źródłem wiadomości na temat dostępności nowych technologii i wyrobów z różnych dziedzin, źródeł finansowania innowacyjności, inicjatyw na rzecz przedsiębiorczości akademickiej oraz różnych projektów i programów mających wspierać rozwój innowacyjności w Polsce. Przedsiębiorca dzięki dedykowanym narzędziom będzie mógł zgłosić zapotrzebowanie na niezbędne mu rozwiązanie technologiczne, które następnie zostanie przekazane kilkudziesięciu podmiotom współpracującym. Uruchomienie portalu planowane jest na IV kwartał 2005 r.<sup>54</sup> Jednym z elementów portalu będzie bank technologii i wyrobów, który już obecnie jest dostępny dla przedsiębiorców (<http://parp.opi.org.pl/PARP>).

Poza tym w portalu będzie można znaleźć dział związany z przedsiębiorczością akademicką. Będzie to baza danych umożliwiająca szybkie dotarcie do informacji o inicjatywach podejmowanych przez poszczególne uczelnie i organizacje studenckie. Będzie ona dostępna, podobnie jak portal innowacji, również pod koniec 2005 roku<sup>55</sup>.

Kolejną instytucją oprócz Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości i Instytutu Maszyn Matematycznych oferującą informacje dla MSP w poszukiwaniu technologii i innowacji na skalę międzynarodową jest UNIDO (United Nations Industrial Development Organization – Organizacja Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju Przemysłowego). W ramach pomocy dla MSP w nawiązywaniu kontaktów została stworzony portal **UNIDO Exchange** (<http://exchange.unido.org/>). Jednym z podstawowych i głównych działów UNIDO Exchange jest tzw. MARKETPLACE czyli giełda ofert eksportowych, kooperacyjnych, franchisingowych i technologicznych. Oferty są zbierane przez przedstawicielstwa UNIDO na całym świecie i są umieszcza-

<sup>53</sup> <http://www.innowator.org.pl/Start.aspx>, wrzesień 2005.

<sup>54</sup> <http://www.parp.gov.pl/innowacje13.html>, wrzesień 2005.

<sup>55</sup> <http://www.parp.gov.pl/innowacje14.html>, wrzesień 2005.

ne w bazach danych MARKETPLACE. Nadrzędnym celem bazy danych jest wspieranie i rozwój międzynarodowej współpracy handlowej. Portal ten jest stworzony z myślą o małych i średnich przedsiębiorstwach na świecie, którym trudniej jest zaistnieć na rynkach międzynarodowych. Uczestnictwo w takim przedsięwzięciu jak UNIDO Exchange ma im ułatwić nawiązanie kontaktów i jest dla nich szansą promocji na skalę światową.<sup>56</sup>

W lipcu 2000 r. rozpoczęły w Polsce swoją działalność trzy **Ośrodki Przekazu Innowacji**: IRC East Poland, IRC South Poland i IRC West Poland powołane w wyniku konkursu ogłoszonego w ramach 5. Programu Ramowego Unii Europejskiej. Na stronach internetowych stworzonych na potrzeby tego projektu można znaleźć informacje na temat oferowanych przez różnych dostawców rozwiązań technologicznych (<http://www.irc.org.pl/>).

Interesującym źródłem poszukiwania informacji na temat nowych technologii jest portal Unii Europejskiej ([http://europa.eu.int/index\\_pl.htm](http://europa.eu.int/index_pl.htm)). W ramach portalu można uzyskać dostęp do **CORDIS** (Community Research and Development Information Service). CORDIS jest głównym źródłem informacji o:

- programach europejskich,
- potencjalnych partnerach,
- możliwościach transferu technologii.

Serwis jest darmowy. Dostęp do CORDIS można uzyskać pod adresem www, w języku angielskim: <http://www.cordis.lu/en/home.html>.

Innym źródłem, może nie wiedzy na temat technologii, a miejsc, gdzie można uzyskać porady z zakresu wdrażania innowacji i technologii jest **Krajowy System Usług dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw**. Jest to sieć dobrowolnie współpracujących ze sobą niekomercyjnych organizacji świadczących na rzecz mikroprzedsiębiorców, małych i średnich przedsiębiorstw oraz osób podejmujących działalność gospodarczą, usługi: doradcze (w tym o charakterze ogólnym oraz o charakterze proinnowacyjnym), szkoleniowe, informacyjne i finansowe (w tym udzielanie poręczeń oraz udzielanie pożyczek). Jest to sieć otwarta, a więc uczestnictwo w systemie jest dobrowolne. Więcej informacji na temat KSU można znaleźć na stronie internetowej: <http://ksu.parp.gov.pl>.

Interesujący przegląd organizacji oferujących dostępy do różnych **baz informacji** można znaleźć na stronach Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości: <http://www.parp.gov.pl/innowacje4.html>.

### 3.2.2. TARGI

W przypadku poszukiwania nowych technologii i innowacji cennym źródłem są **targi** branżowe. Przykładowo głównym wydarzeniem targowym dla branży informatycznej są międzynarodowe targi CeBIT (Centrum der Büro- und Informationstechnik) od-

---

<sup>56</sup> <http://www.unido.pl/Exchange/index.htm>, wrzesień 2005.

bywające się co roku w Hanowerze w Niemczech (<http://www.cebit.de>). Inny przykład to targi Baltexpo adresowane do przemysłu stoczniowego odbywające się raz na dwa lata. Choć są one organizowane w Polsce, to mają wymiar międzynarodowy (<http://www.baltexpo.com.pl>).

Informacje o targach branżowych można znaleźć w poniższych lokalizacjach:

- <http://bazy.opi.org.pl/> – baza Ośrodka Przetwarzania Informacji (patrz rozdział 3.2.1.),
- <http://www.targi.com/> – serwis internetowy Targi i Wystawy w Polsce (na dzień 07 listopada 2005 roku znajdowało się w tym serwisie prawie 400 imprez).

Odbywają się również w Polsce targi innowacji oraz giełdy kooperacyjne. Dobrym źródłem informacji o bieżących wydarzeniach jest strona Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości [www.parp.gov.pl](http://www.parp.gov.pl), dział.

Innym wartym zajrzenie źródłem informacji na temat targów, konferencji oraz giełd korporacyjnych są strony internetowe **Euro Info Centre** (Projekt Komisji Europejskiej dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw): <http://www.euroinfo.org.pl/> Można tam informacje na temat funduszy europejskich, europejskich aktów prawnych istotnych dla małych i średnich przedsiębiorstw oraz w dziale „imprezy” szkolenia, seminaria i targi odbywające się zarówno w Polsce, jak i w innych krajach.

### 3.2.3. KONFERENCJE I SEMINARIA

Ważnym źródłem wiedzy na temat nowych technologii są **konferencje i seminaria**. Podobnie, jak w przypadku targów mają one często charakter branżowy. Mogą być również łączone z targami i wystawami. Przykładem firmy organizującej tego typu wydarzenia jest Instytut Zarządzania ([www.instytut.org.pl](http://www.instytut.org.pl)), który co roku przygotowuje konferencje Kadry, na której mogą się wystawiać firmy związane z branżą szkoleń biznesowych<sup>57</sup>.

W przypadku przedsiębiorstw działających w branżach produkcyjnych, gdzie innowacja technologiczna odgrywa istotną rolę, warto zwrócić uwagę na inicjatywę Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości **Klub Innowacyjnych Przedsiębiorstw** (<http://www.parp.gov.pl/innowacje8.html>). W ramach klubu organizowane są bezpłatne seminaria poświęcone zagadnieniom związanym z innowacyjnością. Odbywają się one raz na kwartał i ich tematyka dostosowana jest do potrzeb członków klubu. Materiały z tych seminariów można pobrać ze strony Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.

Dużo konferencji i szkoleń jest organizowanych przez czasopisma. Przykładowo takie konferencje organizuje koncern IDG, w skład którego wchodzi takie tytuły jak: ComputerWorld, CEO, CIO, czy PC World Computer. Konferencje i seminaria, jakie są organizowane przez tę firmę związane są przede wszystkim z tematyką IT oraz

---

<sup>57</sup> <http://www.kadry.izinfo.pl/konferencja/>, wrzesień 2005.

współczesnego zarządzania. Można je znaleźć na stronie: <http://www.idg.com.pl/seminaria>.

Konferencje i szkolenia są również organizowane przez Międzynarodowe Targi Poznańskie [www.mtp.pl](http://www.mtp.pl), czy Międzynarodowe Targi w Gdańsku [www.mtg-sa.com.pl](http://www.mtg-sa.com.pl).

Istnieje również szereg niewielkich firm, które organizują konferencje i seminaria w odpowiedzi na potrzeby rynku. Przykładem takiej firmy jest firma MGG-Conferences, która, co jest dość nietypowe w tej branży, pomimo swoich małych rozmiarów, posiada certyfikat ISO 9001:2000. Organizuje ona konferencje związane przede wszystkim z rynkiem finansowym oraz dotyczące różnych form współpracy między sektorem jednostek budżetowych a sektorem prywatnym. (<http://www.mgg-conferences.com.pl/>).

Szerokie informacje na temat organizowanych konferencji można również znaleźć w bazie Ośrodka Przetwarzania Informacji (<http://bazy.opi.org.pl/>).

### 3.2.4. CENTRA TRANSFERU TECHNOLOGII

**Centra transferu technologii** można zaliczyć do organizacji pomostowych – organizacji, których zadaniem jest łączenie dostawców i odbiorców technologii. Do organizacji pomostowych można zaliczyć: centra transferu technologii i innowacji, parki technologiczne, inkubatory przedsiębiorczości i centra technologiczne, krajowe sieci informacyjne i krajowe sieci usług itp. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości udostępnia na swoich stronach bazę centrów technologii (<http://www.parp.gov.pl/innowacjetti.html>) Baza ta zawiera dane teleadresowe instytucji wraz z informacjami dotyczącymi: formy prawnej, liczby klientów w roku, zatrudnienia pełnoetatowego oraz opisu kluczowych form działalności instytucji. Prezentowane dane uzyskane zostały w wyniku badań ankietowych przeprowadzonych w pierwszym kwartale 2003 roku. Charakter bazy jest otwarty – każda organizacja pomostowa może przesłać swoje dane i po weryfikacji ze strony Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości zostaną one umieszczone na stronie internetowej. Dane odnośnie centrów transferu technologii i informacji prezentuje tabela 3.5.

**Tabela 3.5. Centra Transferu Technologii i Informacji**

Centrum Transferu Technologii 80–320 Gdańsk , ul. Grunwaldzka 529 Dyrektor: Prof dr. hab. Anna Podhajska Tel.: +58/552–14–98 e-mail: <a href="mailto:ctt@post.pl">ctt@post.pl</a>	Centrum Transferu Technologii [Ośrodek Badawczo Rozwojowy Obrabiarek i Urządzeń Specjalnych] 61–021 Poznań , ul. Nieszawska 11 Dyrektor: Ryszard Chmielewski tel.: +61/878–00–35 w. 108; fax: +61/878–00–40 e-mail: <a href="mailto:chmielewski@obrious.poznan.pl">chmielewski@obrious.poznan.pl</a>
Pomorskie Centrum Technologii 81–451 Gdynia , Al. Zwycięstwa 96/98 Tel./fax: +58/6225588 e-mail: <a href="mailto:info@ppnt.org.pl">info@ppnt.org.pl</a> <a href="http://www.ppnt.org.pl">www.ppnt.org.pl</a>	Instytut Logistyki i Magazynowania 61–755 Poznań , ul. Estkowskiego 6 Dyrektor: Grzegorz Szyszka Tel.: +61/852–76–81, fax: +61/852–63–76 e-mail: <a href="mailto:office@ilim.poznan.pl">office@ilim.poznan.pl</a>

Regionalne Centrum Innowacji i Transferu Technologii przy Górnoląskiej Agencji Przekształceń Przedsiębiorstw S.A. w Katowicach 40–045 Katowice, ul. Astrów 10 Tel.: +32/2516421, Fax: +32/2515831 e-mail: rcitt@gapp.pl	Instytut Technologii Drewna 60–654 Poznań, ul. Winiarska 1 Dyrektor: Edmund Urbaniak Tel. +61/822–40–81, fax: +61/822–43–72 email: w_strykowski@idt.poznan.pl
Ośrodek Przekazu Innowacji [Politechnika Krakowska] 31–155 Kraków, ul. Warszawska 24 Dyrektor: Tomasz Maczuga Tel./fax: +12/628–28–45, fax: +12/632–47–95 e-mail: femirc@lajkonik.wis.pk.edu.pl	Ośrodek Badawczo-Rozwojowy Maszyn Ziemnych i Transportowych 37–450 Stalowa Wola, ul. E. Kwiatkowskiego 1 Dyrektor: Ryszard Kordasz Tel./fax: +15/843–41–51 e-mail: obrmzitt@tg.onet.pl
Centrum Transferu Technologii [Fundacja "Progress and Business"] 30–041 Kraków 16, ul. Miechowska 5b Dyrektor: Andrzej M. Skulimowski Tel.: +12/636–01–00, fax: +12/636–87–87 e-mail: pbf@agh.edu.pl	Europejskie Centrum Transferu Innowacji 83–110 Tczew, ul. 30 Stycznia 1 Dyrektor: Iwona Malmur, Barbara Fandrejewska Tel.: +58/307–75–66, 531–69–50, fax: +58/531–40–04 e-mail: ecti@mail.wpomorskie.com.pl
Centrum Doradztwa i Transferu Technologii [Fundacja Partnerstwo dla Środowiska] 31–005 Kraków, ul. Bracka 6/6 Dyrektor: Dorota Hubka-Wójcik Tel.: +12/430–24–34 w.24, fax: +12/429–47–25 e-mail: hubka@epce.org.pl	Uniwersytecki Ośrodek Transferu Technologii [Uniwersytet Warszawski] 02–093 Warszawa, ul. Pasteura 7 Dyrektor: Wojciech Dominik Tel.:+22/824–39–12 e-mail: dominik@fuw.edu.pl
Lubelskie Centrum Transferu Technologii [Katedra Automatyki Politechniki Lubelskiej] 20–618 Lublin, ul. Nadbystrzycka 36 Dyrektor: Stanisław Płaska Tel.: +81/538–12–67, fax: +81/525–08–08 e-mail: automat@lctt.pol.lublin.pl	Ośrodek Wspierania Zastosowań Mikroelektroniki [Instytut Technologii Elektronowej] 02–668 Warszawa, Al. Lotników 32/46 Dyrektor: Andrzej Kobus Tel.: +22/847–15–51, fax: +22/847–06–31 e-mail: owzm@ite.waw.pl
Centrum Transferu Technologii [Fundacja Inkubator] 90–434 Łódź, ul. Piotrkowska 143 Dyrektor: Jerzy Wojtas Tel.: +42/637–23–75, fax: +42/637–23–15 e-mail: j.wojtas@inkubator.org.pl	Instytut Informacji Naukowej, Technicznej i Ekonomicznej IINTE 00–503 Warszawa, ul. Żurawia 4a Dyrektor: Helena Dryzek Tel.: +22/629–56–24, fax:+22/629–79–89 e-mail: istei@plearn.bitnet.pl
Centrum Transferu Technologii [Agencja Rozwoju Regionalnego MARR S.A.] 39–300 Mielec, ul. Wojska Polskiego 9 Dyrektor: Jerzy Bajorek Tel.: +17/788–78–44, fax: +17/788–78–22 e-mail: in-marr@biznes.mielec.pl	Instytut Mechaniki i Konstrukcji Politechniki Warszawskiej 02–524 Warszawa, ul. Narbutta 85/309 Dyrektor: Helena Korolewska-Mróż Tel./fax: +22/660–86–09, 48–33–79 e-mail: hm@wip.pw.edu.pl
Ośrodek Badawczo-Rozwojowy Maszyn dla Przetwórstwa Płodów Rolnych 63–300 Pleszew, ul. Słowackiego 19 a Dyrektor: Michał Kuberka Tel. +62/742–37–24, fax: +62/742–28–90 e-mail: obr@zsz-pleszew.kalisz.pl	Ośrodek Przetwarzania Informacji 0–950 Warszawa, Al. Niepodległości 1886 Dyrektor: Paweł Gierycz, Sylwia Ramotowska Tel.: +22/825–58–19, fax: +22/825–33–19 e-mail: opi@opi.org.pl, femirc@opi.org.pl
Centrum Informacyjno-Konsultacyjne [Fundacja Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza] 61–612 Poznań, ul. Rubież 46 Dyrektor: Jacek Guliński tel./fax: +61/853–06–13 e-mail: fundacja@main.amu.edu.pl	Wrocławskie Centrum Transferu Technologii, Politechnika Wrocławska 50–371 Wrocław, ul. Łukasiewicza 3/5 Dyrektor: Grzegorz Gromada, Szymon Kubik Tel.: +71/320–33–18, fax: +71/320–39–48 e-mail: gromada@itma.pwr.wroc.pl, kubik@itma.pwr.wroc.pl



Centrum Przedsiębiorczości i Transferu Technologii Uniwersytet Zielonogórski 65–246 Zielona Góra , ul. Podgórna 50, tel./fax.: +68/32–82–685 e-mail: Z.Jocz@cptt.uz.zgora.pl	
--	--

Źródło: <http://www.sooipp.org.pl/>, listopad 2005.

Jednym z ciekawszych centrów wspierania innowacyjności, jest powstałe ostatnio w ramach umowy offsetowej z firmą Lockheed Martin, **Akcelerator Technologii Uniwersytetu Łódzkiego**. Misją **Akceleratora Technologii Uniwersytetu Łódzkiego** jest wspieranie innowacyjnych przedsięwzięć z sektora zaawansowanych technologii poprzez nowoczesny system doradztwa, bazy wiedzy oraz pomoc w pozyskiwaniu środków kapitałowych. Akcelerator wspiera przedsięwzięcia high-tech z całego kraju, ze szczególnym uwzględnieniem projektów przynoszących korzyści dla regionu łódzkiego<sup>58</sup>. W ramach konkretnych działań akcelerator oferuje przedsiębiorcom:

- inkubator stacjonarny – dla nowo powstających firm, które wymagają wsparcia w formie usług (konsultacje, seminaria, programy rozwoju) oraz mogą korzystać z pomieszczeń biurowych w siedzibie Akceleratora (na Wydziale Zarządzania UŁ lub na Wydziale Fizyki UŁ na terenie kampusu),
- inkubator wirtualny – dla firm, które posiadają własną siedzibę i infrastrukturę biurową, AT oferuje możliwość korzystania z usług (konsultacje, seminaria, programy rozwoju) bez konieczności pozostawania w ramach Inkubatora stacjonarnego,
- programy wsparcia dla przedsiębiorstw działających na rynku, mających ściśle określone potrzeby.

Szczegóły można znaleźć na stronach internetowych Akceleratora: <http://www.at.uni.lodz.pl>.

### 3.2.5. JBR (JEDNOSTKI BADAWCZO-ROZWOJOWE)

**Jednostki Badawczo Rozwojowe (JBR)** są to państwowe jednostki organizacyjne wyodrębnione pod względem prawnym, organizacyjnym i ekonomiczno-finansowym, tworzone w celu prowadzenia prac badawczych i rozwojowych, których wyniki powinny znaleźć zastosowanie w określonych dziedzinach gospodarki narodowej i życia społecznego<sup>59</sup>. Pełen wykaz polskich jednostek badawczo – rozwojowych jest dostępny w Instytucie Organizacji i Zarządzania w Przemśle **”ORGMA SZ”**, ul. Żelazna 87, 00–879 Warszawa; tel. 654 60 61 fax. 620 43 60, <http://www.orgmasz.waw.pl>.

Do jednostek badawczo – rozwojowych można przykładowo zaliczyć: Instytut Farmaceutyczny, Przemysłowy Instytut Telekomunikacyjny, Instytut Metali Nieżelaznych, Centrum Techniki Morskiej, Instytut Badawczy Dróg i Mostów.

<sup>58</sup> <http://www.at.uni.lodz.pl/>, listopad 2005.

<sup>59</sup> Raport o stanie nauki i techniki w Polsce 1999, GUS, Warszawa 2000.

Istotne jest to, aby przedsiębiorca orientował się, czy istnieją jakieś jednostki badawczo – rozwojowe, które zajmują się badaniami w jego branży. Jeżeli tak, to warto nawiązać kontakt i sprawdzić na jakich zasadach konkretna jednostka badawczo – rozwojowa funkcjonuje. Innymi słowy sprawdzić, czy jest możliwe nawiązanie współpracy np. w rozwoju konkretnego problemu technologicznego i jeżeli tak, to na jakich warunkach. Teoretycznie dobrze zarządzany JBR powinien mieć jasno sprecyzowaną ofertę dla sektora prywatnego, w której dokładnie powinny być określana zasady współpracy.

Oprócz uczelni oraz JBR-ów istnieje cała sieć placówek naukowych Polskiej Akademii Nauk, które również mogą być źródłem innowacji, szczególnie w zakresie high-tech. Lista placówek dostępna jest pod adresem internetowym: <http://www.pan.pl> (należy wybrać następnie: Placówki naukowe).

### 3.2.6. PARKI NAUKOWO-TECHNOLOGICZNE

**Park Naukowo – Technologiczny** definiujemy, jako obiekt oparty o nieruchomość, co oznacza konkretny teren i/lub budynki, przeznaczony do celów badawczych, naukowych i produkcyjnych związanych z wiedzą i technologią. Park musi być formalnie powiązany z publicznymi instytucjami naukowymi, badawczymi i kształcącymi zarządzane pod kątem wspierania transferu technologii, tworzenia i rozwoju nowych innowacyjnych przedsiębiorstw<sup>60</sup>. Parki łączą na jednym terenie<sup>61</sup>:

- instytucje naukowo-badawcze oferujące nowe rozwiązania technologiczne, działły badawcze i wdrożeniowe dużych korporacji oraz małe innowacyjne firmy poszukujące nowych szans rozwoju;
- bogate otoczenie biznesu w zakresie finansowania, doradztwa i wspierania rozwoju innowacyjnych firm;
- finansowe instytucje wysokiego ryzyka (venture capital);
- klimat biznesu i wysoki potencjał przedsiębiorczości przyciągający kreatywne osoby z innych regionów;
- rządowe, regionalne i lokalne programy wspierania przedsiębiorczości, transferu technologii i rozwoju nowych technologicznych.

W przypadku szukania pomysłów na nową innowację na pewno warto dotrzeć do istniejących w danym regionie parków i sprawdzić ich szczegółową ofertę.

Informacje teled adresowe na temat Parków Naukowo – Technologicznych są dostępne na stronach Stowarzyszenia Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce: <http://www.sooipp.org.pl/>.

---

<sup>60</sup> K. Zasiadły, *Definicje Parków Naukowo-Technologicznych*, <http://www.sooipp.org.pl/>, wrzesień 2005.

<sup>61</sup> K.B. Matusiak, *Parki Technologiczne w Polsce*, <http://www.sooipp.org.pl/>, listopad 2005.

### 3.2.7. KONKURENCJA

Do najistotniejszych źródeł innowacji należą działania konkurencji. Powszechnie jest praktykowane dokonywanie zakupów produktów oferowanych przez konkurencję i porównywanie technologii w nich zawartych z własną technologią. Obserwując działania konkurencji można usprawnić swoje procesy. Do codziennego języka weszło słowo „benchmarking”. **Benchmarking** polega na porównywaniu procesów i praktyk stosowanych przez własne przedsiębiorstwo ze stosowanymi w przedsiębiorstwach uważanych za najlepsze w analizowanej dziedzinie<sup>62</sup>. Możemy wyróżnić następujące rodzaje benchmarkingu<sup>63</sup>:

- benchmarking z konkurencją jest szukaniem liderów wśród przedsiębiorstw o podobnym profilu działalności;
- benchmarking funkcyjny to porównanie z firmami nie należącymi do konkurencji, lecz działającymi w wyróżniający się sposób;
- benchmarking rodzajowy umożliwia porównanie procesów, zachodzących w obrębie różnych dziedzin, w całkowicie odmiennych branżach.

Korzystając z benchmarkingu należy zwrócić szczególną uwagę na przestrzeganie praw własności intelektualnej (patrz rozdział 6).

Efektom benchmarkingu mogą być tzw. „**najlepsze praktyki**” (ang. *best practices*) – zarchiwizowany spis doświadczeń poszczególnych osób i/lub organizacji w postaci najczęściej baz artykułów, prezentacji i referatów. Najlepsze praktyki mają charakter analizy przypadków (ang.: *case study*) i prezentują przeważnie wzorcowe rozwiązania procesów i problemów. Jest to cenny materiał zarówno dla kadry zarządzającej, jak i dla liniowych pracowników.

### 3.2.8. WHITE PAPERS

Niezbyt znanym w Polsce źródłem interesujących informacji są **White Papers** (w dosłownym tłumaczeniu na język polski „białe strony”). Jest to skrzyżowanie referatu naukowego z broszurką reklamową. W efekcie powstaje syntetyczny tekst pisany przystępnym językiem o pewnym charakterze promocyjnym, w którym można znaleźć opis technologii, procesów biznesowych, produktów itp. Ze względu na stosunkowo prosty język mają one powszechny zasięg. Dużą zaletą White Papers jest to, że są one bezpłatne. W związku z tym każdy może po nie sięgnąć i zdobyć informacje na interesujący go temat. Głównym celem White Papers jest uwiarygodnienie firmy w oczach partnerów i klientów, iż posiada wiedzę na temat stosowanych przez siebie rozwiązań. Z tego powodu White Papers z jednej strony zawierają szereg informacji dotyczących rozwiązań stosowanych przez organizację, lecz z drugiej strony nie ujawniają oczywiście poufnych danych. Struktura White Paper jest w pewnym zakresie zestandaryzowana. Powinien on liczyć od 15 do 30 (może być trochę więcej),

<sup>62</sup> <http://pl.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>, wrzesień 2005.

<sup>63</sup> Za: K. Leja, *Benchmarking*, w: „Forum Akademickie”, Nr 12/2001.

być bogato ilustrowany w różnego rodzaju schematy i grafiki oraz szczególną wagę należy przykładać w pisaniu White Paper do wstępu i zakończenia – jak wskazują różne obserwacje czytelnik głównie koncentruje się na początku i końcu<sup>64</sup>.

Do jednej z największych baz (liczącą ponad 68 tysięcy pozycji) powszechnie dostępnych możemy zaliczyć bazę poświęconą technologii informacyjnej, którą można znaleźć pod adresem: <http://www.itpapers.com> (w języku angielskim).

### 3.2.9. UCZELNIE

Naturalnym źródłem pozyskiwania wiedzy na temat nowych technologii i innowacji są **uczelnie**. W przypadku polskich szkół wyższych współpraca z przedsiębiorstwami nie jest jeszcze normą, choć niektóre uczelnie mają konkretne oferty dla sektora prywatnego.

Przykładowo Politechnika Wrocławska na swoich stronach internetowych pisze, iż „służy pomocą wszelkim podmiotom obecnym w życiu publicznym kraju w dostępie do badań, technologii i usług doradczych”<sup>65</sup>. Partnerami Politechniki są takie organizacje jak: KGHM, Siemens, Mastercook, Wrocławski Park Technologiczny.

Innym przykładem uczelni ściśle współpracującej z przedsiębiorstwami jest Szkoła Główna Handlowa w Warszawie. Został stworzony „**Klub Partnerów SGH-a**” (dostęp jest ze strony głównej SGH-a: <http://www.sgh.waw.pl>), który zrzesza przedsiębiorstwa powiązane z uczelnią. Firmy w zamian za pomoc materialną, mogą uczestniczyć w życiu uczelni, przeprowadzać rekrutacje do swoich działów oraz korzystać z badań, jakie są prowadzone przez pracowników naukowych SGH-a. Przykładowo w ramach projektu badawczego Katedry Zarządzania Innowacjami, firmy, które zgodziły się na uczestnictwo w badaniach mają możliwość zapoznania się z wynikami badań oraz uczestniczenie w seminariach organizowanych w związku z tymi badaniami.

Firmą z sektora prywatnego, która współpracuje z uczelnią wyższą jest Vigo System<sup>66</sup>. W ramach współpracy z Wojskową Akademią Techniczną (WAT) wybudował laboratorium sfinansowane z funduszy Vigo System i WAT-u, które służy i studentom i pracownikom firmy do prowadzenia prac rozwojowych i badań<sup>67</sup>.

<sup>64</sup> A. Błaszczuk, *White Papers*, w: M. Błoński, K. Kondracki (red.), *Zarządzanie na przełomie wieków*, Hays Personnel, Warszawa 2004, s. 90.

<sup>65</sup> <http://www.pwr.wroc.pl/24188.xml>, wrzesień 2005.

<sup>66</sup> <http://www.vigo.com.pl>, wrzesień 2005.

<sup>67</sup> O współpracy można przeczytać między innymi na stronach Ministerstwa Obrony Narodowej: [http://www.wp.mil.pl/start.php?page=1020112040&obj\\_display\\_cat=3&obj\\_display\\_full=630&obj\\_to\\_display\\_type=29](http://www.wp.mil.pl/start.php?page=1020112040&obj_display_cat=3&obj_display_full=630&obj_to_display_type=29), wrzesień 2005.

**Tabela 3.6. Ważniejsze informacje o innowacjach w Internecie**

<b>adres www</b>	<b>Instytucja / Informacje</b>	<b>Język</b>
<a href="http://bazy.opi.org.pl/">http://bazy.opi.org.pl/</a>	SYNABA	polski
<a href="http://exchange.unido.org/">http://exchange.unido.org/</a>	UNIDO Exchange	angielski
<a href="http://www.cordis.lu/en/home.html">http://www.cordis.lu/en/home.html</a>	Community Research & Development Information Service	angielski
<a href="http://www.euroinfo.org.pl/">http://www.euroinfo.org.pl/</a>	Euro Info Centre – Projekt Komisji Europejskiej dla małych i średnich przedsiębiorstw	polski
<a href="http://www.innowator.org.pl">http://www.innowator.org.pl</a>	Mazowieckie Centrum Zarządzania Wiedzą o Innowacyjnych Technologiach	polski
<a href="http://www.orgmasz.waw.pl">http://www.orgmasz.waw.pl</a>	Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle „ORGMASZ”	polski
<a href="http://www.pan.pl">http://www.pan.pl</a>	Polska Akademia Nauk	polski
<a href="http://www.parp.gov.pl">http://www.parp.gov.pl</a>	Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości	polski
<a href="http://www.sooipp.org.pl/">http://www.sooipp.org.pl/</a>	Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce	polski
<a href="http://www.targi.com/">http://www.targi.com/</a>	Targi i wystawy w Polsce	polski

*Źródło: opracowanie własne.*

# TRANSFER TECHNOLOGII DO PRZEDSIĘBIORSTWA (A. SOSNOWSKA)<sup>68</sup>

## 4.1. PODSTAWOWE POJĘCIA

**Transfer technologii** oznacza odpłatne lub nieodpłatne przekazanie firmie technologii opracowanej w placówce badawczej lub firmie innowacyjnej i jej zastosowanie przez daną firmę w celach produkcyjnych. W procesie transferu mamy, zatem do czynienia z dwiema stronami: dawcą technologii i nabywcą tej technologii, między którymi zawiera się określone transakcje.

**Dawca (sprzedawca) technologii** dysponuje prawami (autorskimi, własnością) do danego rozwiązania technicznego i jest gotów odstąpić ją nabywcy na uprzednio wynegocjowanych warunkach.

Nabywca technologii oczekuje, że technologia zostanie mu przekazana w formie projektu, który będzie zawierał wszystkie dane techniczne niezbędne do praktycznego wykorzystania. Przedmiotem transferu technologii mogą być również maszyny i urządzenia używane w procesie, a także wiedza *know-how* niezapisana w dokumentacji, ale niezbędna do prawidłowego zastosowania technologii.

Transfer technologii można też określić szerzej jako możliwość nieodpłatnego uzyskania danej technologii na podstawie informacji zawartych w literaturze fachowej, internecie bądź w oferowanych na rynku produktach. W tym przypadku transfer ogranicza się do zastosowania udostępnionej wiedzy przy zastrzeżeniu, że nie można powielać wzorów i parametrów będących przedmiotem ochrony własności intelektualnej, chronionej przez prawo danego kraju albo międzynarodowe prawo patentowe. Źródłem nowych technologii mogą być także pozyskani pracownicy o wysokich kwalifikacjach.

---

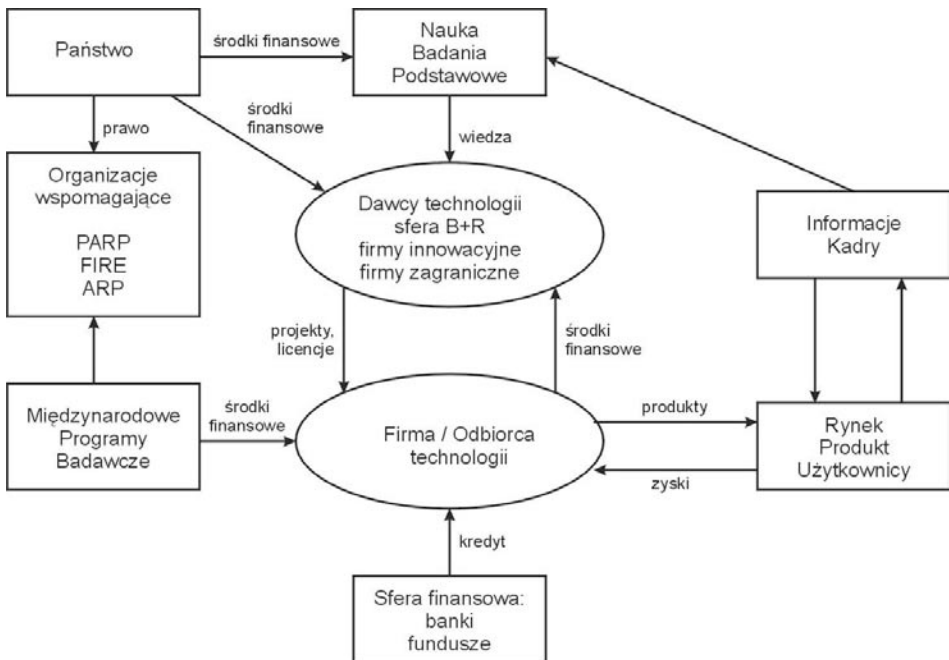
<sup>68</sup> W opracowaniu tego rozdziału wykorzystano materiały UNIDO podane w bibliografii.

Przed rozpoczęciem komercyjnego procesu transferu technologii nabywca powinien zgromadzić **informacje wstępne** o potencjalnych oferentach: na jakim poziomie znajduje się ich technologia, jakie mają doświadczenie w danej dziedzinie oraz czy dysponują prawami własności w zakresie objętym projektem. Z kolei sprzedawca technologii ma zapoznać się z warunkami, w jakich działa firma potencjalnego nabywcy. Po takim wstępnym rekonesansie wspólnie powinni uzgodnić zakres i formę projektu oraz warunki jego wdrożenia. Można przewidzieć także szkolenie pracowników nabywcy u dostawcy dla opanowania technologii w miejscu, gdzie została ona opracowana.

W procesie transferu technologii poza podstawowymi partnerami – dawcą i biorcą technologii – są zaangażowani również inni partnerzy, z otoczenia firmy, którzy mogą stymulować pozytywny jego przebieg.

Można to przedstawić w sposób uproszczony, jak na rys. 4.1.

**Rysunek 4.1. Schemat powiązań uczestników procesu transferu technologii**



Źródło: opracowanie własne.

## 4.2. ORGANIZACYJNE ROZWIĄZANIA STOSOWANE W PROCESIE TRANSFERU TECHNOLOGII

Nabywane przez firmę projekty nowych technologii mogą pochodzić z różnych źródeł, które można podzielić na wewnętrzne (krajowe) oraz zewnętrzne (pochodzące z zagranicy).

**Dawcami** (sprzedawcami) **projektów nowej technologii** w kraju mogą być:

- osoby prywatne, wynalazcy będący właścicielami patentów;
- firmy zajmujące się opracowywaniem projektów technologicznych (biura projektowe);
- jednostki badawczo-rozwojowe;
- instytuty PAN;
- instytuty i katedry szkół wyższych;
- parki naukowe, parki technologiczne;
- firmy innowacyjne nastawione na prowadzenie badań i sprzedaż technologii;
- centra nowych technologii.

Przedsiębiorca może zorientować się, jakie są możliwości zakupu projektu korzystając z takich **źródeł informacji**, jak:

- publikacje w czasopismach fachowych;
- branżowe spotkania inicjowane przez organizacje techniczne i organizacje pomocowe, np. zebranie klubu innowacyjnych przedsiębiorstw PARP;
- udział w konferencjach naukowych;
- uczestnictwo w targach;
- osobiste kontakty z przedstawicielami wymienionych wyżej placówek;
- internetowe oferty placówek naukowych i osób prywatnych (bazy danych).

Do wybranej placówki przedsiębiorca może przekazać zapytanie ofertowe, czy istnieje możliwość wspólnych prac nad projektem bądź zgłosić chęć kupna gotowego projektu.

Zakup nowej technologii najczęściej odbywa się w drodze przekazania licencji. **Licencja** jest rodzajem umowy zawartej pomiędzy dawcą, który jest właścicielem praw autorskich do danego projektu (wynalazku) a nabywcą, który zamierza wykorzystać projekt w działalności produkcyjnej. Nabywając licencję firma kupuje wyłączne – lub częściowe – prawa do wykorzystania projektu. (W przypadku zbycia części praw licencja może być przekazana również innym odbiorcom lub użytkowana przez dawcę).

Decyzja o zakupie licencji wymaga od przedsiębiorcy przeprowadzenia wielu **wstępnych analiz**. Najważniejsze z nich to:

- badania rynkowe, które mają określić potencjalny rynek na produkty wytwarzane dzięki nowej technologii;



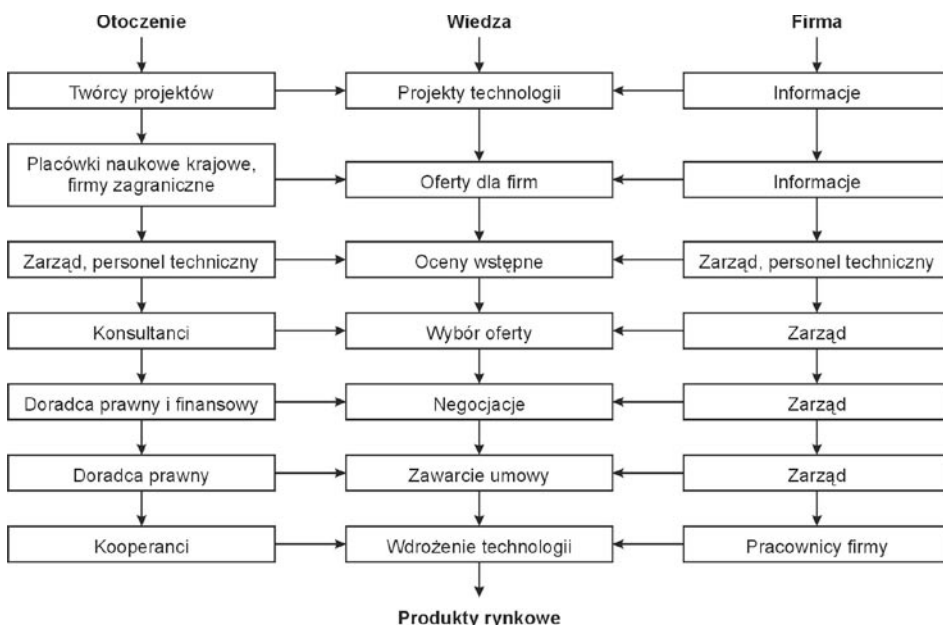
- analiza konkurentów dla określenia własnych możliwości rynkowych;
- ocena poziomu technicznego projektu i stopnia jego nowoczesności;
- ocena statusu dawcy, jego wiarygodności, kondycji ekonomicznej, opinii w branży;
- szacunek przyszłych korzyści ekonomicznych oraz nakładów na zakup licencji;
- ocena ryzyka związanego z ewentualnym niepowodzeniem projektu (trzeba wiedzieć, że ryzyko wzrasta ze stopniem ze stopniem nowości danej innowacji, ale jednocześnie im bardziej nowoczesny projekt, tym prawdopodobieństwo sukcesu większe, choć zdarzają się odstępstwa od tej reguły).

Przeprowadzone analizy dają przedsiębiorcy podstawę do negocjowania warunków zakupu oraz wdrożenia projektu do produkcji.

Sprzedawca licencji może wnieść do umowy określone zastrzeżenia dotyczące okresu wykorzystania licencji, warunków technicznych jej wprowadzenia oraz wyłączenia części rynku. Z punktu widzenia nabywcy ważne jest zapewnienie pomocy technicznej ze strony licencjodawcy w trakcie stosowania licencji. Stosuje się również rozwiązanie polegające na udziale licencjodawcy w przedsięwzięciu licencjobiocy. Licencja może być wtedy wniesiona jako aport do utworzonej spółki, a licencjodawca uczestniczy w korzyściach z zastosowanej technologii.

Uproszczony przebieg procesu transferu technologii przedstawia rys. 4.2.

**Rysunek 4.2. Schemat przebiegu prac nad transferem technologii w małym i średnim przedsiębiorstwie**



Źródło: opracowanie własne.

W realizacji projektu zakupu **licencji** przedsiębiorca może uzyskać pomoc prawną, techniczną i finansową ze strony organizacji wspierających transfer technologii. Mogą one pomóc w ocenie technicznej i ekonomicznej projektu, poprawnym sformułowaniu umowy licencyjnej, badaniu rynku itd. W Polsce takiej pomocy mogą udzielić:

- eksperci Naukowej Organizacji Technicznej,
- eksperci organizacji branżowych,
- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości,
- agencje rozwoju regionalnego,
- firmy doradcze,
- kancelarie adwokackie wyspecjalizowane w zawieraniu umów handlowych,
- kancelarie rzeczników patentowych.

Przykładem instytutu badawczego oferującego licencje na technologie produkcji leków jest Instytut Farmaceutyczny w Warszawie. Instytut sprzedał wiele licencji i stale współpracuje z firmami, które te licencje zakupiły, będąc udziałowcem tych firm. Podobne osiągnięcia ma Instytut Biotechnologii i Antybiotyków, który stworzył konsorcjum z firmą Bioton wytwarzającą insulinę (Gensulin) w oparciu o technologię opracowaną przez IBiA.

Przedsiębiorca może również poszukiwać źródeł zakupu technologii zagranicą. W krajach zaawansowanych w rozwoju techniki (w USA, krajach Unii Europejskiej) działa wiele firm pracujących nad rozwojem technologii oferujących gotowe projekty, często wraz z urządzeniami do produkcji wyrobów opartych na danej technologii.

W międzynarodowym transferze technologii uczestniczą następujące podmioty:

- właściciele technologii oferujący projekty i pomoc techniczną – poszukują partnerów do zastosowania opracowanych rozwiązań technicznych;
- pośrednicy, doradcy, agencje i agenci handlowi – poszukują partnerów dla autorów technologii;
- promotorzy rozwoju technicznego (np. organizacje techniczne) – dostarczają informacji o źródłach nowych technologii;
- organy rządowe zainteresowane promocją nowych technologii w danym kraju – gromadzą i udostępniają informacje, a także oferują pomoc organizacyjną.

Przedsiębiorca może dotrzeć do nich wykorzystując dostępne **źródła informacji** technologicznej. Obecnie informacje o potencjalnych dawcach licencji można uzyskać poprzez udział w targach i pokazach handlowych, kontakty z firmami konsultingowymi, korzystanie z usług biur UNIDO i innych organizacji, sięganie do literatury fachowej, kontakty ze stowarzyszeniami handlowymi i profesjonalnymi (jak Licensing Executives Society – Stowarzyszenie Licencjodawców), pomoc z biur handlowych ambasad oraz kontakty z pracownikami naukowymi szkół wyższych i instytutów, którzy dysponują wiedzą na temat stanu danej dziedziny technologii w świecie. Nie do zastąpienia są osobiste kontakty z klientami czy pośrednikami handlowymi z danego kraju.

Bardzo ważnym źródłem informacji jest oczywiście Internet, dzięki któremu można dotrzeć do baz danych o patentach oraz potencjalnych dawcach licencji. Przykładowo takie informacje oferuje firma Knowledge Express Data Systems (KEDS) ze Stanów Zjednoczonych (e-mail: johns@univel.telescan.com), a także TELTECH (strona internetowa: <http://www.teltech.com>)<sup>69</sup>.

Po przeprowadzeniu wstępnego rozpoznania przedsiębiorca powinien zwrócić się do potencjalnego dawcy licencji z prośbą o przesłanie materiałów informacyjnych na temat danej technologii oraz ewentualnych warunków zakupu. Jeżeli informacje są obiecujące, warto zasięgnąć w wywiadowni gospodarczej opinii na temat sytuacji prawnej i kondycji ekonomicznej potencjalnego dostawcy. Nie jest to konieczne w przypadku firm o znanej renomie. Bardzo dobrze jest potwierdzać informacje w kilku źródłach.

Dla drobnego przedsiębiorcy poszukiwanie informacji zagranicą jest trudniejsze niż w kraju, gdyż wymaga znajomości języków obcych oraz doświadczenia w kontaktach międzynarodowych. Jednocześnie oferent zagraniczny może okazać się skuteczniejszy w przeprowadzeniu procesu inwestycyjnego oraz dostarczyć technologię o lepszych parametrach technicznych.

### **4.3. OCENA PROJEKTU ZAKUPU LICENCJI NA NOWĄ TECHNOLOGIĘ**

Zakup licencji na nową technologię należy do ważnych strategicznych decyzji biznesowych, których podjęcie wymaga wyważenia argumentów za i przeciw. Alternatywą może być podjęcie własnych prac badawczych. Rozważenia wymaga także wybór – dostawca krajowy czy zagraniczny.

Na ocenę składają się następujące **etapy projektu**:

- 1) dane techniczne opisujące – zależnie od treści projektu – zestaw podstawowych parametrów technologicznych, jak: zużycie surowców, zużycie energii, pracochłonność; dane dotyczące produktu, w tym parametry użytkowe i jakościowe; uwarunkowania związane z ochroną środowiska itd. (trudno tu wyliczyć wszystkie niezbędne parametry, gdyż zależą one od dziedziny techniki i rodzaju projektu);
- 2) przewidywane koszty obejmujące koszty zakupu licencji, nakłady inwestycyjne oraz szacunek kosztów eksploatacji;
- 3) oczekiwane efekty wykorzystania licencji dla licencjobiorcy;
- 4) czas realizacji przedsięwzięcia.

Ocenę projektu przeprowadza się w kilku etapach, stopniowo przybliżając się do wyniku, który może być podstawą podejmowania decyzji biznesowych. Ocenę przepro-

<sup>69</sup> Więcej w: *Negocjacje w transferze technologii*, PARP, Warszawa 2004, V, s. 123–132.

wadza zarówno licencjodawca, który przedstawiając ofertę powinien poinformować licencjobiorcę o oczekiwanej cenie projektu, jak i licencjobiorca, który musi uzyskać orientację co do opłacalności i konkurencyjności projektu.

**W pierwszym etapie** ocena opiera się na danych szacunkowych, porównawczych, które wynikają z wiedzy przedsiębiorcy oraz wstępnych informacji. W tym etapie należy rozważyć różne warianty rozwiązania problemu, a mianowicie:

- źródło zewnętrzne a możliwość opracowania nowej technologii własnymi siłami firmy;
- licencjodawca krajowy a licencjodawca zagraniczny;
- różne oferty z zagranicy.

Najważniejsze pytania, na które trzeba odpowiedzieć oceniając poszczególne warianty, to:

- pewność realizacji ofert;
- czas zrealizowania inwestycji;
- potencjalna wartość techniczna nowej technologii.

Warto pamiętać, że renoma (marka) potencjalnego licencjodawcy to ważny element, który będzie miał znaczenie przy formułowaniu później ewentualnej oferty klientom firmy. Trzeba też rozważyć koszty, jakie należy ponieść w trakcie zawierania umowy. Istotną sprawą jest też możliwość uzyskania kredytu oraz wybór dostawcy urządzeń. W trakcie pierwszego etapu warto zasięgnąć opinii ekspertów.

Po pierwszym etapie powinna zapaść decyzja, czy i z kim prowadzimy dalsze negocjacje w sprawie transferu technologii.

**W drugim etapie** następuje zwiększenie dokładności oceny w odniesieniu do wybranych wariantów. W zasadzie powtarzamy podstawowe pytania, jednak staramy się o bardziej konkretne i precyzyjne informacje. W tym celu można zwrócić się do potencjalnych oferentów o nadesłanie niezbędnych danych dla przeprowadzenia szacunków nakładów, kosztów eksploatacji, opłat licencyjnych oraz efektów.

W tym etapie można skorzystać z pomocy wyspecjalizowanych konsultantów i prawników, którzy pomogą w bardziej precyzyjnej ocenie. Bardzo ważne, aby cały czas obserwować konkurentów, a ocenę przeprowadzać dyskretnie, nie zdradzając swoich zamiarów otoczeniu.

**W trzecim etapie** ocenę przeprowadzamy po wstępnym wyborze licencjodawcy. Dokładniejsze określenie, czy dana technologia będzie odpowiednia dla przedsiębiorcy wymaga uzyskania bardziej szczegółowych informacji od właściciela technologii i dlatego wymaga nawiązania bezpośrednich kontaktów, zapoznania się z dokumentacją oraz uzyskania odpowiedzi na nurtujące przedsiębiorcę pytania.

Pytania te będą dotyczyć aktualnego wykorzystania technologii przez licencjodawcę, a także innych producentów, możliwości rynkowych, ograniczeń ekologicznych itd. Jeśli ta technologia jest już stosowana, celowe byłoby odwiedzenie zakładu, który ją użytkuje.

Jeśli zakładamy, że potencjalnych dawców technologii może być więcej, a nie jeden, możemy ogłosić **przetarg** i oczekiwać nadesłania ofert przez potencjalnych kontrahentów. Przetarg może być otwarty lub ograniczony (skierowany do wybranych licencjodawców). Może być lokalny bądź mieć zasięg międzynarodowy. Ogłoszenie przetargu wymaga przygotowania dokumentów przetargowych formułujących wymagania techniczne i ekonomiczne oraz terminy wykonania projektu. Jeśli w finansowaniu zakupu technologii mają być wykorzystane środki publiczne przetarg jest niezbędny.

Po otrzymaniu ofert możemy przeprowadzić ocenę techniczną i ekonomiczną przedstawionych projektów, co łącznie z innymi uwarunkowaniami pozwoli na podjęcie decyzji i zawarcie kontraktu. Przy analizie porównawczej ofert można się posłużyć metodą punktową, która pozwala na wyważenie wad i zalet poszczególnych projektów.

## 4.4. ZAWIERANIE UMÓW NA TRANSFER TECHNOLOGII

Licencja jest dość powszechnym sposobem nabywania technologii. **Umowa licencyjna** jest szczególnym rodzajem umowy handlowej, gdyż dotyczy nabycia praw do użytkowania wynalazku (technologii) chronionego prawem autorskim. Udzielenie licencji oznacza, że jej biorca – podobnie jak licencjodawca – ma monopol na korzystanie z danej technologii na terytorium określonym w umowie licencyjnej. Autor z kolei ma prawo do korzyści majątkowych wynikających z wykorzystywania jego wynalazku. Umowa licencyjna może dotyczyć projektu, ale może zawierać także rozszerzenia pozwalające na wykorzystywanie usprawnień wprowadzonych przez licencjodawcę. Często zakresem umowy obejmuje się szkolenia dotyczące obsługi aparatury oraz konsulting w sprawach technicznych<sup>70</sup>.

Proces licencyjny może być bardzo rozbudowany, jeżeli przedmiot licencji jest złożony, bo dotyczy kompleksowego projektu technologii dla wielofunkcyjnego produktu, często połączonego z budową nowej wytwórni, zakupami urządzeń itd. Wtedy nie wystarcza zasadnicza licencja i trzeba zatroszczyć się o tzw. licencje sprzężone dotyczące różnych rozwiązań szczegółowych wchodzących w skład produktu. Przykładem może być udostępnienie technologii produkcji samochodu połączone z budową nowej fabryki. Umowę licencyjną w skali międzynarodowej mogą ograniczać wewnętrzne przepisy kraju licencjodawcy bądź licencjobiorcy, np. zakaz sprzedaży niektórych technologii, konieczność rejestracji umów w danym państwie itd. Dlatego w formułowaniu umów w skali międzynarodowej należy korzystać z usług doświadczonego prawnika.

**Umowa sprzedaży** technologii odnosi się do prostszych projektów, często wykonywanych przez placówkę badawczą czy projektodawcę na zlecenie kupującej firmy. Projekt może być połączony ze sprzedażą urządzenia do produkcji z odpowiednim oprzyrządowaniem.

---

<sup>70</sup> Przykłady umów licencyjnych można znaleźć w Internecie, np. na stronie: <http://www.dc.com.pl>.

Przy podpisywaniu takiej umowy należy zadbać o gwarancje na uzyskanie parametrów technologicznych przy ewentualnym powiększaniu skali produkcji, a także o zabezpieczenie harmonogramu prac związanych z przekazywaniem technologii. Do umowy można dołączyć umowę o konsulting autorów w czasie eksploatacji technologii.

**Umowa o współpracy w wykorzystaniu technologii** to wieloletnia umowa o współpracy z jednostką badawczo-rozwojową czy zakładem badawczym instytutu naukowego lub szkoły wyższej, parku technologicznego, obejmująca prowadzenie prac badawczych, a następnie ich wdrażanie i wykorzystywanie komercyjne. W zakresie takiej umowy może być wspólne finansowanie badań i wdrożeń, a następnie po uzyskaniu pozytywnych rezultatów i przygotowaniu projektu wspólne korzystanie z efektów przedsięwzięcia. Partner naukowy może mieć przewidziany udział w zyskach uzyskanych przez firmę w określonym okresie. Można też zobowiązać placówkę naukową do konsultacji w przypadku technicznych trudności prowadzenia procesu technologicznego. Istotną sprawą jest określenie, a następnie dokładne przestrzeganie ustalonych harmonogramów prowadzenia prac, gdyż może tu wystąpić rozbieżność interesu badawczego (precyzja, pewność wyników) i biznesowego (skrócenie okresu wstępnego).

**Umowa o utworzeniu konsorcjum** zawierana jest w przypadku projektów złożonych, dla których koncepcja technologiczna powstaje w kilku instytutach badawczych. Mogą one utworzyć wraz z przedsiębiorcą lub kilkoma przedsiębiorcami konsorcjum, którego zadaniem jest opracowanie kompleksowego projektu badań i następnie wdrożenie technologii. Członkowie mogą wspólnie finansować zarówno prace badawcze, jak i realizację projektu, a następnie partycypować w zyskach ze sprzedaży samej technologii lub technologii i produktów.

**Umowa o dzieło** jest to krótkookresowe porozumienie stron dotyczące rozwiązania konkretnych problemów technicznych, zawierane najczęściej z określonymi zespołami bądź osobami fizycznymi. Jeśli przedmiot umowy zostanie precyzyjnie określony, a osoby podejmujące się wykonania badań, konsultacji czy projektowania posiadają odpowiednie kwalifikacje, to umowy o dzieło mogą stanowić ważne uzupełnienie prac własnych prowadzonych nad implementacją danej technologii. Ich zaletą z punktu widzenia przedsiębiorcy jest łatwość sprawdzenia realizacji postawionego zadania i możliwość rozliczenia się bezpośrednio po wykonaniu pracy.

**Umowa franchisingu**<sup>71</sup> (franczyzy) to udostępnienie przez jedną ze stron (franchisedawcę) stronie drugiej (franchisebiorky) praw do swego znaku handlowego lub usługowego oraz nazwy handlowej, połączone z udostępnieniem *know-how* w zakresie technologii oraz udzielaniem franchisebiorky przez franchisedawcę pomocy handlowej i technicznej przez cały okres trwania umowy.

W ten sposób franchisedawca tworzy wraz z franchisebiorkami, których najczęściej jest co najmniej kilku, sieć placówek przemysłowych, handlowych i usługowych oferujących takie same produkty lub usługi.

---

<sup>71</sup> Zob. Agnieszka Tokaj-Krzewska, *Franchising. Strategia rozwoju małych firm w Polsce*, Difin, Warszawa 1999.

Nie wchodząc w rozważania szczegółowe, można traktować umowy franchisingu jako szczególny rodzaj umów o transferze technologii i wiedzy handlowej. Franchisebiorca korzysta z wizerunku i doświadczenia dawcy, za co wnosi opłaty franchisingowe ustalone w trakcie negocjacji przed zawarciem umowy. Przykładem sieci franchisingowych w Polsce może być firma Blikle, producent i sprzedawca wyrobów cukierniczych.

Treść i forma umowy o transfer technologii zależy oczywiście od przedmiotu transferu. W przypadkach prostych, niewielkich projektów można ograniczyć się do zwykłej umowy o dzieło, zawartej z autorami projektu, natomiast w przypadkach dużych projektów, zawieranych z kontrahentem zagranicznym i połączonych z inwestycjami i złożonym procesem finansowania, dokumentacja nabycia projektu jest złożona i składa się z wielu różnych części. Przygotowanie jej wymaga udziału różnych specjalistów i dlatego wskazane jest, aby przedsiębiorca skorzystał z usług wyspecjalizowanej firmy doradczej lub Agencji Rozwoju Regionalnego.

## 4.5. STRUKTURA PROJEKTU TECHNOLOGII

Jak to już wcześniej wskazywano, zasadniczym przedmiotem transferu technologii jest projekt, który powinien zawierać zestaw wszystkich informacji niezbędnych dla praktycznego zrealizowania idei i rozwiązań technicznych składających się na daną technologię

**Treść i forma projektu** stanowią główny przedmiot uzgodnień w trakcie transferu technologii. Zależą one od uwarunkowań i zwyczajów inżynierskich przyjętych w danej dziedzinie techniki i dlatego trudno jest formułować szczegółowe wymagania co do zawartości projektu. Najczęściej pierwszym stadium jest **projekt wstępny** (czy tzw. założenia projektowe), który zawiera informacje niezbędne dla przeprowadzenia pierwszych ocen przedsięwzięcia. Projekt wstępny obejmuje:

- ogólny opis technologii,
- podstawowe parametry dotyczące produktu,
- zużycie mediów technologicznych i energetycznych na jednostkę produktu,
- prędkość,
- wstępny szacunek kosztów inwestycyjnych i eksploatacyjnych,
- szacunek zdolności produkcyjnej,
- wymagania odnośnie do maszyn, urządzeń, opomiarowania itd.

Projekt wstępny nie zawiera szczegółów dotyczących rozwiązań technicznych stanowiących przedmiot ochrony własności intelektualnej i *know-how*.

Podstawą umowy transferowej jest dokumentacja mieszcząca się w zakresie projektu technicznego. **Projekt techniczny** technologii zawiera pełną dokumentację dotyczącą przebiegu procesu technologicznego, zawierającą opis i kolejność przeprowadzanych operacji, wymagania techniczne odnoszące się do produktu, informacje dotyczące maszyn i urządzeń wraz z instrukcjami obsługi, wymagania dotyczące surowców.

Zakres projektu technicznego wyznaczają normy i ustalenia przewidziane dla danej branży i odpowiadające zakresowi podstawowej wiedzy inżynierskiej danej specjalności i stąd trudno je przedstawić w formie ogólnej.

Uzupełnieniem projektu technicznego są harmonogramy, uzgodnienia lokalizacyjne itp.<sup>72</sup>. W przypadku budowy nowego obiektu projekt technologii jest połączony z projektem inwestycji.

Wdrożenie nowej technologii do produkcji i osiągnięcie pełnej zdolności produkcyjnej jest końcowym akordem procesu transferu.

Zależnie od stopnia technicznego i organizacyjnego skomplikowania projektu rozpoczęcie produkcji mogą poprzedzać **próby technologiczne**, pozwalające na precyzyjne ustalenie parametrów procesu, określenie jego wydajności oraz ocenę jakości produktów. Jeśli technologia dotyczy złożonych produktów, często realizację produkcji w pełnej skali poprzedza wytworzenie kilku **prototypów**, ich badanie, a następnie produkcja serii próbnej i **testowanie produktu przez klientów** i wreszcie – po ewentualnej korekcie niektórych elementów projektu – następuje rozpoczęcie produkcji.

Procesowi wdrożenia projektu towarzyszy zwykle intensywna działalność marketingowa połączona z kampanią promocyjną. Przedsiębiorca musi pamiętać, że nie wystarczy produkt wytworzyć, ale trzeba zachęcić klienta do tego, żeby go kupił i zadbać, żeby go następnie z powodzeniem użytkował. Obowiązkiem firmy jest też baczna obserwacja zachowań konkurencji. Jeżeli technologia posiada wysoki stopień nowości, należy zabezpieczyć się przed zbyt wczesnym ujawnieniem jej zasad i parametrów, gdyż może się okazać, że znajdziemy „naśladowców”.

Istotne **uwarunkowania pomyślnej realizacji projektu** w firmie to przede wszystkim:

- sprawna organizacja prac;
- przygotowanie harmonogramu działań;
- oddzielenie prac wdrożeniowych od bieżącej działalności produkcyjnej, jeżeli projekt dotyczy jedynie fragmentu działalności firmy;
- określenie osoby odpowiedzialnej za realizację projektu i przyznanie jej szerokich kompetencji (najlepiej, jeśli za projekt odpowiada ktoś z najwyższego kierownictwa firmy);
- zapewnienie przyjaznego klimatu dla innowacji wśród pracowników;
- przeprowadzenie szkolenia pracowników obsługujących proces;
- równoległe prowadzenie tych działań, które nie wymagają następstwa czasowego – dla skrócenia całego cyklu realizacji projektu;
- stała współpraca z autorami koncepcji projektu;
- ciągłe doskonalenie technologii;
- przekonanie o możliwości osiągnięcia sukcesu.

---

<sup>72</sup> Szczegółowe informacje na temat treści projektów można znaleźć w pracach z dziedziny inżynierii projektowania, w Polsce np. I. Durlik, *Inżynieria zarządzania*, AWP Placet, Warszawa 1998.



Wymienione uwarunkowania powodzenia projektu zostały potwierdzone w prowadzonych badaniach ankietowych przedsiębiorstw wdrażających nowe technologie w różnych krajach. Na takie uwarunkowania wskazuje też praktyka polskich małych i średnich przedsiębiorstw, które były przedmiotem obserwacji autorów niniejszego poradnika w latach 2004–2005.

Sprawne przeprowadzenie realizacji projektu innowacji technologicznej nie jest możliwe bez ciągłej **kontroli przebiegu procesu**. Najważniejsze elementy kontroli to:

- kontrola przebiegu prac na podstawie ustalonego harmonogramu;
- kontrola zgodności realizacji z dokumentacją;
- ocena nakładów i kosztów w relacji do przyjętych kosztorysów;
- zgodność jakościowych parametrów wyrobu z obowiązującymi normami;
- wpływ procesu technologicznego na środowisko naturalne.

Kontrola przebiegu prac nad projektem powinna być przedmiotem stałej troski kierownictwa firmy, a wszelkie zauważone nieprawidłowości muszą być szybko usuwane. Kontrola powinna być prowadzona przy współdziałaniu autorów projektu. W przypadku zakupu licencji należy zadbać o odpowiednie **gwarancje licencjodawcy**, zabezpieczające jakość produktu oraz poprawność procesu technologicznego.

## 4.6. METODY WYCENY NOWYCH TECHNOLOGII

Wycena projektu nowej technologii jest trudna i powinna być przeprowadzona indywidualnie dla każdego przypadku w ramach procesu negocjacyjnego pomiędzy dawcą (twórcą) i odbiorcą (firmą) tej technologii. Sposób podejścia powinien być różny w stosunku do projektu opracowywanego własnymi siłami firmy i w odniesieniu do zakupu licencji krajowej bądź zagranicznej. W każdym jednak przypadku przedsiębiorca musi zestawić oczekiwane efekty (zyski ze sprzedaży) z kosztami, które poniesie nabywając i realizując projekt nowej technologii. Kryterium decyzyjnym przy wyborze projektu powinna być odpowiedź na pytanie, na ile nowe przedsięwzięcie przyczyni się do długofalowego wzrostu wartości firmy.

Wycenę nowej technologii należy prowadzić przed podjęciem decyzji o wdrażaniu projektu, w trakcie realizacji dla sprawdzenia wiarygodności rachunku wstępnego i określenia opłacalności produktu oraz po wdrożeniu dla pełnej oceny skutków realizacji projektu. Jeżeli wprowadzenie projektu wiąże się z ponoszeniem nakładów wieloletnich o charakterze nakładów inwestycyjnych, to dla oceny efektywności należy zastosować metody wykorzystywane w rachunku efektywności inwestycji. W przypadku inwestycji jednorocznych, o niewielkich nakładach, można posłużyć się rachunkiem kosztów<sup>73</sup>.

---

<sup>73</sup> Szczegóły dotyczące rachunku można znaleźć w: A. Pomykański, *Innowacje*, Politechnika Łódzka, Łódź 2001, s. 207–233.

W rachunku należy uwzględnić wszystkie koszty związane z projektem, łącznie z kosztami prac naukowo-badawczych oraz opłatą za nabycie praw autorskich do wynalazku. W przedsięwzięciach angażujących znaczne środki przedsiębiorcy przy sporządzaniu wyceny warto nawiązać współpracę z wyspecjalizowaną firmą doradcą.

## **4.7. PRZYKŁAD STAŁEJ WSPÓŁPRACY W ROZWIJANIU TECHNOLOGII POMIĘDZY FIRMĄ CEMAT-SILICON A INSTYTUTEM TECHNOLOGII MATERIAŁÓW ELEKTRONICZNYCH W WARSZAWIE<sup>74</sup>**

### **Geneza powstania firmy**

Firma CEMAT-Silicon powstała w 1992 roku jako inicjatywa byłych pracowników Centrum Naukowo-Produkcyjnego Materiałów Elektronicznych i pracowników ITME. Inicjatorzy chcieli uratować przynajmniej część potencjału produkcyjnego przemysłu materiałów półprzewodnikowych, który nie wytrzymał warunków transformacji polskiej gospodarki na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych.

Podstawą dla utworzenia firmy była nowoczesna technologia produkcji przetworzonych kryształów krzemu, z których wytwarzano zróżnicowany asortyment płytek z nakładanymi warstwami epitaksjalnymi.

Technologia krzemu dla elektroniki należy do dziedzin wysokiej techniki i musi być stale doskonalsza w miarę postępu u producentów wyrobów wykorzystujących ten materiał.

Znając potrzeby rynku, głównie za granicą, zespół naukowców i inżynierów technologów postanowił stworzyć firmę prywatną, której udziałowcami stali się menedżerowie i pracownicy Instytutu Technologii Materiałów Elektronicznych oraz pracownicy firmy CEMAT70.

Według stanu na 2005 rok podział akcjonariatu jest następujący: około 30% akcji należy do CEMAT70 i ITME a 70% do pracowników, w tym około 15% do zarządu.

### **Podstawowe produkty, technologia produkcji**

Zasadniczym produktem firmy są krzemowe płytki o średnicach od 3" do 6" polerowane lub pokryte cienką powłoką epitaksjalną dostosowywane do indywidualnych wymagań klientów co do grubości, gładkości oraz chemicznych i elektrycznych parametrów

---

<sup>74</sup> Na podstawie rozmowy przeprowadzonej z prezesem firmy dr Andrzejem Bukowskim oraz kierownikiem Zakładu Epitaksji ITME dr inż. Elżbietą Nossarzewską-Orłowską 4 października 2005 roku.

odpowiadających światowym standardom technologii półprzewodnikowej, określanym przez normy ASTM-SEMI. Podstawowe surowce do produkcji są sprowadzane od renomowanych dostawców głównie z USA i Japonii. Maszyny i urządzenia także pochodzą od światowych producentów wyposażenia dla przemysłu elektronicznego.

Technologia produkcji została opracowana w firmie a autorami są pracownicy a także pracownicy ITME. Proces technologiczny, w którym następuje przekształcenie surowego krzemu w produkt handlowy jest złożony i składa się z kilkudziesięciu operacji, w czasie których surowiec jest poddawany obróbce termicznej, mechanicznej i chemicznej oraz wielokrotnej precyzyjnej kontroli technicznej<sup>75</sup>.

### **Sprzedaż i kierunki eksportu**

Wartość sprzedaży produktów znacznie wzrosła w okresie funkcjonowania firmy jako samodzielnego przedsiębiorstwa, przekraczając 15 mln dol. USA rocznie. Firma zdobyła nabywców w niszy produktów krzemowych dla elektroniki, znajdując odbiorców wśród prestiżowych firm amerykańskich, japońskich, tajwańskich oraz europejskich.

W latach 2001–2004 regionalna struktura sprzedaży wyniosła 17% USA, 35% Japonia i Daleki Wschód, 48% klienci europejscy. W zasadzie całość produkcji jest kierowana na eksport.

### **Źródła przewagi konkurencyjnej**

Swoje miejsce wśród producentów płytek krzemowych CEMAT-Silicon znalazł dzięki nowoczesnej technologii, wysokiej jakości produktów oraz dużej elastyczności i szybkości w dostosowywaniu się do rosnących wymagań odbiorców stosujących produkty Siliconu w wielu wyrobach elektronicznych. Jest to możliwe dzięki wiedzy i umiejętnościom technologicznym kadry naukowej i inżynierskiej pracującej w przedsiębiorstwie. Prowadzone są stałe prace badawcze, które mają na celu uzyskiwanie parametrów technologicznych, wymaganych przez klientów.

Firma rozwinęła też działalność marketingową, która przede wszystkim polega na utrzymywaniu kontaktów ze stałymi klientami oraz dilerami na danym rynku. Firma uczestniczy w targach branżowych między innymi Sezmicon w Monachium.

Personel firmy to 260 pracowników, wśród których jest 40 inżynierów, w tym trzech posiada stopień doktora. Na rzecz firmy pracuje też zespół pracowników ITME zajmujący się technologią krzemu.

Wszystko to są ludzie, którzy zwiążali swoje losy z przedsiębiorstwem, są pracownikami i akcjonariuszami firmy a więc starają się ze wszystkich sił dbać

---

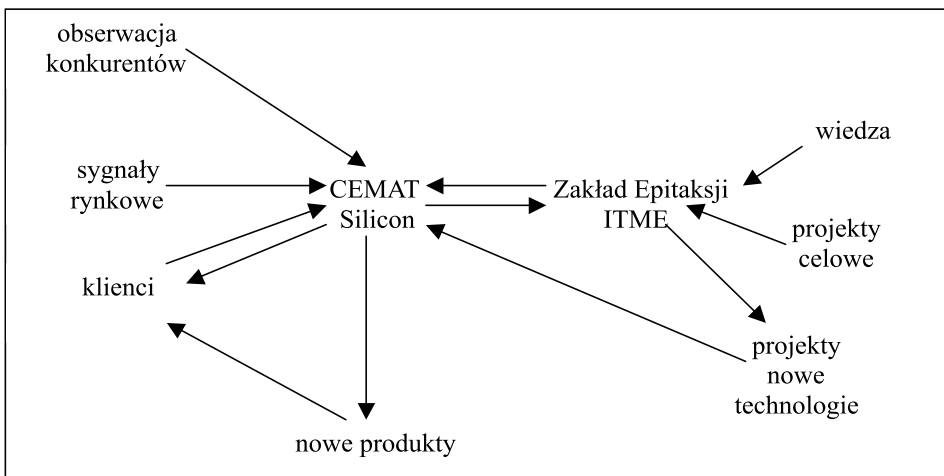
<sup>75</sup> CEMAT SILICON, siliconwafers producer, materiały informacyjne firmy: [www.cematsil.com](http://www.cematsil.com).

o jej rozwój. Jednocześnie dysponują najnowszą wiedzą, którą zyskują poprzez kontakty ze światem nauki, wnikliwą obserwację trendów rozwoju branży elektroniki półprzewodnikowej oraz współpracę z odbiorcami produktów.

### Transfer technologii

Udana współpraca Siliconu i ITME w dziedzinie tworzenia nowych i doskonalenia istniejących technologii jest niewątpliwie ważnym elementem sukcesu firmy. Wypracowano tu udany model wzajemnych powiązań w układzie klienci, producent i jbr. (ITME). Można to przedstawić na schemacie:

**Rysunek 4.3. Schemat wzajemnych powiązań**



Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z przedstawionego modelu mamy do czynienia ze stałym przepływem informacji w układzie otoczenie rynkowe – kierownictwo firmy, które jednocześnie ściśle współpracuje z zespołami badawczymi instytutu.

Współpraca ta nie ogranicza się jedynie do wymiany informacji, ale przede wszystkim jest to aktywna praca technologiczna we wspólnych zespołach badawczych, wzajemne wykorzystywanie do celów badań nowych technologii urządzeń itp. Dodatkowym ułatwieniem jest lokalizacja firmy i Zakładu Epitaksji ITME na terenie jednego z wspólnie użytkowanych budynków. Przykładowo w roku 2005 wspólny zespół pracuje nad realizacją projektu celowego pt. „Opracowanie i wdrożenie technologii produkcji monokrystalów krzemu o średnicy 6” i zredukowanej zawartości tlenu. W przeszłości zostało z powodzeniem zrealizowanych wiele podobnych tematów. Przeszkodą w podejmowaniu większych projektów badawczych są złożone procedury związane ze sporządzaniem wniosków oraz czas, który musi upłynąć od podjęcia inicjatywy do uzyskania środków na jej realizację, a tymczasem w firmie produkcyjnej pracującej

na zamówienia klienta krótki okres odpowiedzi na ofertę jest jednym z najbardziej istotnych elementów konkurencji.

Przedstawiony przykład firmy innowacyjnej działającej w dziedzinie wysokiej technologii wskazuje, że mimo wielu trudności udało się jej znaleźć i utrzymać swoje miejsce w niszy rynkowej. Stało się to dzięki ludziom, którzy rozumieją potrzebę stałego doskonalenia wytwarzanego produktu i technologii celem dostosowywania się do wymagań zagranicznego klienta w warunkach konkurencyjnego rynku.

CEMAT-Silicon dostarcza też dowodów na możliwość udanych rozwiązań w procesie transferu technologii z jbr do produkcji.

# JAK FINANSOWAĆ INNOWACJE?

## 5.1. ŹRÓDŁA FINANSOWANIA WDROŻEŃ INNOWACJI W PRZEDSIĘBIORSTWACH W POLSCE (A. KŁOPOTEK)

**Wdrożenie innowacji** jest ukoronowaniem trudnych i długotrwałych badań (podstawowych, stosowanych, rozwojowych).

W rozporządzeniach Komisji Europejskiej podaje się, iż wdrożenie projektu, obejmuje wszystkie etapy, od wstępnego planowania do zakończenia zatwierdzonego projektu, włączając odpowiednie działania reklamowe. Wstępne planowanie zawiera badanie wariantów<sup>76</sup>.

Ministerstwo Gospodarki i Pracy zdefiniowało wdrożenie jako urzeczywistnienie projektu programu i że następuje on po etapie programowania<sup>77</sup>.

Istotne jest rozróżnienie finansowania projektów i przedsięwzięć od finansowania procesów produkcyjnych. Procesy produkcyjne są powtarzalne i mają charakter ciągły, natomiast projekty charakteryzują się tym, że są okresowe i innowacyjne<sup>78</sup>. Przedsięwzięcia, jakimi są wdrażane innowacje, są niepowtarzalne i nowe dla przedsiębiorstwa, ryzyko jest, więc większe. Natomiast pojęcia przedsięwzięcie i projekt, w literaturze często używane są zamiennie jako synonimy. „Projekt oznacza przedsięwzięcie zmierzające do zrealizowania pomysłu. Zarządzanie projektem to przygotowanie, poprzez określone procedury naszego pomysłu do wdrożenia w perspektywie 2–5 lat; rzeczywista realizacja wiąże się z koniecznością uwzględniania zmian następujących w otoczeniu”<sup>79</sup>. J.P. Lewis<sup>80</sup> podkreśla, że projekt to zestaw działań posiadający: okre-

<sup>76</sup> Rozporządzenie Komisji (WE) nr 16/2003 z dnia 6 stycznia 2003 r. ustanawiające specjalne, szczegółowe zasady wykonania rozporządzenia Rady (WE) nr 1164/94 w zakresie kwalifikowania wydatków w kontekście środków częściowo finansowanych przez Fundusz Spójności.

<sup>77</sup> *Ogólne zasady wdrażania funduszy strukturalnych w Polsce*, MGiP, Warszawa, lipiec 2004, s. 260.

<sup>78</sup> *Project Management Institute: A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania 1996.

<sup>79</sup> Z. Mietlewski, S. Smoleński, *Zarządzanie przedsięwzięciem gospodarczym*, TNOiK, Bydgoszcz, 1999, s. 7.

<sup>80</sup> J.P. Lewis, *The Project Manager's Desk Reference. A Comprehensive Guide to Project Planning, Scheduling, Evaluation, Control and Systems*, Probus Publishing Company, Chicago, Illinois 1993.

ślony cel, określony sposób osiągnięcia zamierzonego celu, określony czas trwania projektu i określony budżet.

Przedsięwzięciem jest każde działanie, składające się z kilku części z jasno określonym celem. „W języku potocznym słowo „przedsięwzięcie” oznacza przystąpienie do wykonania czegoś, zdecydowanie się na wykonanie jakiejś pracy. Podejmowanie przedsięwzięć oznacza przystępowanie do realizacji określonych zadań, zwłaszcza w dziedzinie gospodarki. (...) W ścisłym sensie termin „przedsięwzięcie gospodarcze” należy rozumieć jako inicjatywę wykazywaną przez jednostki gospodarujące w warunkach gospodarki rynkowej. (...) Przedsięwzięciami gospodarczymi są działania określonych jednostek gospodarczych nastawione na osiągnięcie dochodu, wymagające inicjatywy i obciążone ryzykiem nieuzyskania dochodu”<sup>81</sup>.

Na etapie wdrożenia innowacji, tj. po przeprowadzeniu prac B+R, łatwiej jest pozyskać środki finansowe, jednakże innowacje również na tym etapie związane są z ryzykiem, dlatego ubieganie się o środki finansowe wymaga podjęcia stosownych działań. Dotyczy to wdrażania każdej innowacji bez względu na źródło jej pochodzenia, tzn. czy są to wyniki prowadzonych badań we własnym zakresie, czy wykorzystanie efektów prac badawczych innych jednostek.

Przedsiębiorstwo może też zastanowić się nad wykorzystaniem technologii już sprawdzonych i przenieść je na grunt Polski, ograniczając w ten sposób ww. ryzyko. W Polsce, import inwestycyjny maszyn i urządzeń technicznych okazał się ważnym źródłem innowacji w przedsiębiorstwach przemysłowych. Przykładowo w 2001 roku na import inwestycyjny maszyn i urządzeń technicznych przypadła ponad jedna czwarta ogółu poniesionych nakładów na działalność innowacyjną w przemyśle<sup>82</sup>.

Decyzja o wdrożeniu innowacji przez przedsiębiorstwo powinna być poprzedzona przeprowadzeniem wielu szacunków, w tym dotyczących wysokości nakładów finansowych związanych z realizacją tego przedsięwzięcia i oczekiwanych korzyści, wynikających z wdrożenia. Zgodnie z interpretacją Komisji Europejskiej jest to etap wstępnego planowania.

J. Bogdanienko napisał, iż „ocena efektywności projektów dokonywana jest poprzez identyfikację i wartościowanie skutków zmian wprowadzonych tymi projektami”<sup>83</sup>.

Taka ocena efektywności musi być przeprowadzona w przedsiębiorstwie przed każdym wdrożeniem innowacji.

Przedsiębiorstwo po ustaleniu podstawowych wytycznych projektu, który zamierza zrealizować, tzn. po podjęciu decyzji w zakresie źródła pochodzenia innowacji, po określeniu spraw kadrowych z tym związanych, znając wysokość niezbędnych nakła-

<sup>81</sup> Red. E. Nowaka, *Ocena efektywności przedsięwzięć gospodarczych*, Wyd. AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, 1998, s. 9.

<sup>82</sup> Informacja o stanie nauki i techniki, Ministerstwo Nauki i Informatyzacji, Warszawa, 2003, s. 31.

<sup>83</sup> J. Bogdanienko, *W poszukiwaniu przyszłości. Zarządzanie strategiczne firmą*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok, 2002, s. 125.

dów, może przystąpić do opracowania wariantowych strategii finansowania wdrażanej innowacji. Dopiero wówczas może ubiegać się o środki finansowe, gdyż przedłożenie informacji o rentowności wdrażanej innowacji, tj. nakładach i przychodach, jest konieczne przy pozyskaniu środków z zewnątrz.

Wysokość środków finansowych na innowacje, a także okres, na jaki należy je zapewnić, w dużej mierze uzależniona jest od rodzaju działalności przedsiębiorstwa. Dlatego analizując swoje finanse, firma powinna uwzględniać rodzaj prowadzonej działalności i specyfikę branży, w której działa. Zapotrzebowanie na środki w zależności od rodzaju prowadzonej działalności prezentuje tabela 5.1.

**Tabela 5.1. Zapotrzebowanie na środki w zależności od rodzaju prowadzonej działalności**

Zapotrzebowanie		Rodzaj działalności		
		Produkcja	Handel	Usługi
Środki trwałe	Rodzaj	pomieszczenia biurowe i produkcyjne, magazyny, maszyny i urządzenia, technologie, środki transportu, wartości niematerialne i prawne	pomieszczenia handlowe, biurowe, magazyny, urządzenia techniczne, wyposażenie, środki transportu, wartości niematerialne i prawne	pomieszczenia biurowe i usługowe, magazyny, urządzenia, wartości niematerialne i prawne
	Udział w majątku	duży (50–90%)	mały lub średni (10–50%)	średni lub duży (30–70%)
	Wielkość nakładów	duża	mała lub średnia	mała lub średnia
Środki obrotowe	Rodzaj	surowce, materiały, produkty, należności, środki pieniężne	materiały i towary, należności, środki pieniężne	materiały i towary, należności, środki pieniężne
	Udział w majątku	mały lub średni (10–50%)	duży (50–90%)	średni (30–50%)
	Wielkość nakładów	mała lub średnia	średnia lub duża	mała lub średnia
Zapotrzebowanie na finansowanie długoterminowe		duże	małe lub średnie	małe lub średnie
Zapotrzebowanie na finansowanie krótkoterminowe		małe lub średnie	średnie lub duże	średnie

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Finansowanie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, pomoc Rządu dla małych i średnich przedsiębiorstw, Polska Fundacja Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Ministerstwo Gospodarki, 2000, s. 33.*

Jak wynika z tabeli 5.1. dwa przedsiębiorstwa mogą mieć całkowicie różną strukturę finansowania ale mogą być to optymalne rozwiązania dla każdego z nich, jeśli dostosowane są do specyfiki branż, w których przedsiębiorstwa te działają.

O wyborze proporcji decyduje rodzaj prowadzonej działalności (produkcja, handel, usługi), od której zależy specyfika finansowania, tj. relacje między zadłużeniem długoterminowym i kapitałem własnym, a także kapitałem własnym i kapitałem obcym.



Jednym z najważniejszych elementów warunkujących zdolność przedsiębiorstw do wprowadzania innowacji jest zapewnienie źródeł finansowania. Wyniki autorskich badań ankietowych w tym zakresie, a także informacje umieszczone w raportach GUS potwierdzają, iż brak środków finansowych jest największą przeszkodą prowadzenia działalności innowacyjnej w polskich przedsiębiorstwach.

Pozyskanie kapitałów na działalność innowacyjną nie jest rzeczą łatwą. Kapitał w gospodarce rynkowej jest pewnego rodzaju towarem deficytowym, co uruchamia naturalny mechanizm wykorzystywania go tam, gdzie przynosi najwięcej pożytku. Konieczność konkurowania o kapitał sprawia, że projekty najmniej efektywne nie mogą być realizowane, gdyż cena pozyskania kapitału przewyższa spodziewane korzyści. Drugim powodem odrzucenia projektu może być wysokie ryzyko, które podwyższa koszt pozyskania środków finansowych, gdyż inwestorzy wiele ryzykując oczekują adekwatnych do ryzyka zysków<sup>84</sup>.

Działalność innowacyjna związana jest z dużymi nakładami. Przedsiębiorstwa w Polsce ciągle borykają się z niedostatkiem środków finansowych. Aby ułatwić poruszanie się po możliwych metodach finansowania przedstawiono poniżej prezentowane w literaturze różne kryteria podziału środków finansowych. Niektóre z nich przedstawione są w tabeli 5.2.

**Tabela 5.2. Rodzaje metod finansowania w zależności od przyjętego kryterium**

Kryterium	Podział	Źródła	Przykłady metod
Własność	Publiczne	z budżetu państwa, miasta, gminy lub pozarządowych instytucji publicznych	dotacje, subwencje, dopłaty do kredytów (preferencyjnych)
	Prywatne	np. z banków komercyjnych, funduszy inwestycyjnych, towarzystw leasingowych	kredyty, pożyczki, venture capital, private equity
	prywatno-publiczne	np. ze spółek prawa handlowego z udziałem gminy	środki w ramach umowy partnerstwa publiczno-prywatnego
Pochodzenie	krajowe	ze środków krajowych	dotacje, subwencje, kredyty, pożyczki, itd
	zagraniczne	środki z innych krajów	zagraniczne linie kredytowe, inwestycje zagraniczne, środki z funduszy Unii Europejskiej
Źródło finansowania	kapitał własny	środki danej firmy	udział właścicieli, reinwestowane zyski, venture capital
	kapitał obcy inne	środki spoza firmy	kredyt, pożyczka, bony komercyjne, obligacje, środki zagraniczne leasing, faktoring, forfaiting, franchising

Źródło: opracowanie własne.

<sup>84</sup> Red. H. Henzel, *Współczesne kierunki inwestowania – formy i efekty*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice, 2005, s. 171–172.

Finansowanie innowacji jest specyficzną dziedziną działalności instytucji finansowych, dlatego że dodatkowo trzeba umieć dokonać oceny wpływu wdrażanej innowacji na sytuację finansową kredytobiorcy. Przedsiębiorstwo ma za zadanie przekonać bank czy inną instytucję finansującą projekt o pozytywnych efektach przedsięwzięcia. Z tego też powodu, pozyskanie źródeł finansowania na działalność innowacyjną jest dość trudne.

Metody finansowania na jakie decyduje się przedsiębiorstwo są zależne od wielu czynników: rodzaju prowadzonej działalności, używanej i wdrażanej technologii, rodzaju przedsięwzięcia.

Działalność innowacyjna bez względu na to kto ją podejmuje i w jakim zakresie, związana jest z nakładami kapitałowymi. Możliwość pozyskania, wysokość potrzebnych środków i źródła finansowania przedsięwzięć zależą od wielkości firmy, formy własności oraz sytuacji w otoczeniu zewnętrznym firmy, a przede wszystkim od realizowanego przedsięwzięcia. Potrzeby finansowe zależą od cyklu życia wdrażanej innowacji.

Z tego też powodu nie można zaprezentować jednego rozwiązania dla wszystkich przedsiębiorstw.

### **Jaki jest stan w chwili obecnej?**

Nakłady na działalność innowacyjną w Polsce są wyjątkowo niskie. Niekorzystna jest też relacja budżetowego do pozabudżetowego finansowania nauki, o czym świadczą dane przedstawione w roczniku GUS<sup>85</sup>.

„W 2002 r. nakłady związane z wdrażaniem innowacji w przeliczeniu na przedsiębiorstwo ponoszące nakłady na innowacje wynosiły w średnich prywatnych firmach około 1,2 tys. zł i zmniejszyły się o 2,2% w porównaniu z rokiem poprzednim, a w prywatnych dużych były równe 12,6 tys. zł, czyli wzrosły do odpowiedniej wielkości z 2001 r. dokładnie o 1/3”<sup>86</sup>.

W Polsce, w dalszym ciągu zarówno w przedsiębiorstwach małych, średnich jak i dużych innowacje finansowane są głównie ze środków własnych, w dalszej kolejności pojawiają się kredyty bankowe. Istotne znaczenie ma również leasing. Emisja akcji i papiery dłużne pojawiają się dopiero w fazie zdobywania stabilnej pozycji rynkowej. Środki pozyskane z zagranicy stanowią niewielki udział procentowy i korzystają z nich przede wszystkim przedsiębiorstwa prywatne<sup>87</sup>.

Przy wyborze źródła finansowania przedsiębiorstwo musi pamiętać o określeniu wpływu kosztów finansowania i obsługi zadłużenia na przedsięwzięcie inwestycyjne.

<sup>85</sup> *Mały rocznik statystyczny Polski*, GUS, Warszawa, 2005, s. 276.

<sup>86</sup> Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2002–2003, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2004, s. 54.

<sup>87</sup> Badania ankietowe przeprowadzone przez autorkę.

Inne koszty będą w przypadku wyboru finansowania projektu z kapitału zakładowego zgromadzonego w wyniku sprzedaży akcji, inne z kapitału pochodzącego z wpłat sponsorów projektu, inne z kredytów bankowych, a jeszcze inne przy finansowaniu z innych instytucji finansowych krajowych czy zagranicznych<sup>88</sup>. Jednak i te koszty muszą znaleźć pokrycie w środkach finansowych przedsiębiorstwa.

A. Skowronek-Milczarek wskazała, iż procesy finansowania, których efektem jest określona struktura kapitałowa przedsiębiorstwa, obejmują najczęściej następujące elementy:

- szczegółowe ustalenie potrzeb kapitałowych przedsiębiorstwa w różnych fazach jego istnienia; należy w każdej z tych faz określić, jakie są potrzeby w zakresie sfinansowania aktywów trwałych firmy, istotne jest również ustalenie zapotrzebowania na kapitał pracujący firmy;
- szczegółową analizę posiadanych zasobów finansowych, gdyż konieczna jest ocena, czy przedsiębiorstwo jest w stanie sfinansować swe potrzeby rozwojowe z własnych zasobów, czy też niezbędne jest poszukiwanie nowych, dodatkowych źródeł;
- szczegółową analizę źródeł finansowania oferowanych przez rynek;
- ustalenie najbardziej racjonalnej, w danych warunkach, struktury źródeł finansowania, przy uwzględnieniu kosztów wszystkich zaangażowanych źródeł, ryzyka z tym związanego oraz korzyści wynikających z doboru różnych kapitałów czyli synergii kapitałowej;
- ocenę wybranych źródeł z punktu widzenia podnoszenia rentowności funkcjonowania przedsiębiorstwa i zapewnienia intensywnego rozwoju, czyli reakcji przyjętej strategii rozwoju<sup>89</sup>.

**Tabela 5.3. Dostępność zewnętrznych źródeł finansowania dla firm w różnych fazach rozwoju**

Stadium rozwoju	Dostępność				
	Kredyt	Leasing	Faktoring	Venture capital	Emisja akcji
Koncepcja przedsięwzięcia	–	–	–	+	–
Rozruch firmy	+	++	–	+	–
Mała firma	++	+++	++	++	–
Średnia firma	+++	+++	+++	+	+

– źródło niedostępne, + trudno dostępne, ++ średnio dostępne, +++ łatwo dostępne

*Źródło: Finansowanie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, pomoc Rządu dla małych i średnich przedsiębiorstw, Polska Fundacja Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Ministerstwo Gospodarki, 2000, s. 39.*

Jak wynika z tabeli 5.3. zaangażowanie venture capital nie zależy od wielkości firmy. Zależy ono przede wszystkim od stopy zwrotu z inwestycji.

<sup>88</sup> Z. Mietlewski, S. Smoleński, *Zarządzanie przedsięwzięciem*, s. 54.

<sup>89</sup> A. Skowronek-Milczarek, *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania*, C.H. Beck, Warszawa, 2005, s. 20.

Koszty kredytu czy pożyczki, a także leasingu są w dalszym ciągu wysokie, a pozyskanie tańszego pieniądza pod każdą postacią jest jeszcze dość trudne. Dostępność środków finansowych ze źródeł zewnętrznych dla firm w różnych fazach rozwoju prezentuje tabela 5.3.

Badania w tym zakresie wykazały, że największe szanse na pozyskanie środków finansowych w Polsce, przedsiębiorstwo ma poprzez fundusze venture capital, następnie kredyty bankowe i leasing.

Po zapoznaniu się z możliwymi źródłami finansowania należy dokonać analizy z punktu widzenia ich dostępności dla konkretnego przedsięwzięcia.

Najważniejsze aspekty rozwoju firmy innowacyjnej w zakresie finansowania prezentuje tabela 5.4.

**Tabela 5.4. Typowe fazy rozwoju innowacyjnych firm wspomaganych przez venture capital**

	Fazy początkowe			Fazy ekspansji	
	Pomysł przedsięwzięcia	Rozpoczęcie działalności	Wprowadzenie produktu na rynek	Rozbudowa kanałów dystrybucji	Zdobycie stabilnej pozycji rynkowej
Zapotrzebowanie na kapitał	małe	duże	bardzo duże	bardzo duże	normalne
Główne źródła finansowania	Kapitał własny (venture capital), leasing		venture capital, pierwsze kredyty, leasing	głównie kredyty, leasing	emisja akcji, papiery dłużne, kredyty
Koszty wejścia dla funduszu VC	bardzo niskie	niskie	średnie	wysokie	bardzo wysokie
Potencjalna zyskowność inwestycji	bardzo wysoka	bardzo wysoka	bardzo wysoka	wysoka	średnia
Ryzyko inwestycji	bardzo wysokie	bardzo wysokie	wysokie	średnie	średnie
Zapotrzebowanie na wsparcie w zarządzaniu	małe	bardzo duże	bardzo duże	malejące	małe

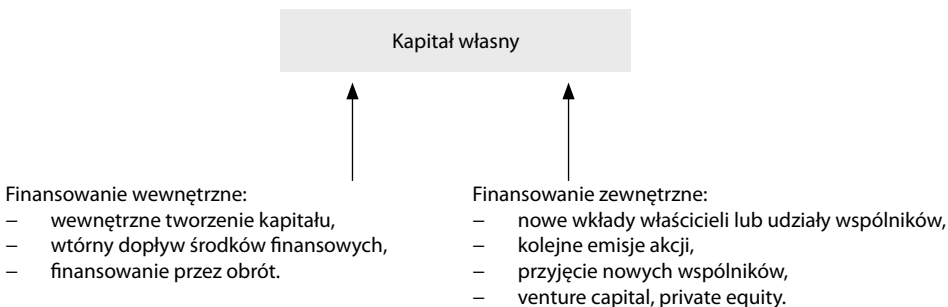
*Źródło: Finansowanie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, pomoc Rządu dla małych i średnich przedsiębiorstw, Polska Fundacja Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Ministerstwo Gospodarki, 2000, s. 47.*

Zgodnie z ogólnie stosowanym wzorcem finansowania przedsiębiorstw, źródła finansowania, dzielone są na: kapitał własny i kapitał obcy. Taki też podział źródeł finansowania, z wyeksponowaniem źródeł bankowych zaprezentowano w tym opracowaniu. Jest to tym bardziej zasadne, że sprawozdania finansowe jednostek zgodnie z obowiązującą ustawą o rachunkowości, muszą być sporządzane z podziałem na kapitał własny i kapitał obcy. Dodatkowo na podstawie takiego podziału kapitałów liczone są wszystkie wskaźniki niezbędne do analizy rentowności, płynności czy zadłużenia.

## Kapitał własny przedsiębiorstwa<sup>90</sup>

Kapitał własny to środki finansowe stanowiące wkład właściciela bądź udział wspólników w majątku jednostki gospodarczej włożony na czas nieograniczony i bez gwarancji oprocentowania. Jest on sumą kapitałów podstawowych, wypracowanych w toku prowadzenia działalności i zysków niepodzielonych.

### Rysunek 5.1. Możliwości powiększenia kapitałów własnych przedsiębiorstwa



*Źródło: opracowanie własne.*

Finansowanie własne jest formą nadającą się do finansowania każdej inwestycji bez względu na jej rodzaj. Kapitałem/funduszem własnym, który w zależności od formy prawnej inwestora przybiera różną formę można finansować inwestycje nowe, a także unowocześniać albo rozszerzać inwestycje już istniejące. W przypadku przedsiębiorstw państwowych funduszem podstawowym jest fundusz założycielski, w spółdzielni fundusz udziałowy, w spółce akcyjnej kapitał akcyjny, w spółce z o.o. kapitał udziałowy, w spółkach osobowych kapitał podstawowy pochodzi z wkładów własnych właściciela/właścicieli.

Kapitał własny przedsiębiorstwa może być powiększany poprzez finansowanie wewnętrzne i finansowanie zewnętrzne.

### Finansowanie wewnętrzne

Finansowanie wewnętrzne przedsięwzięć odbywa się z zasobów własnych danego przedsiębiorstwa. Są to wszystkie sposoby finansowania, które nie angażują kapitału osób trzecich.

Można wyróżnić następujące źródła finansowania wewnętrznego:

- wewnętrzne tworzenie kapitału,

<sup>90</sup> Opracowanie jest częścią pracy doktorskiej A. Kłopotek pt. *Rola banków w finansowaniu działalności innowacyjnej przedsiębiorstw w Polsce*, Warszawa, 2004.

- wtórny dopływ środków finansowych,
- finansowanie przez obrót<sup>91</sup>.

Również A. Skowronek-Milczarek z punktu widzenia pochodzenia kapitału wyróżnia źródła wewnętrzne i zewnętrzne<sup>92</sup>.

Wewnętrzne tworzenie kapitału to przeznaczanie wypracowanego zysku na dofinansowanie działalności. Dotyczy to przedsiębiorstw, które osiągnęły zyski netto z prowadzonej działalności. Wypracowany przez przedsiębiorstwo zysk netto jest uważany za podstawowe źródło finansowania rozwoju przedsiębiorstwa i główny warunek jego funkcjonowania. W tym przypadku pozyskanie kapitału nie stanowi problemu, wystarczy zgoda właścicieli przeznaczania zysku (części lub całości) na wdrożenie innowacji. Osiągnięcie zysku sprzyja podnoszeniu wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Finansowanie aktywów z zysku wzmacnia niezależność gospodarczą i zdolność kredytową przedsiębiorstwa. Firma, która może generować wyższe zyski, w długim okresie jest postrzegana przez otoczenie jako pewna i wiarygodna jednostka gospodarcza. Taka sytuacja umożliwia łatwiejsze pozyskanie środków finansowych z zewnątrz ponieważ zdolność przedsiębiorstwa do osiągania zysków (wysoka stopa zysku) daje gwarancję spłaty kapitału.

W przypadku, gdy firma wypracowuje zysk, warto podjąć działania i przekonać właścicieli o korzyściach wynikających z przeznaczania zysku na innowacje. Wpływ wdrażanych innowacji na wyniki przedsiębiorstwa należy rozpatrywać w długim okresie.

Wtórny dopływ środków finansowych to wyprzedaż majątku rzeczowego lub finansowego a także odpisy amortyzacyjne. W pierwszym przypadku istotny jest powód wyprzedaży majątku. Pozytywnie oceniana jest sprzedaż uzasadniona np. postępem technicznym, a także wtedy, gdy nie pociąga za sobą konieczności zmniejszenia działalności i nie wynika z braku środków do pokrycia bieżących płatności.

Również amortyzacja jest znaczącym źródłem wewnętrznym finansowania w przedsiębiorstwie. Amortyzacja ze względu na swój szczególny charakter, odzwierciedlający krążenie wartości w przedsiębiorstwie, spełnia następujące funkcje: umorzeniową, kosztową oraz finansową. I właśnie w funkcji finansowej amortyzacja jest narzędziem tworzenia funduszy środków finansowych, przeznaczonych na zastąpienie części zużytego majątku nowymi inwestycjami.

Ma ona przeciwdziałać dekapitalizacji majątku trwałego przedsiębiorstwa. Gromadzenie środków na funduszach amortyzacyjnych z reguły wyprzedza w czasie potrzeby odtworzeniowe. Wobec tego niejednokrotnie część środków z tych funduszy można stale wykorzystywać jako źródła finansowania działalności rozwojowej<sup>93</sup>.

---

<sup>91</sup> J. Kortan, *Podstawy ekonomiki i zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa 1997, s. 414.

<sup>92</sup> A. Skowronek-Milczarek, *Małe i średnie przedsiębiorstwa, Źródła finansowania*, C.H. Beck, Warszawa 2003, s. 20.

<sup>93</sup> Red. M. Strużycki, *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, Warszawa SGH, 1998, s. 88 i A. Skowronek-Milczarek, *Małe i średnie przedsiębiorstwa, Źródła finansowania*, C.H. Beck, Warszawa, 2003, s. 26.

W finansowaniu wewnętrznym pewną rolę odgrywa również tzw. finansowanie przez obrót, gdy przedsiębiorstwo stara się uzyskać środki finansowe poprzez zapewnienie dużej płynności środków niepieniężnych<sup>94</sup>. Wówczas przedsiębiorstwo musi zdecydować, czy i kiedy środki te mają być użyte w dotychczasowej formie, lub spieniężone (na przykład zapasy). Jednakże ta forma finansowania ze względu na krótkookresowy charakter zwykle nie stanowi źródła finansowania działalności innowacyjnej w przedsiębiorstwie.

Finansowanie wewnętrzne jest wygodną formą finansowania posiadającą wiele zalet. Jest wolne od zobowiązań, może być przeznaczany na wszystkie cele istotne dla przedsiębiorstwa.

### **Finansowanie zewnętrzne**

Kapitały własne można powiększać także poprzez finansowanie zewnętrzne. Szczególnie w przypadku finansowania działalności innowacyjnej, jako że jest ona związana z dużymi nakładami, konieczne jest zaangażowanie źródeł zewnętrznych. Finansowanie zewnętrzne to dopływ środków finansowych spoza przedsiębiorstwa. Finansowanie zewnętrzne może dotyczyć kapitałów własnych, na przykład, gdy wspólnicy podejmują decyzje o podwyższeniu udziałów w spółce. Wówczas to wspólnicy swoje pieniądze (należy tu odróżnić majątek osobisty wspólników od majątku spółki), a więc spoza firmy, przeznaczają na dofinansowanie.

Kapitały własne w finansowaniu zewnętrznym można pozyskać poprzez:

- nowe wkłady właścicieli (w spółce akcyjnej) lub udziały wspólników (w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością),
- kolejne emisje akcji lub przyjęcie nowych wspólników,
- venture capital, private equity.

### **Nowe wkłady właścicieli**

Przyjęcie nowych wkładów lub udziałów do firmy wpływa dodatnio na płynność finansową przedsiębiorstwa dlatego, że kapitał wniesiony podlega zwrotowi dopiero w momencie likwidacji spółki, nie ma konieczności wypłaty kapitałów czy odsetek w toku prowadzonej działalności, jak to ma miejsce w przypadku korzystania z kapitałów obcych. Wzrostowi majątku związanemu z finansowaniem go kapitałem własnym nie towarzyszy równoczesny przyrost sumy roszczeń wierzycieli, co wpływa na zdecydowaną poprawę pozycji firmy.

### **Kolejne emisje akcji lub przyjęcie nowych wspólników**

Zwiększenie kapitału własnego w spółce akcyjnej poprzez kolejną emisję akcji jest możliwe, jednak też ma swoje zalety i wady. Zaletą niewątpliwie jest fakt powiększenia

---

<sup>94</sup> J. Kortan, *Podstawy ekonomiki*, s. 415.

kapitału własnego. Zwiększa to potencjalną zdolność firmy do obsługi zadłużenia. Wadą natomiast może być fakt rozproszenia akcji, chyba że akcje z dodatkowej emisji nabędzie tylko kilku inwestorów. Większa liczba akcjonariuszy mających głos na walnych zgromadzeniach może powodować trudności w zarządzaniu spółką, aczkolwiek może się zdarzyć, że osoby wstępujące do spółki jako nowi właściciele wniosą oprócz kapitału również doświadczenie i własne kontakty. Wadą niewątpliwie są wysokie koszty emisji akcji.

## Venture capital

Metoda finansowania poprzez venture capital, tj. kapitał ryzyka, wiąże się z ponadprzeciętnym ryzykiem, a także z oczekiwaniem sukcesu związanego z inwestycją w postaci dużego zysku<sup>95</sup>.

Venture capital to specyficzny rodzaj finansowania, w którym podstawą do zaopiniowania pozytywnie wniosku o przyznanie pomocy finansowej jest samo przedsięwzięcie. Przedsięwzięcie w ocenie specjalistów funduszu VC musi okazać się realne, a przede wszystkim zyskowne, ponieważ najważniejszym celem VC jest osiągnięcie znacznych zysków z finansowanego przedsięwzięcia. Każdy projekt inwestycyjny musi zostać oceniony finansowo, aby sprawdzić czy jest on ekonomicznie rentowny. Ryzyko brane jest pod uwagę łącznie z szansą osiągnięcia dochodu. Ocena finansowa przedstawianego projektu inwestycyjnego przesądza o tym czy projekt będzie zrealizowany czy zostanie odrzucony.

Venture capital jest najbardziej odpowiednią formą finansowania działalności innowacyjnej. Jak twierdzą M. Molo i M. Bielówka, największe znaczenie dla funduszy VC ma element innowacyjności w sferze produktowej lub rynkowej, ponieważ tylko innowacje umożliwiają osiągnięcie przewagi konkurencyjnej i szybkie zdobycie rynku co jest warunkiem szybkiego wzrostu wartości firmy<sup>96</sup>. „Klasyczna forma venture capital opiera się na łańcuchu trzech podmiotów: przedsiębiorstwo innowacyjne, spółka venture capital i pierwotni dawcy kapitału. Spółki venture capital kojarzą dwa pozostałe ogniwa tego typu finansowania oraz pełnią funkcje doradcze i informacyjne dla obu stron”<sup>97</sup>.

Specyfika venture capital polega na tym, że jest to kapitał własny, ale wnoszony przez inwestora z zewnątrz. Inwestor taki przejmuje część udziałów, tzn. zarówno przejmuje częściowo ryzyko niepowodzenia, jak i ma prawo do znacznego uczestnictwa w zyskach. Zaletą tego rodzaju finansowania jest fakt, że Spółki VC nie wymagają powszechnie stosowanych form zabezpieczeń oraz oprocentowania, natomiast zwrot zainwestowanego

<sup>95</sup> J. Węclawski, *Venture capital. Nowy instrument finansowania przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa, 1997, s. 14.

<sup>96</sup> Finansowanie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, pomoc Rządu dla małych i średnich przedsiębiorstw, Polska Fundacja Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Ministerstwo Gospodarki, 2000, s. 46.

<sup>97</sup> *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, op. cit., s. 91–92.



kapitału z reguły z ogromną nadwyżką, fundusze VC realizują przez sprzedaż udziałów. Dodatkową korzyścią dla przedsiębiorstwa wynikającą z finansowania poprzez venture capital jest doradztwo i pomoc w zarządzaniu, czy sprzedaży produktów poprzez uruchomienie nowych kanałów dystrybucji. Inwestor przekazuje swoje środki jest, więc zainteresowany możliwie największymi korzyściami z finansowanego przedsięwzięcia. Oprócz pieniędzy przekazuje też wiedzę, doświadczenie, własne kontakty.

P. Pomykalski stwierdził, że „rynek venture capital stanowi sferę regulacyjno-instytucjonalną otoczenia biznesowego małych i średnich przedsiębiorstw. Sfera regulacyjno-instytucjonalna odnosi się do:

- wyboru form finansowania małych i średnich przedsiębiorstw, uzasadnienie motywów inwestowania i selekcji zgłoszeń inwestycyjnych (ocena biznesplanu),
- pomocy w zarządzaniu przedsiębiorstwem i realizowaniu przedsięwzięć; podmiot zarządzający działa na podstawie kontraktu zawartego z inwestorami, bądź wprowadzenia własnych członków zarządu”<sup>98</sup>.

Zatem istotą finansowania typu venture capital jest udostępnienie przedsiębiorstwu w fazie poprzedzającej wprowadzenie nowego produktu na rynek nieoprocenowanego kapitału. W efekcie przedsiębiorstwo może szybko wdrożyć innowacje i wypełnić lukę rynkową oraz uzyskać satysfakcjonujące dochody. Spółki venture capital ograniczają swoje ryzyko poprzez dywersyfikację udziałów w różnych przedsięwzięciach innowacyjnych, tym samym licząc na różne dochody.

Z. Wasilewski zwrócił uwagę na specyfikę venture capital w warunkach polskich. Na naszym rynku jest celowe połączenie znanego na zachodzie venture capital z projektami restrukturyzacyjnymi<sup>99</sup>. Przy ocenie wniosku przede wszystkim badane jest na ile projekt jest możliwy do zrealizowania. Przeprowadzana jest symulacja mająca na celu uwzględnienie różnych okoliczności mogących zajść w gospodarce i przy tych okolicznościach możliwości powodzenia przedstawionego projektu. Jest to bardzo trudne, wymaga wysokiej klasy specjalistów, ale jeżeli inwestycja taka okaże się trafiona przynosi niewspółmiernie wysokie korzyści. Dlatego w obszarze zainteresowań funduszy wysokiego ryzyka najważniejszą pozycję zajmują firmy innowacyjne.

Według badania przeprowadzonego przez European Private Equity and Venture Capital Association (EVCA), inwestycje funduszy private equity/venture capital (PE/VC) w Polsce, w 2003 r. wyniosły 779 mln PLN, co stanowiło wzrost o 47% w porównaniu z 2002 r., kiedy to suma inwestycji wynosiła 529 mln PLN<sup>100</sup>.

Instytucje finansowe udzielające finansowania w postaci venture capital z reguły po zakończonym procesie inwestycyjnym pozbywają się udziałów sprzedając je tej firmie, której udziały posiada lub innej, po to aby znowu inwestować w nowe przedsięwzięcia.

<sup>98</sup> A. Pomykalski, *Aspekty strategii przejęte z Venture Capital w zarządzaniu małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, Politechnika Łódzka, s. 1.

<sup>99</sup> Łódzkie Targi Bankowości, Finansów i Ubezpieczeń, konferencja *Inwestuj z nami*, Łódź 1999.

<sup>100</sup> Polskie Stowarzyszenie Inwestorów Kapitałowych, rocznik 2004, s. 23.

Wyjście z inwestycji może odbyć się poprzez:

- sprzedaż posiadanych udziałów inwestorowi branżowemu,
- odkupienie udziałów przez pozostałych akcjonariuszy,
- wprowadzenie Spółki do obrotu publicznego i sprzedaż akcji na GPW,
- umorzenie akcji przez Spółkę.

Ten sposób finansowania stanowi niewątpliwie ograniczenie kompetencji właścicieli, przynajmniej czasowe, wówczas gdy spółka venture capital posiada swoje udziały, ale jednocześnie stwarza warunki odpowiedniej realizacji inwestycji.

Na pytanie „Czym różni się venture capital od private equity?”, P. Tamowicz z Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową, stwierdził, że: „Venture capital na ogół inwestuje w małe i średnie przedsiębiorstwa nowo powstające, gdzie jest trochę większe ryzyko, natomiast private equity – w przedsiębiorstwa większe, w miarę już dojrzałe”.

Przedsięwzięcia innowacyjne mogą być finansowane ze środków wewnętrznych (finansowanie wewnętrzne), mówimy wówczas o kapitałach własnych, które powyżej zostały omówione i ze środków spoza danej jednostki gospodarczej (finansowanie zewnętrzne), tzn. kapitał obcy w przedsiębiorstwie.

## **Kapitał obcy**

Finansowanie kapitałem obcym polega na pozyskaniu środków finansowych z zewnątrz, spoza danego przedsiębiorstwa. Wpływa na sytuację finansową przedsiębiorstwa, gdyż związane jest ze zwiększeniem poziomu zadłużenia. Wśród kapitałów obcych wyróżniamy obligacje, bony komercyjne, pożyczki, kredyty bankowe i wszelkie zobowiązania. Są to zobowiązania wobec: dostawcy, odbiorcy, pozostałe (udzielone przez inne instytucje, np. spółki factoringowe).

Zobowiązania wobec dostawcy, tj. odroczenie płatności przez dostawcę dóbr, czy usług. „W przypadku projektów inwestycyjnych szczególne znaczenie ma kredyt wyposażeniowy. Jest on przyznawany w formie pieniężnej i zazwyczaj połączony jest ze zobowiązaniem się inwestora do zakupu np. maszyn i innych urządzeń czy technologii u kredytodawcy”<sup>101</sup>.

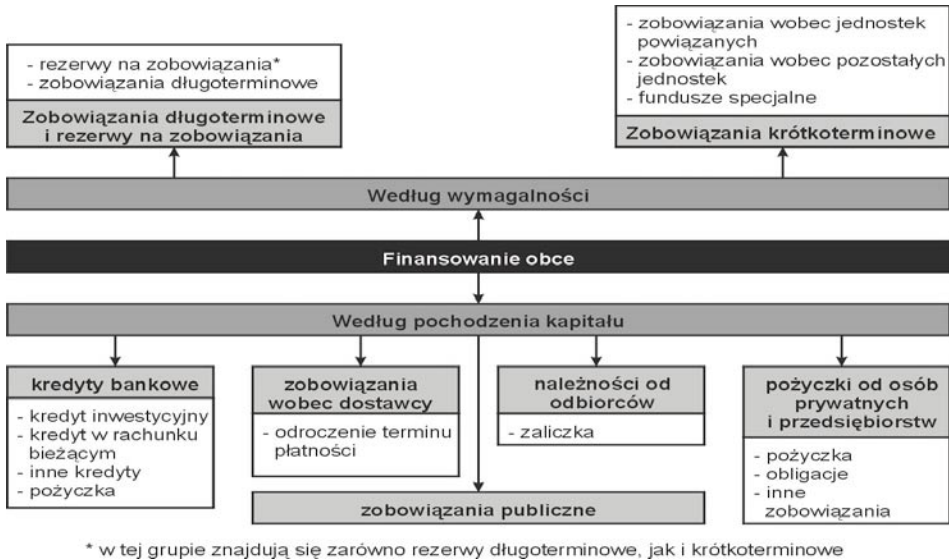
Zobowiązania wobec odbiorcy, są to wszystkie przedpłaty, zaliczki wpłacane na rzecz inwestora przez odbiorcę dóbr, które mają powstać w wyniku realizacji danego projektu inwestycyjnego. „Kredyt odbiorcy ma pewne znaczenie w pozyskiwaniu środków na finansowanie przedsięwzięć budowlanych”<sup>102</sup>. Inną formą finansowania kapitałem obcym są pożyczki. Pożyczki mogą być udzielane przez różne podmioty np.: towarzystwa ubezpieczeniowe, fundusze inwestycyjne, prywatne osoby, czy banki.

<sup>101</sup> L. Czechowski, K. Dziworska, T. Gostkowska-Drzewicka, A. Górczyńska, E. Ostrowska, *Projekty inwestycyjne, finansowanie metody i procedury oceny*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 1996, s. 61.

<sup>102</sup> Ibidem, s. 62.

W ramach finansowania obcego można wyróżnić szereg metod. Niektóre z nich prezentuje rys. 5.2.

**Rysunek 5.2. Wybrane możliwości finansowania obcego**



Źródło: opracowanie własne

Ponieważ spośród źródeł zewnętrznych najbardziej popularne w dalszym ciągu są środki pozyskane z banków są one szczegółowo omówione w tym opracowaniu. Jest to tym bardziej zasadne, że przedsiębiorstwa chcąc otrzymać środki z Unii Europejskiej muszą korzystać z usług banku, o czym w dalszej części opracowania.

Rozrachunkami z dostawcami i odbiorcami przedsiębiorstwo może zarządzać tak, aby mieć z tego korzyści, jednakże nie stanowią one źródła finansowania wdrożeń innowacji. Spośród kapitałów obcych, w tym zakresie największe znaczenie mają bankowe źródła finansowania.

### Bankowe źródła finansowania

Zgodnie z polskim prawem instytucja kredytu zastrzeżona jest tylko dla banków. Kredyt bankowy to najprostsza forma pozyskania kapitału obcego i dość wygodna ze względu na szybkość jej realizacji. W odróżnieniu od pozyskania środków metodą emisji papierów wartościowych, nie pociąga za sobą kosztów związanych z emisją obligacji lub akcji na rynku kapitałowym i wymaga znacznie prostszej dokumentacji niż prospekt emisyjny. Banki ocenę zdolności kredytowej przedsiębiorstwa do obsługi zadłużenia w całym okresie kredytowania, opierają z reguły na sprawozdawczości finansowej i na biznesplanie przedsięwzięcia innowacyjnego. Wprawdzie drogą kre-

dytów bankowych nie można uzyskać znacznego dopływu środków finansowych ze względu na limity wprowadzone w 1989 r. ustawą „prawo bankowe”, to w wyniku konsolidacji zachodzących w tym sektorze, limity te nie są barierą dla MSP.

Dodatkowo warto wiedzieć, iż w przypadku konieczności udzielenia dużego kredytu długoterminowego, banki mogą tworzyć specjalne porozumienia, zwane konsorcjami (inaczej syndykat). Kredyty konsorcjalne mogą być też udzielane w celu rozłożenia ryzyka, co jest charakterystyczne w przypadku innowacji. Zasady tworzenia Konsorcjum w Polsce reguluje Prawo Bankowe z dnia 29 sierpnia 1997 r.

Uczestnicy porozumienia składają się na łączną kwotę kredytu, przy czym jeden z nich przejmuje rolę wiodącą w organizacji porozumienia czuwając także nad prawidłową obsługą spłat rat kredytu i odsetek przez dłużnika<sup>103</sup>.

Organizator konsorcjum proponuje innym bankom udział w kredycie na określonych warunkach (takich samych dla każdego z nich), za co bierze wynagrodzenie. Konsorcja są przeważnie tworzone w celu udzielenia dużych pożyczek. Dzięki syndykacji (podziałowi kredytu) ryzyko niespłacenia kredytu rozkłada się na więcej banków<sup>104</sup>.

Występują trzy typy transakcji w zależności od rodzaju zobowiązań banku: na zasadzie dołożenia należytej staranności w celu finansowania (best effort), gwarantowanie finansowania (underwriting) lub ich kombinacja. Koszt kredytu stanowią opłaty (organizacyjna, agencyjna) oraz odsetki naliczane według stałej lub zmiennej stopy procentowej, powiększonej o marżę. Okres finansowania zwykle wynosi 1–7 lat<sup>105</sup>.

**Tabela 5.5. Wykaz banków organizujących/biorących udział w kredytach konsorcjalnych**

L.p.	Bank	Kwota zaangażowania deklarowana w umowach (w mln zł)	Konsorcja		Największy udział w pojedynczej umowie (w mln zł)
			Ogółem	Zorganizowane	
1	PKO BP	1 035,2	8	3	291,0
2	Kredyt Bank	980,0	13	6	280,0
3	Pekao S.A.	931,6	8	6	292,5
4	BRE Bank	893,3	13	6	140,0
5	BIG BG	862,8	8	2	180,0
6	Westdeutsche Landesbank	639,4	9	6	231,0
7	Bank Handlowy	586,2	7	5	67,5
8	BPH PBK*	570,7	11	2	325,0
9	BZ WBK	345,2	5	0	180,0
10	ING BSK	237,1	5	2	155,7
11	Deutsche Bank	186,1	6	4	72,0
12	Raiffeisen Bank	138,8	3	0	100,0

<sup>103</sup> W. Bień, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa, 1999, s. 162–163.

<sup>104</sup> [http://www.pkobp.pl/index.php/id=bponaso/akt\\_id=3552/source=bponaso/zone=-1/section=ogol/](http://www.pkobp.pl/index.php/id=bponaso/akt_id=3552/source=bponaso/zone=-1/section=ogol/).

<sup>105</sup> [www.citibank.pl/poland.corporate/polish/540-951.htm](http://www.citibank.pl/poland.corporate/polish/540-951.htm).

13	BGZ	138,3	4	0	80,0
14	BOŚ	125,7	4	2	43,2
15	BGK	71,5	3	0	32,7
16	BWE	15,0	1	1	15,0
17	ABN Amro	b.d.	1	1	b.d.
18	BNP-Paribas	b.d.	1	0	b.d.
Razem		7 756,9			

Źródło: W. Grzegorzczak, *Najwięksi ciągle potrzebują pieniędzy*, *Rzeczpospolita*, nr 20(6097), 2002.

Jak wynika z informacji zebranych przez „Rzeczpospolitą”, w 2001 roku banki zorganizowały dla polskich przedsiębiorstw ponad 20 dużych kredytów konsorcjalnych, na łączną wartość ponad 13 mld zł. W Polsce z dużych kredytów konsorcjalnych korzystają największe firmy, głównie z takich sektorów jak telekomunikacja, sektor paliwowy i energetyka, które mają ogromne potrzeby inwestycyjne, na ich wyniki spowolnienie gospodarcze nie ma aż tak dużego wpływu, a przy tym są uważane za bardzo wiarygodnych kredytobiorców<sup>106</sup>.

W 2003 roku nastąpił wzrost kredytów udzielonych w ramach konsorcjów kredytowych, ich zaangażowanie w tego rodzaju projekty wyniosło 11,3 miliarda złotych. Jednakże w 2004 roku polskie banki w ramach konsorcjów kredytowych pożyczły polskim podmiotom łącznie już tylko 7,7 miliarda złotych. Największe zaangażowanie z tytułu uczestnictwa w kredytach konsorcjalnych w 2004 r. wykazały Bank Pekao S.A. i Bank BPH, na trzecim miejscu znalazł się PKO BP, który pod tym względem był najlepszy w 2003 r. Natomiast Bank BPH wyłożył najwięcej środków w przypadku pojedynczej umowy. Pekao S.A. i BPH uczestniczyły też w największej liczbie stworzonych w 2004 r. konsorcjów (odpowiednio w 14 i 12), przy czym w zdecydowanej większości z nich pełniły funkcję organizatora (odpowiednio w 12 i 10). Przy tego rodzaju kredytach często jednak występuje po kilku równorzędnych organizatorów lub współorganizatorów. W sumie w 2004 r. banki udzieliły ok. 25 dużych kredytów konsorcjalnych, tj. takich, których wysokość przekraczała 100 mln zł. Łączna wartość tych pożyczek wyniosła ponad 10 mld zł. W 2003 r. takich dużych kredytów było ok. 30, a ich łączna wartość przekraczała 20 mld zł. Na ubiegłoroczne kredyty konsorcjalne polskie banki wyłożyły łącznie tylko 7,7 mld zł, pozostała kwota pochodziła od partnerów zagranicznych. Największy ubiegłoroczny kredyt konsorcjalny, na kwotę 550 mln euro, został zorganizowany dla Polskiej Telefonii Cyfrowej (operator sieci Era GSM). Drugi pod względem wartości był kredyt dla Przedsiębiorstwa Państwowego Porty Lotnicze (215 mln USD). Jednak więcej od tej ostatniej firmy pożyczyl łącznie Fundusz Ubezpieczeń Społecznych, który w 2004 r. otrzymał aż 4 kredyty – w sumie na 1,9 mld zł<sup>107</sup>.

<sup>106</sup> W. Grzegorzczak, *Najwięksi ciągle potrzebują pieniędzy*, „Rzeczpospolita” nr 20(6097), 2002.

<sup>107</sup> [http://www.pkobp.pl/index.php?id=bponaso/akt\\_id=3552/source=bponaso/zone=-1/section=ogol/](http://www.pkobp.pl/index.php?id=bponaso/akt_id=3552/source=bponaso/zone=-1/section=ogol/).

Pozyskanie środków poprzez kredyty bankowe nie jest łatwe. W 2002 roku znacznie wzrosła częstotliwość odmowy kredytowania przez banki komercyjne w stosunku do roku 1999. W grupie 570 firm ankietowanych przez Narodowy Bank Polski, w 2002 roku około 1/3 ubiegających się o kredyt przedsiębiorstw spotkała się przynajmniej z jednokrotną odmową (w 1999 r. – 13%). Częstotliwość odmów jednorazowych lub sporadycznych wzrosła dwukrotnie, odmów częstych zaś – ponad trzykrotnie, obejmując około 13,5% respondentów ubiegających się o kredyt. Zasadniczymi powodami odrzucenia wniosku kredytowego była słaba płynność firmy (42%), niska rentowność (27%) oraz niedostateczne zabezpieczenie (20%). Znaczenie zabezpieczenia wzrosło najbardziej w stosunku do 1999 roku (trzykrotnie)<sup>108</sup>.

Ministerstwo Gospodarki i Pracy po dokonaniu analizy ankiet otrzymanych z 655 przedsiębiorstw, podało, że „w drugim półroczu 2004 roku co piąta ankietowana firma regularnie brała kredyt w banku<sup>109</sup>, co wobec 22% firm w poprzednim roku oznacza nieznaczny spadek. Firmy mniejsze zdecydowanie rzadziej niż firmy większe brały kredyt w banku, (podobnie jak w poprzedniej ankietyzacji było to 14% firm mikro oraz po około 40% firm małych i średnich). Jednocześnie o ile odsetek firm mikro oraz małych biorących kredyt w bankach jest mniej więcej stały, to w przypadku firm średnich można zaobserwować tendencję do zmniejszania się odsetka firm korzystających z kredytu bankowego. Spośród firm, które nie brały regularnie kredytu w banku, 16% z nich wystąpiło w 2004 roku o kredyt lub pożyczkę (w tym 39% firm małych, 36% firm średnich oraz 12% firm mikro). Kredyt lub pożyczkę otrzymało 56% wnioskujących firm<sup>110</sup>”.

Pożyczki bankowe – jest to dość wygodny i szybki sposób pozyskania pieniędzy, jednak tak jak i w przypadku kredytów bankowych poręczeń i gwarancji wysokość ich jest ograniczona prawem bankowym. Bardzo istotne przy ubieganiu się o środki bankowe jest wymagane zabezpieczenie. Firma musi posiadać wysokiej wartości majątek, który może stanowić przedmiot zabezpieczenia. Wysokość zabezpieczenia jaką żądają banki zależy ona od oszacowanego ryzyka kredytowego. Zasadą jest, że wartość zabezpieczenia powinna przewyższać kwotę zadłużenia a także uwzględniać zapłatę odsetek od nieterminowych płatności, a w najgorszym przypadku również koszty postępowania sądowego związanego z odzyskaniem długu.

Inwestycje związane z działalnością innowacyjną powodują zamrożenie środków finansowych na odległe okresy, przedsiębiorstwo musi pamiętać, że banki wymagają rachunków efektywności, tzn. przedstawienia niezbędnych nakładów i przewidywanych korzyści. Decyzja o przyznaniu środków finansowych zależy również od

---

<sup>108</sup> Ocena kondycji finansowej przedsiębiorstw w 2002 roku ze szczególnym uwzględnieniem zjawisk pieniężno-kredytowych (w świetle badań ankietowych i danych GUS), Narodowy Bank Polski, Warszawa 2004, s. 10.

<sup>109</sup> Zadane pytanie brzmiało: Czy firma bierze regularnie kredyt w banku (przynajmniej raz na pół roku, od co najmniej roku)?

<sup>110</sup> Trendy rozwojowe sektora MSP w ocenie przedsiębiorców w pierwszej połowie 2005 roku, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa, maj, 2005, s. 23–24.

dotychczasowej działalności firmy, wypracowywanych przez daną firmę wyników stanowiących podstawę oceny tej firmy i określenia jej zdolności kredytowej. Jest to uzasadnione w przypadku oceny zarządzania w danej firmie. Jeżeli firma w czasie prowadzenia działalności rozwijała się, zwiększa to szansę powodzenia podejmowanych większych zadań, jakimi są przedsięwzięcia innowacyjne.

## Wybór banku

Poszukując środków na zewnątrz, przedsiębiorstwo powinno przeanalizować oferty, kilku banków, zaczynając od banku, w którym firma prowadzi rachunek, jako że bank ten najszybciej oceni firmę, na podstawie dotychczasowej współpracy. Zanim firma zdecyduje się na konkretny bank powinna dokonać analizy warunków korzystania z obsługi przez dany bank.

Dobrze jest poznać warunki danego banku do udzielenia ewentualnego kredytu, zanim zostanie przygotowany wniosek kredytowy. Po pierwsze, dlatego że w ten sposób przedsiębiorstwo dowie się o możliwości uzyskania środków, i związanych z tym kosztów, zanim wykona całą pracę związaną z przygotowaniem wniosku wraz ze wszystkimi niezbędnymi załącznikami, po drugie rozmowa z przedstawicielami banku umożliwi wybór najbardziej korzystnego dla realizowanego przedsięwzięcia kredytu ze wszystkich rodzajów kredytów oferowanych przez poszczególne banki.

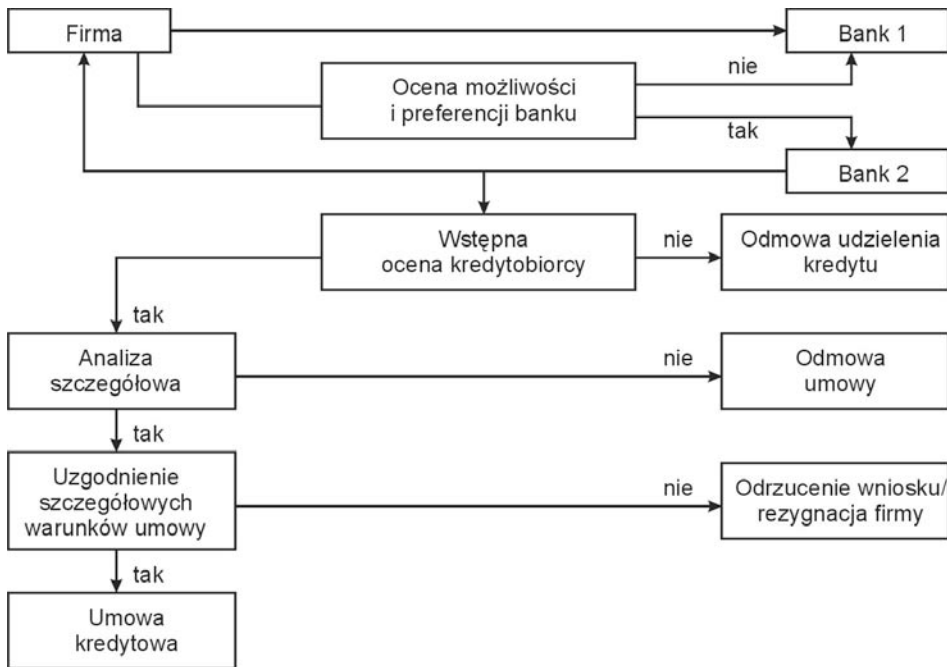
W pierwszej fazie decyzja należy do firmy (kredytobiorcy). To firma wybiera bank, z którym zamierza współpracować. Rysunek 5.3 pokazuje dwa banki, jednakże firma podejmując decyzję o wyborze banku może przeprowadzić analizę większej liczby banków w celu dokonania trafnego wyboru.

Ponieważ w obecnej sytuacji każda firma musi współpracować z bankiem, jest to bardzo ważna decyzja. Trudniejsze zadanie stoi przed firmą innowacyjną, firmą, która chce pozyskać środki na wdrażanie innowacji. Ze względu na specyfikę działań, może okazać się, że firma nie ma wyboru, tutaj raczej bank decyduje, czy jest zainteresowany finansowaniem działalności innowacyjnej.

Bank już w początkowym etapie współpracy:

1. Identyfikuje firmę ustalając:
  - nazwę i adres firmy,
  - formę organizacyjno – prawną,
  - rodzaj prowadzonej działalności,
  - sposób prowadzenia rachunkowości.
2. Zapoznaje się z potrzebami kredytowymi firmy (wysokość kredytu, przeznaczenie, przewidywany okres kredytowania) proponuje kredyt dostosowany do potrzeb firmy,
3. Przedstawia zasady ubiegania się o kredyt.
4. Przedstawia formy zabezpieczeń kredytu preferowane przez bank.
5. Przedstawia warunki finansowe udzielenia kredytu.

**Rysunek 5.3. Procedura postępowania w przypadku próby pozyskania środków finansowych z banku.**



Źródło: opracowanie własne.

Po wstępnej ocenie kredytobiorcy i celowości realizowanego przedsięwzięcia, na które firma chce pozyskać środki pieniężne, bank określa dokumenty i informacje, jakie są potrzebne do rozpatrzenia wniosku. Ilość i jakość dokumentów zależy od: rodzaju kredytu, charakteru podmiotu gospodarczego występującego z wnioskiem.

Postępowanie firmy i banku przedstawione jest wprawdzie na schemacie, ale współpraca między tymi podmiotami może być zupełnie inna. Zależy ona od wielu czynników (np. od tego czy współpracowały wcześniej, jak wyglądała współpraca, specyfiki działalności banku itd.).

Faza druga, tzn. wstępna ocena kredytobiorcy, nie musi wiązać się z koniecznością złożenia wniosku kredytowego. Często w wyniku przeprowadzenia rozmów bank określa, czy może, czy chce kredytować działalność innowacyjną firmy.

Jeżeli z pewnych powodów bank nie jest zainteresowany określonym przedsięwzięciem (np.: projekt dotyczy nowych rozwiązań z zakresu medycyny, a bank nie posiada specjalistów do oceny tego typu inwestycji) może po wstępnej rozmowie odesłać klienta, czy skierować do stosownej instytucji.



Bank przeprowadza analizę wstępną, na podstawie ogólnych danych o przedsiębiorstwie, obszary analizy wstępnej zaprezentowane są w tabeli 5.6. Dopiero po analizie pierwszych informacji bank podejmuje decyzję o ewentualnym rozpatrywaniu wniosku kredytowego<sup>111</sup>.

**Tabela 5.6. Analiza i ocena wstępna kredytobiorcy**

Rodzaj kredytu	Obszar analizy wstępnej
GOSPODARCZE	Ogólna ocena sytuacji w branży, w której działa kredytobiorca; Ogólna ocena podmiotu na podstawie danych, takich jak: forma prawna, siedziba podmiotu, stosunki własnościowe, organ kontrolny, asortyment produktów, rynki zbytu, infrastruktura, pozycja na rynku, kwota kredytu, okres kredytowania, cel kredytu, sposób zwrotu kredytu, stojące do dyspozycji zabezpieczenia
KONSUMPCYJNE	Ogólna ocena podmiotu na podstawie danych, takich jak: kwota kredytu, cel kredytu, sposób zwrotu kredytu, stojące do dyspozycji zabezpieczenia, źródła utrzymania, rodzaj zatrudnienia

Źródło: E. Ziemia, *Komputerowa implementacja modeli zarządzania ryzykiem kredytowym*, Bank, nr 9 (84), wrzesień 1999, s. 51.

W przypadku, gdy w wyniku rozmowy wstępnej, okaże się, że projekt może być ciekawy, klient otrzymuje wniosek do wypełnienia i listę, potrzebnych do oceny przedsięwzięcia, dokumentów i informacji, które klient jest zobowiązany dostarczyć wraz z wnioskiem.

„Przedmiotem wstępnej oceny formalnoprawnej jest zbiór dokumentów i informacji ekonomiczno-finansowych dostarczonych przez wnioskodawcę. W celu zbadania podstaw prawnych i stanu stosunków gospodarczych wnioskodawcy, jego zdolności prawnej do zaciągania zobowiązań oraz prawnego zabezpieczenia kredytu bank gromadzi następujące dokumenty uprawniające do prowadzenia działalności gospodarczej i ustalające status prawny firmy: akt założycielski, odpis z właściwego rejestru sądowego, zaświadczenie o wpisie do ewidencji działalności gospodarczej”<sup>112</sup>.

Wprawdzie dobór materiałów i metody oceny zdolności kredytowej przedsiębiorstwa, są indywidualną sprawą każdego banku, jednakże w każdym banku zależą one od następujących czynników:

- rodzaju kredytu, o jaki ubiega się kredytobiorca,
- formy prawnej kredytobiorcy,
- sytuacji finansowej kredytobiorcy,
- realizowanego przedsięwzięcia.

W każdej instytucji finansowej istnieje wewnętrzny regulamin, który określa warunki kredytowania działalności gospodarczej danej instytucji, a także wykaz dokumentów i informacji załączanych do wniosku kredytowego.

<sup>111</sup> E. Ziemia, *Komputerowa implementacja modeli zarządzania ryzykiem kredytowym*, „Bank”, nr 9 (84), wrzesień 1999, s. 50–51.

<sup>112</sup> Red. W.L. Jaworski, *Współczesny bank*, Poltext, Warszawa 2000, s. 386.

## Wniosek kredytowy

Podstawą udzielenia kredytu lub pożyczki przez bank jest wniosek o udzielenie kredytu. Wniosek kredytowy jest informacją zawierającą charakterystykę przedsiębiorstwa oraz ekonomiczne uzasadnienie rodzaju i kwoty potrzebnego kredytu.

Wniosek kredytowy jest taki sam zarówno na realizację przedsięwzięcia o charakterze nie innowacyjnym, na przykład odtworzeniowym, jak i na realizację przedsięwzięcia innowacyjnego. Dla banku ważne jest, aby podmiot realizujący przedsięwzięcie posiadał zdolność kredytową w całym okresie jego realizacji. Jest to istotne z punktu widzenia zapewnienia bezpieczeństwa zainwestowanych środków finansowych, przedkładających się bezpośrednio na płynności banku, a w konsekwencji na stabilność funkcjonowania całego systemu bankowego. Złożenie wniosku o udzielenie kredytu w przypadku finansowania innowacji, jest często poprzedzone rokowaniami prowadzonymi przez bank i kredytobiorcę. Ich celem jest uzgodnienie treści poszczególnych postanowień umowy kredytowej np. wysokości kredytu, terminu spłaty, wysokości oprocentowania kredytu, wysokości prowizji bankowej, rodzaju prawnego zabezpieczenia spłaty kredytu, a także sankcje w przypadku nie realizowania warunków umowy.

Wzajemne negocjacje mają przynieść korzyści obydwu stronom, zarówno bankom, które poszukują dobrych przedsięwzięć do ich sfinansowania, jak również dla przedsiębiorstw, które są zainteresowane pozyskaniem środków finansowych na jak najlepszych warunkach.

W zależności od podmiotu gospodarczego występującego z wnioskiem oraz od rodzaju kredytu, jaki przedsiębiorstwo chce zaciągnąć, banki określają, jakie dokumenty i informacje powinny być dołączone do wniosku kredytowego, bądź przedłożone w banku do wglądu.

Wniosek kredytowy zawiera z reguły:

- 1) ogólną charakterystykę firmy (adres wnioskodawcy, rodzaj prowadzonej działalności),
- 2) kwotę kredytu,
- 3) przeznaczenie kredytu,
- 4) proponowane terminy i źródła spłaty,
- 5) propozycje dotyczące prawnego zabezpieczenia kredytu,
- 6) cykl realizacji i koszt przedsięwzięcia,
- 7) strukturę finansowania nakładów,
- 8) okres kredytowania,
- 9) okres karencji.

Przed złożeniem wniosku firmy jako kredytobiorcy kierują się określonymi (dla siebie najważniejszymi) kryteriami. Często jest to lokalizacja czy wręcz przyzwyczajenie, a więc jeszcze nie są to czynniki efektywnościowe. Chociaż np. lokalizacja może wpływać na koszt obsługi.

## **Wykaz dokumentów i informacji załączanych do wniosku kredytowego<sup>113</sup>:**

### **I. Dokumenty potwierdzające legalność i zakres prowadzonej działalności:**

- Wpis do ewidencji działalności gospodarczej wydany przez właściwy organ administracji państwowej (osoby fizyczne i spółki cywilne).
- Aktualny wypis z rejestru sądowego (przedsiębiorstwa państwowe, spółdzielnie, spółki prawa handlowego, stowarzyszenia i fundacje.)
- Umowa spółki cywilnej, spółki jawnej. Umowa – akt notarialny – spółki komandytowej, spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Statut – akt notarialny spółki akcyjnej. Akt notarialny o utworzeniu fundacji. Statut przedsiębiorstwa państwowego, spółdzielni, stowarzyszenia, fundacji wraz z późniejszymi zmianami.
- Zezwolenie (koncesja na działalność wymagającą zezwolenia).
- Dokument określający prawa do lokalu, w którym prowadzona jest (lub będzie) działalność gospodarcza (akt własności, umowa najmu lub dzierżawy).
- Numer statystyczny REGON.

### **II. Dokumenty związane z zaciągnięciem zobowiązań wobec banków:**

1. Pełnomocnictwo osób działających w imieniu podmiotu gospodarczego, jeżeli nie wynika ono z dokumentów wymienionych w części I.
2. Oświadczenie wyrażenia zgody przez współmałżonków kredytobiorców na zaciągnięcie zobowiązań wobec banku.
3. Oświadczenie właściwego organu finansowego o nie zaleganiu ze zobowiązaniami podatkowymi oraz deklaracje podatkowe za ostatni okres obrachunkowy.
4. Uchwała wspólników, organu spółdzielni, określająca górną granicę zobowiązań z tytułu zaciągniętych kredytów lub oświadczenie o braku ograniczeń.
5. Opinia banku (banków), w którym kredytobiorca posiada rachunek oraz banków, w których korzystał lub aktualnie korzysta z kredytu, zawierająca następujące informacje:
  - 1) aktualna ocena zdolności kredytowej klienta,
  - 2) aktualne zadłużenie w kredycie i zastosowane zabezpieczenia,
  - 3) terminowość spłat udzielonych dotychczas kredytów,
  - 4) wielkość obrotów na rachunku,
  - 5) obciążenie rachunku tytułami egzekucyjnymi,
  - 6) informacje o udzielonych przez kredytobiorcę gwarancjach, poręczeniach oraz zabezpieczeniach rzeczowych,
  - 7) informacje o ubieganiu się o kredyt lub gwarancję w innych bankach lub instytucjach finansowych oraz sposobach ich prawnego zabezpieczenia,
  - 8) informacje o których mowa w pkt 6 i 7 powinny mieć charakter oświadczenia Kredytobiorcy (mogą być złożone na wniosku kredytowym).

---

<sup>113</sup> Opracowane na podstawie regulaminu kredytowania działalności gospodarczej kilku banków.

### **III. Informacja o sytuacji ekonomiczno – finansowej kredytobiorcy:**

1. Uchwały zgromadzenia wspólników (akcjonariuszy) zatwierdzające sprawozdanie finansowe za ostatni rok oraz określające przeznaczenie osiągniętego zysku (spółki z o.o. lub spółki akcyjne).
2. Bilans otwarcia podmiotu rozpoczynającego działalność gospodarczą oraz prognozy bilansów na koniec poszczególnych lat okresu kredytowania; Rachunek zysków i strat oraz zestawienie przepływów pieniężnych – stan na koniec roku poprzedzającego przyznanie kredytu, kilka lat wstecz oraz prognozy na okres kredytowania, a także inne sprawozdania wymagane ustawą o rachunkowości.
3. Książka przychodów i rozchodów.

### **IV. Opis przedsięwzięcia oraz jego dokumentacja:**

- Opisowe omówienie przedmiotu kredytu.
- Plan ekonomiczno – finansowy przedsięwzięcia oraz ocena jego efektywności.
- Dokumentacja prawna, kosztowa i techniczno – ekonomiczna realizowanego projektu inwestycyjnego.
- Dokumenty i informacje dotyczące dostaw maszyn i urządzeń i terminów ich realizacji.
- Kontrakty, umowy lub zamówienia odbiorców potwierdzające zbytnie wyrobów i usług oraz analiza marketingowa.
- Zezwolenia dewizowe zgodnie z obowiązującymi przepisami Prawo dewizowe.

### **V. Dokumenty dotyczące prawnych zabezpieczeń kredytów.**

Każda z wyżej wymienionych grup dokumentów dostarcza określonych informacji dla instytucji finansowych, niezbędnych do podjęcia decyzji o zasadności pomocy finansowej i do przeprowadzenia oceny możliwości zwrotu realizowanej inwestycji.

Zebranie informacji na podstawie materiałów pierwszej grupy ma na celu sprawdzenie legalności prowadzonej działalności i jej zakresu. Jest to podstawowe i bardzo ważne zagadnienie. Każda dodatkowa działalność wymaga zgody stosownych władz, a więc dodatkowej procedury załatwiania spraw i związanego z tym pewnego okresu czasu. Zebranie materiałów potwierdzających legalność i zakres prowadzenia działalności nie powinno dla przedsiębiorstwa stanowić problemu, gdyż każda jednostka gospodarcza jest zobowiązana posiadać je w swojej dokumentacji. Sprowadza się więc, do zorganizowania wypisów czy kopii potwierdzonych za zgodność z oryginałem.

Materiały wymienione w drugiej grupie, dostarczą również bardzo istotnych informacji, a mianowicie: kto w danej firmie ma pełnomocnictwo do prowadzenia działalności, kto i w jakim zakresie odpowiada za finanse firmy, czy firma dotychczas wywiązywała się terminowo z zaciągniętych zobowiązań, a szczególnie z zobowiązań podatkowych, jako, że są one pierwsze przed wszystkimi innymi zobowiązaniami do zapłaty.

Określają wysokość posiadanych środków finansowych, zaciągniętych zobowiązań, a także wysokość obrotów firmy na posiadanych rachunkach w poszczególnych bankach. Informują o ewentualnych zobowiązaniach firmy, z tytułu zabezpieczeń przez nią dokonanych na rzecz innych jednostek gospodarczych, co może mieć decydujący wpływ w momencie, gdy dana firma będzie musiała spłacać zobowiązania za jednostkę gospodarczą, której udzieliła gwarancji, poręczenia czy jakiegokolwiek innego zabezpieczenia. Zebranie tych dokumentów opiera się również na zgrupowaniu informacji, oświadczeń od współników, kontrahentów, stosownych instytucji.

Materiały z trzeciej grupy dostarczają informacji o stanie majątkowym firmy i źródłach jego finansowania (bilans). Na ich podstawie można określić, które obszary działalności generują zysk (rachunek zysków i strat), a które nadwyżki finansowe (przepływy pieniężne). W małych firmach szczegółowej analizie podlegać będzie książka przychodów i rozchodów. Umiejętna analiza sprawozdań za kilka lat wstecz pozwala ocenić sytuację gospodarczą firmy w ramach dotychczas prowadzonej działalności. Konieczne jest dostarczenie tych sprawozdań na określonych formularzach i w określonych terminach, zgodnie z ustawą o rachunkowości. Muszą być załączane do dokumentacji firmy.

Trudne do wykonania są dokumenty określone w grupie czwartej. Natomiast stanowią one podstawę w przypadku ubiegania się o środki finansowe na działalność innowacyjną. Sporządzanie tych materiałów często wymaga zatrudnienia ekspertów, a niejednokrotnie opracowywanie takich dokumentów zlecane jest na zewnątrz, firmom konsultingowym. Dokumenty te mają pomóc ocenić potrzebę, rentowność i realność zamierzonej inwestycji.

„W finansowaniu projektów, ze względu na wiele umownych stosunków prawnych, łączących strony projektu, kredytodawca musi zadbać nie tylko o właściwe opracowanie umowy kredytowej oraz dokumentacji związanej z ewentualną egzekucją zabezpieczeń, lecz także zwrócić dokładną uwagę na kontrakty oraz inne umowy, łączące podmioty zaangażowane w przedsięwzięcie. W konsekwencji pełna dokumentacja projektu jest bardzo obszerna i złożona”<sup>114</sup>.

Trudność sporządzenia materiałów określonych w piątej grupie wynika z innych przyczyn. Trzeba posiadać wysokiej wartości majątek, który mógłby stanowić zabezpieczenie dla zaciąganych zobowiązań. Wartość zabezpieczenia, jaką żądają banki powinna wynosić około 130% zaciąganego kredytu. Dlatego, że w przypadku problemów ze spłatą, zabezpieczenie powinno pokryć zadłużenie wraz z odsetkami i wszelkimi innymi kosztami. W przypadku finansowania nowych technologii, często te technologie są zabezpieczeniem. Dlatego tak ważne w przypadku firm innowacyjnych są dokumenty dotyczące prawnych zabezpieczeń zaciąganych zobowiązań.

---

<sup>114</sup> P. Kwiatkowski, Project finance – metoda finansowania przedsięwzięć inwestycyjnych, Bank i kredyt, nr 1-2, styczeń-luty 1998, s.54.

Przykładowe współczynniki pokrycia zabezpieczenia przedstawiono w tabeli 5.7. Mają one charakter wyłącznie poglądowy i ich wartość może się różnić w poszczególnych bankach<sup>115</sup>.

**Tabela 5.7. Przykładowe współczynniki pokrycia**

L.p.	Typ zabezpieczenia	Pokrycie (%)	Stopień zabezpieczenia
1	Gotówka na rachunku zablokowanym	100–110	nie ma fluktuacji wartości, kontrola bankowa
2	Pewna gwarancja	120–125	nie ma fluktuacji wartości, upłynnienie zabiera trochę czasu
3	Inwestycje rynku pieniężnego	110–125	umiarkowana fluktuacja wartości, upłynnienie nie stanowi problemu
4	Papiery wartościowe o wysokim standardzie	125–150	niewielka fluktuacja wartości, nie ma problemu z upłynnieniem
5	Budynki mieszkalne	133–150	niewielka fluktuacja wartości, trwałe, trudne do upłynnienia
6	Samochody	133–150	ulegają deprecjacji, dość dobry rynek zbytu
7	Nieruchomości dla celów gospodarczych	150–175	stałe, wartość zależy od rodzaju działalności gospodarczej, trudne do upłynnienia
8	Papiery wartościowe w obrocie	150–200	fluktuacja wartości, płynne, kontrola bankowa
9	Należności (bieżące)	150–200	stała wartość, płynne, ale niepewne
10	Wyposażenie fabryki	150–250	stałe, upłynnienie kosztowne, brak kontroli
11	Zapasy	200–250	niepewna wartość, koszty upłynnienia, brak kontroli
12	Inwentarz i plony	200–300	nietrwałe, łatwe do transportu, kontrola dłużnika
13	Akcje niebędące przedmiotem obrotu	200–400	niepewna wartość, niemożliwe do upłynnienia, kontrola banków

Źródło tabeli: R. Patterson, *Kompendium terminów bankowych po polsku i angielsku, FRRP, Warszawa 2002, s. 496.*

Wykazane wyżej dokumenty są niezbędne w przypadku, kiedy firma zwraca się do banku o sfinansowanie działalności innowacyjnej w postaci kredytu, czy pożyczki. O obowiązku przekazania dokumentów stanowi Art. 70 ust. 3 prawa bankowego, który stanowi: „kredytobiorca jest obowiązany umożliwić podejmowanie przez bank czynności związanych z oceną sytuacji finansowej i gospodarczej oraz kontrolę wykorzystania i spłaty kredytu”<sup>116</sup>.

## Zdolność kredytowa

Prawo bankowe w Art. 70 ust. 1 reguluje, że „Bank uzależnia przyznanie kredytu od zdolności kredytowej kredytobiorcy. Przez zdolność kredytową rozumie się zdolność

<sup>115</sup> K. Wąsowski, *Jak skutecznie ubiegać się o kredyt bankowy?, Krótki kurs kredytowania. Zewnętrzne źródła finansowania sektora MSP – II*, „Biuletyn euro info dla małych i średnich firm”, nr 7–9 (79), 2005, s. 10.

<sup>116</sup> Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe.

do spłaty zaciągniętego kredytu wraz z odsetkami w terminach określonych w umowie. Kredytobiorca jest obowiązany przedłożyć na żądanie banku dokumenty i informacje niezbędne do dokonania oceny tej zdolności.”

Jednocześnie w ust. 2. Art. 70 określono, że: „osobie fizycznej, prawnej lub jednostce organizacyjnej nie mającej osobowości prawnej, o ile posiada zdolność prawną, które nie mają zdolności kredytowej, bank może udzielić kredytu pod warunkiem:

- 1) ustanowienia szczególnego sposobu zabezpieczenia spłaty kredytu,
- 2) przedstawienia niezależnie od zabezpieczenia spłaty kredytu programu naprawy gospodarki podmiotu, którego realizacja zapewni – według oceny banku – uzyskanie zdolności kredytowej w określonym czasie”.

Działalność banku podlega regulacjom prawnym, przedsiębiorstwo chcąc uzyskać środki finansowe z banku musi, w całym okresie współpracy z bankiem dostosować się do czynności wynikających z prawa bankowego.

„Jednym z podstawowych sposobów kontroli ryzyka i zabezpieczenia się przed jego negatywnymi następstwami jest wszechstronna analiza zdolności kredytowej podmiotu gospodarczego, i to zarówno przed podjęciem decyzji o udzieleniu lub nieudzieleniu kredytu, jak i w trakcie wykorzystania środków kredytowych”<sup>117</sup>.

M. S. Wiatr wyodrębnia dwie podstawowe kategorie zdolności kredytowej:

- zdolność kredytową pod względem formalnoprawnym, tj. wiarygodność prawną kredytobiorcy (oznacza zdolność klientów do podejmowania czynności prawnych, w tym do zawierania umów kredytowych);
- zdolność kredytową pod względem merytorycznym (głównie ekonomicznym), tj. wiarygodność ekonomiczna kredytobiorcy (zawiera dwa podstawowe aspekty oceny, personalny – tzn. badanie elementów determinujących zaufanie do osoby kredytobiorcy (charakter, stan rodziny, stan majątkowy, reputacja, kwalifikacje zawodowe, dotychczasowe doświadczenie, zdolności menedżerskie), ocena etyczno-moralna, solidność i odpowiedzialność osobista kredytobiorcy za interesy prowadzonej firmy i aspekt ekonomiczny – tzn. analiza zobiektywizowanych w większości elementów charakteryzujących dotychczasową i perspektywiczną sytuację ekonomiczno-finansową kredytobiorcy oraz jakość zabezpieczeń prawnych kredytu<sup>118</sup>.

Dopiero po szczegółowej ocenie i pozytywnej ocenie wniosku kredytowego przez inspektora kredytowego banku i zatwierdzeniu przez osobę upoważnioną do tego typu czynności, kredytobiorca może otrzymać zapotrzebowane środki.

Często, ponieważ kredyt na innowacje dotyczy stosunkowo wysokich kwot kredytu, wniosek taki, po ocenie przez inspektora kredytowego jest kierowany nie tylko na komitet kredytowy Oddziału banku, ale i na komitet kredytowy w Centrali danego banku.

<sup>117</sup> Red. W.L. Jaworskiego, *Współczesny bank*, Poltext, Warszawa, 2000, s. 370.

<sup>118</sup> Ibidem.

Postępowanie takie ma zminimalizować ryzyko, a przy finansowaniu innowacji jest ono stosunkowo wysokie. Po ostatecznym zatwierdzeniu (organ zatwierdzający jest na różnych szczeblach, zależy od banku), następuje uzgodnienie warunków umowy. Jeszcze na tym etapie może zostać zerwana umowa przez obydwie strony. Bank może na przykład proponować przyznanie innej kwoty kredytu, albo kwoty określonej we wniosku, ale przy spełnieniu innych warunków.

Przed podpisaniem umowy, na ile to możliwe, bank weryfikuje też proponowane przez przedsiębiorstwo zabezpieczenie spłaty kredytu (np. sprawdza księgi wieczyste). „Dokonuje się tego w celu uzyskania pewności, że bank będzie miał natychmiast dostęp do zabezpieczenia spłaty kredytu lub też będzie mógł uzyskać tytuł własności do określonego majątku w przypadku nie dotrzymania umowy kredytowej. Te czynności określa się często jako zagwarantowanie realizacji roszczeń banku wobec zabezpieczenia spłaty kredytu”<sup>119</sup>.

Po pozytywnym zaopiniowaniu przez komitet kredytowy Banku, kredytu i jego zabezpieczenia, przed udzieleniem kredytu następuje sporządzenie i podpisanie umowy kredytowej i ewentualnie innych dokumentów składających się na umowę kredytową. Zgodnie z Art. 69 ust. 2 prawa bankowego, umowa kredytu powinna być zawarta na piśmie i określać w szczególności:

- 1) strony umowy,
- 2) kwotę i walutę kredytu,
- 3) cel, na który kredyt został udzielony,
- 4) zasady i termin spłaty kredytu,
- 5) wysokość oprocentowania kredytu i warunki jego zmiany,
- 6) sposób zabezpieczenia spłaty kredytu,
- 7) zakres uprawnień banku związanych z kontrolą wykorzystania i spłaty kredytu,
- 8) terminy i sposób postawienia do dyspozycji kredytobiorcy środków pieniężnych,
- 9) wysokość prowizji, jeżeli umowa ją przewiduje,
- 10) warunki dokonywania zmian i rozwiązania umowy.

### **Analiza sytuacji kredytobiorcy**

Zebranie stosownych dokumentów uzasadnione jest koniecznością dokonania przez bank analizy sytuacji kredytobiorcy. Przedkładane przez przedsiębiorstwa dokumenty, dostarczają bankom informacji niezbędnych do podjęcia decyzji o zasadności pomocy finansowej i do przeprowadzenia oceny możliwości zwrotu z realizowanej inwestycji.

Banki odgrywają istotną rolę kontrolną, sprawdzają np. legalność prowadzonej działalności. Banki sprawdzają też zagadnienia związane z zaciągnięciem zobowiązań,

---

<sup>119</sup> P.S. Rose, *Zarządzanie bankiem komercyjnym*, Związek Banków Polskich, Warszawa 1997, s. 209.



tj. stan i terminowość wywiązywania się z zaciągniętych zobowiązań, szczególnie podatkowych, sprawdzają stan posiadanych środków finansowych, wysokość obrotów firmy. Banki dokonują oceny sytuacji ekonomiczno – finansowej kredytobiorcy, stanu majątkowego firmy, źródeł finansowania, rentowności przedsiębiorstw, płynności krótko i długoterminowej. Umiejętna analiza sprawozdań za kilka lat wstecz pozwala ocenić sytuację gospodarczą firmy w ramach dotychczas prowadzonej działalności.

Ocena efektywności przedsięwzięć jest zależna od charakteru przedsięwzięcia, np. czy jest to przedsięwzięcie modernizacyjno-rozwojowe, czy przedsięwzięcie nowe. Przedsięwzięcia nowe oceniane są bardzo szczegółowo, włącznie z wariantową analizą ryzyk.

Projekt inwestycyjny ma być czytelny zarówno dla inicjatora przedsięwzięcia jak i dla potencjalnych inwestorów. Dla banków i innych instytucji finansowych powinien stanowić solidną podstawę do podejmowania trafnych decyzji kredytowych niedopuszczających do tworzenia się portfeli kredytów trudnych czy wręcz straconych, dla przedsiębiorstwa podstawą do prowadzenia działalności i przekonania banku o korzyściach wynikających z realizacji projektu. Projekt inwestycyjny powinien, więc kompleksowo, w profesjonalny sposób przedstawić konieczne nakłady i oczekiwane korzyści z przedsięwzięcia.

W przypadku tradycyjnych sposobów finansowania (tzn. pożyczka, kredyt) projektów nowych przedsięwzięć inwestycyjnych, instytucje finansowe duży nacisk kładą na ocenę dotychczasowej działalności firmy na podstawie sprawozdań finansowych i rozliczeń z innymi podmiotami gospodarczymi, a także na ocenę biznesplanu.

Aby określić, czy firma będzie zdolna do spłaty zaciągniętych zobowiązań wraz z odsetkami, konieczne jest przeprowadzenie szczegółowej oceny<sup>120</sup>. Badanie to jest procesem ciągłym, szczególnie w przypadku finansowania przedsięwzięcia, gdzie po każdym etapie należy przeprowadzać nie tylko ocenę firmy, ale również dokonywanej inwestycji<sup>121</sup>.

Przez cały okres trwania umowy kredytowej przedsiębiorstwo podlega monitorowaniu przez bank. W każdym przypadku niedotrzymania przez kredytobiorcę istotnych warunków umowy, np.: wykorzystanie przez firmę środków pieniężnych w innym celu niż określonym we wniosku kredytowym, bank może postawić kredyt w całości lub w części w stan wymagalności, a więc wcześniejszej spłaty.

Aktywa projektów innowacyjnych są w znacznym stopniu wyspecjalizowane w związku, z czym ich wartość poza projektem jest z reguły niewielka. Powoduje to wzrost ryzyka, tak jak i fakt, że finansowanie projektów zachodzi w wąsko wyspecjalizowanych obszarach, przy małym zróżnicowaniu zarówno wytwarzanego produktu jak i rynków.

---

<sup>120</sup> W książce *Współczesny bank* pod red. W.L. Jaworskiego, M.S. Wiatr zaprezentował kilka wybranych systemów oceny zdolności kredytowej, s. 374–385.

<sup>121</sup> A. Sosnowska, S. Łobejko, A. Kłopotek, *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Difin, Warszawa 2000, s. 119–120.

Projekt inwestycyjny powinien zawierać:

1. Określony udział własny wnioskodawcy, odpowiednio udokumentowany.
2. Cel przedsięwzięcia inwestycyjnego. Tutaj bardzo istotna, szczególnie w naszym zmieniającym się otoczeniu, jest przedstawienie strategii osiągnięcia zamierzonego celu.
3. Charakterystykę inwestycji, tzn. okres trwania, lokalizację, przedmiot inwestycji, wstępne rozpoznanie rynku, określenie wielkości nakładów inwestycyjnych, a także oczekiwanych zysków z tych inwestycji.
4. Analizę marketingową, która powinna charakteryzować:
  - produkt (cykl i faza życia produktu, popyt i podaż),
  - konkurencję (ilość i jakość konkurencji, trendy na przyszłość),
  - cenę (czynniki kształtujące cenę, tendencje występujące na rynku i oczekiwania odnośnie kształtowania się cen),
  - strategię marketingową przedsiębiorstwa – określenie segmentu rynku (określenie wspólnych kryteriów grup konsumentów) oraz kompozycji elementów marketingu tzw. marketing mix, gdyż istnieje możliwość elastycznego dopasowania poszczególnych zmiennych w zakresie produktu, ceny, dystrybucji i promocji dla określonego rynku docelowego.
5. Charakterystykę udziałowców tj.:
  - motywację i historię działalności udziałowców,
  - zasoby finansowe udziałowców,
  - gotowość poniesienia dodatkowych kosztów.
6. Charakterystykę wykonawców projektu obejmującą ich doświadczenie oraz możliwości techniczne i technologiczne, jak również kontakty z podwykonawcami.
7. Możliwości zaopatrzenia w surowce, materiały, energię odpowiedniej jakości.
8. Zasoby siły roboczej o odpowiednich kwalifikacjach.
9. Ryzyko ekologiczne, polityczne, prawne, walutowe itp.

P. S. Rose stwierdził: „Banki w coraz wyższym stopniu angażowały się w finansowanie kosztów zakładania nowych przedsiębiorstw, szczególnie w przemysłach wysokiej technologii. Z powodu wysokiego ryzyka związanego z udzielaniem kredytów tego typu, jest to zwykle realizowane za pośrednictwem firm kapitału wysokiego ryzyka będących filiami bankowej spółki holdingowej, zwykle angażowani są także inni inwestorzy w celu większego rozłożenia ryzyka”<sup>122</sup>.

W przypadku, gdy przedsiębiorstwo zamierza przeprowadzić dużą inwestycję, konieczne jest sporządzenie przez tą firmę studium przedinwestycyjnego.

O powodzeniu procesu ubiegania się o środki finansowe istotną rolę odgrywa trafne dostosowanie się przedsiębiorstwa do wymagań obowiązującej procedury składania wniosków i właściwe uzasadnienie zapotrzebowania na kapitał. Wśród dokumentów dołączonych do wniosku znaczącą rolę odgrywa sporządzenie biznesplanów, a także analiz techniczno-ekonomicznych (feasibility studies). Feasibility studies, czyli po prostu studium

---

<sup>122</sup> P.S. Rose, *Zarządzanie bankiem komercyjnym*, Związek Banków Polskich, Warszawa 1997, s. 15.

przedinwestycyjne wymagane jest szczególnie przy ubieganiu się o kredyty z linii zagranicznych. Jest to dość obszerny dokument o określonej metodologii, zawartości i strukturze. Za modelowe feasibility studies uważa się opracowanie powstałe zgodnie z wytycznymi Organizacji Narodów Zjednoczonych ds. rozwoju przemysłowego UNIDO<sup>123</sup>.

„Metodologia opracowana przez UNIDO określa sformalizowane podejście do opisu przedsięwzięcia inwestycyjnego. Metodologia jest rozpowszechniona na całym świecie, w związku z tym stanowi ona swoisty uniwersalny język opisu projektów inwestycyjnych”<sup>124</sup>.

Opracowany przez inwestorów projekt ułatwia bankom, czy innym instytucjom finansowym ocenę, weryfikację projektu przed podjęciem decyzji o jego akceptacji i przystąpieniu do finansowania, lub o jego odrzuceniu.

Jak twierdzi R. Klocek, poznane schematy przygotowywania projektów inwestycyjnych wg stosowanej na Zachodzie formuły *Project finance* wskazują, że żaden projekt nie zostanie rozpoczęty bez należytego przygotowania oraz podpisania szeregu umów, które zapewniają wykonanie danego przedsięwzięcia. Umowy te bowiem zapewniają przede wszystkim eksploatację danego projektu, pokrycie ryzyka przez realizatora projektu (ryzyko budowy – w określonym terminie – leży po stronie inwestora) oraz „właściciela” przedsiębiorstw

---

<sup>123</sup> J. Loch, *Feasibility study*, „Serwis Finansowo-Księgowy” nr 11, 1994. Według modelu UNIDO raport studium przedinwestycyjnego powinien zawierać następujące rozdziały:

I. Podsumowanie i wnioski.

II. Geneza i istota projektu (dane sponsora/-ów projektu, istota i strategia projektu, historia projektu, projekt na tle polityki gospodarczej i przemysłowej).

III. Analiza rynku i strategia marketingowa (podsumowanie wyników analizy rynku: popyt, przewidywana sprzedaż, główne rynki, określenie strategii marketingowej).

IV. Surowce i materiały.

V. Lokalizacja, siedziba projektu i aspekty ekologiczne.

VI. Aspekty techniczne i technologiczne (prezentacja programu produkcyjnego i zdolności produkcyjnej, charakterystyka przyjętej technologii, opis rozmieszczenia i konstrukcji zakładu, opis wymaganych prac budowlanych).

VII. Organizacja i koszty pośrednie (przedstawienie struktury organizacyjnej i zarządzania).

VIII. Zatrudnienie (określenie liczebności i kwalifikacji siły roboczej i personelu administracyjnego, szacunek kosztów i dostępności kadr oraz potrzeb szkoleniowych).

IX. Plan realizacyjny i finansowanie (określenie okresu budowy i wyposażenia zakładu, określenie okresu rozruchu i dochodzenia do przewidywanych zdolności produkcyjnych, wskazanie aspektów przesądających planową realizację inwestycji).

X. Ocena sprawności finansowej i rentowności:

– specyfika głównych nakładów inwestycyjnych, źródła finansowania,

– analiza finansowa (przepływy pieniężne, rachunek wyników, bilans),

– zaktualizowana wartość netto (NPV), wewnętrzna stopa zwrotu (IRR), okres zwrotu, prosta stopa zwrotu, próg rentowności, analiza wrażliwości.

XI. Analiza makroekonomicznej opłacalności.

Wnioski: główne zalety projektu, główne wady projektu, szanse realizacji.

Dla każdego z rozdziałów istnieją opracowane szczegółowe wytyczne dotyczące wymogów jego zawartości.

<sup>124</sup> M. Dobija, D. Dobija, J. Kuchmacz, *Inwestowanie i kredytowanie*, Centrum Rozwoju Rachunkowości i Finansów, Skierniewice 1995, s. 121.

kooperujących. Dopiero mając przygotowany zestaw ww. umów, inwestor może wystąpić do banków o udzielenie pożyczek na sfinansowanie danego przedsięwzięcia<sup>125</sup>.

Niejednokrotnie pomysł na innowację, nowy produkt rodzi się w firmie, która ze względu na wymagane przez bank dokumenty nie ma szans na pozyskanie środków finansowych z zewnątrz. Wówczas firma może zwrócić się do funduszy pe/vc. „Private equity/venture capital (pe/vc) ma przewagę nad innymi sposobami finansowania w kilku ważnych punktach. Najpopularniejszy sposób – kredyt bankowy – wymaga posiadania wysokich zabezpieczeń i obciąża firmę koniecznością regularnych spłat, co z kolei wymaga systematycznej i wysokiej płynności. Trudno go uzyskać firmie młodej lub już obciążonej długiem. Z kolei inwestor branżowy przejmuje kontrolę nad nabywaną spółką, włącza ją w swoje struktury i wymaga dostosowania jej działalności do swoich celów. To zaś oznacza zwykle utratę niezależności firmy i jej zarządu. Oferta publiczna nie jest w Polsce zbyt popularna. Zwłaszcza dla małych i średnich przedsiębiorstw jej procedura jest zbyt kosztowna i czasochłonna. Poza tym, szanse pozyskania kapitału tą drogą zależą w bardzo dużym stopniu od giełdowej koniunktury”<sup>126</sup>.

**Tabela 5.8. Kredyt bankowy czy kapitał podwyższonego ryzyka**

Kryterium	Kredyt	Kapitał podwyższonego ryzyka
Warunki otrzymania środków finansowych	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wiarygodność kredytowa,</li> <li>– Zabezpieczenie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Potencjał rozwoju,</li> <li>– Ścieżka wyjścia z inwestycji,</li> </ul>
Zadania inwestora	<p>Samodzielne zarządzanie firmą, bez udziału inwestora</p> <p>Pasywna rola inwestora w rozwoju firmy</p>	<p>Konieczność przekazania części kontroli nad firmą inwestorowi w zakresie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– zmiany statutu lub regulaminów spółki,</li> <li>– emisji akcji lub obligacji zamiennych na akcje,</li> <li>– zbycia lub wydzierżawienia majątku spółki,</li> <li>– połączenia spółki z innym podmiotem,</li> <li>– rozwiązania lub likwidacji spółki,</li> <li>– zobowiązań pozabilansowych spółki,</li> <li>– realizacji strategii oraz rocznych budżetów operacyjnych,</li> <li>– zaciągania kredytów i pożyczek,</li> <li>– wzajemnych relacji pomiędzy Spółką i podmiotami zależnymi od akcjonariuszy.</li> </ul> <p>Aktywna rola inwestora w rozwoju firmy w zakresie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– określania strategii firmy,</li> <li>– formułowania zadań dla zespołów zarządzających,</li> <li>– projektowania aliansów strategicznych,</li> <li>– organizowania dalszego finansowania i zarządzania płynnością</li> </ul>
Koszty pozyskania środków finansowych	Konieczność ponoszenia na bieżąco kosztów odsetkowych, prowizji	Brak bieżących kosztów obsługi długu

Źródło: Opracowanie własne

<sup>125</sup> R. Klocek, *Poręczenia i gwarancje Skarbu Państwa – stabilne zabezpieczenia finansowe*, Wydawnictwo, C.H. Beck, Warszawa 2000, s. 32–33.

<sup>126</sup> [www.psyk.org.pl/new/napisali.php?art.=125](http://www.psyk.org.pl/new/napisali.php?art.=125).

## Inne źródła finansowania

### Leasing

W gospodarce rynkowej coraz bardziej rozpowszechnionym źródłem finansowania inwestycji jest leasing, czyli forma uzyskiwania dóbr inwestycyjnych na podstawie umowy, w której leasingodawca zobowiązuje się oddać do dyspozycji leasingobiorcy określone dobra (środki trwałe) w zamian za ustalone opłaty. Niektórzy uważają, że jest to forma pewnego rodzaju dzierżawy czy najmu, biorąc określone aktywa w leasing można nimi gospodarować bez konieczności ich zakupu.

M. Molo i M. Bielówka twierdzą, iż cechami wyróżniającymi umowę leasing na tle umów najmu lub dzierżawy są:

- przedmiot leasingu jest najczęściej specjalnie zakupiony na potrzeby konkretnego leasingobiorcy,
- umowa leasingu jest zawarta na ściśle określony czas, a płatności z tytułu używania są z góry określone specjalnym harmonogramem,
- po okresie zakończenia umowy leasingu dotychczasowy leasingobiorca może zakupić przedmiot leasingu na szczególnych zasadach, za cenę znacznie niższą od ceny rynkowej<sup>127</sup>.

Jednakże i w przypadku leasingu banki odgrywają istotną rolę, gdyż zwykle bank udziela kredytu firmom leasingowym, które w ten sposób pozyskują środki finansowe na zakup środków trwałych, stanowiących przedmiot leasingu.

W praktyce spotyka się następujące formy leasingu:

- Leasing operacyjny (eksploatacyjny) polega na oddaniu określonego dobra w użytkowanie na określony czas, zazwyczaj krótszy niż okres pełnej amortyzacji wartości danego dobra (od 1 roku do 4 lat). Leasingobiorca zobowiązany jest do płatności rat leasingowych i odsetek określonych w umowie leasingowej. Rata leasingowa i odsetki stanowią koszt uzyskania przychodu, pomniejszając podstawę opodatkowania. Natomiast leasingodawca, jako właściciel przedmiotu leasingu, wykazuje go nadal w bilansie, wobec tego może dokonywać odpisów amortyzacyjnych, poza tym ponosi koszty napraw, serwisu technicznego i ubezpieczenia. Jego dochodem jest oprocentowanie wartości danego dobra.
- Leasing finansowy ma charakter długoterminowy (10 lat i dłużej). W tym przypadku okres umowy zbliżony jest do pełnej amortyzacji wartości przedmiotu leasingu. Zwykle też dotyczą dóbr inwestycyjnych o większej wartości. Zazwyczaj nie ma możliwości wypowiedzenia umowy przed terminem, a koszty eksploatacji, ryzyka i inne ponosi sam leasingobiorca. Występuje również opcja przejścia własności

---

<sup>127</sup> *Finansowanie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, pomoc Rządu dla małych i średnich przedsiębiorstw*, Polska Fundacja Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Ministerstwo Gospodarki, 2000, s. 81.

przedmiotu leasingu po okresie umowy przez leasingobiorcę, wskutek czego on wykazuje wartość przedmiotu leasingu w bilansie. Ma, zatem możliwość dokonywania odpisów amortyzacyjnych. Z drugiej zaś strony oprocentowanie wartości danego dobra, tj. część kapitałowa raty leasingowej, nie stanowi w tym przypadku jego kosztu uzyskania przychodu.

Dla dużej części przedsiębiorstw, możliwość korzystania z leasingu, mimo znacznych kosztów, jest jedynym rozwiązaniem, szczególnie w przypadku, gdy przedsiębiorstwo nie dysponuje własnymi środkami finansowymi na inwestycje oraz ma trudności w uzyskaniu pożyczki, czy kredytu bankowego. Banki chętniej i na lepszych warunkach udzielają kredytów dużym firmom leasingowym, niż małym i średnim przedsiębiorstwom, szczególnie nieznanym lub nowopowstałym. Dodatkową zaletą jest fakt, że w przypadku leasingu nie są wymagane praktycznie żadne zabezpieczenia, ponieważ właścicielem przedmiotu leasingu pozostaje leasingodawca. W warunkach silnej konkurencji leasing umożliwia wdrażanie nowych technik i technologii rokujących wysoką efektywność, bez angażowania do tego celu własnego kapitału. Nie inwestując własnych kapitałów leasingobiorca ma możliwość podejmowania szybkich decyzji rozwojowych i realizację nieprzewidzianych inwestycji. Powoduje to zwiększenie płynności finansowej przedsiębiorstwa.

**Tabela 5.9. Rynek leasingu maszyn i urządzeń oraz środków trwałych w Polsce, w latach 1995–2002 (w mln zł)**

Rok	Rynek leasingu maszyn i urządzeń	Rynek leasingu środków trwałych
1995	346,0	864,3
1996	604,3	1 452,9
1997	1 382,3	2 202,5
1998	2 148,8	3 740,1
1999	2 360,0	4 753,9
2000	2 462,5	4 566,5
2001	2 080,3	3 874,8
2002	2 070,5	4 683,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://gielda.wp.pl>

W 2003 roku nastąpił dalszy rozwój rynku leasingu w Polsce. Leasing środków trwałych wzrósł z 4.683,9 mln zł w 2002 r. do 11.81,25 mln zł w 2003 r., w tym leasing maszyn i urządzeń z 2.070,5 mln zł w 2002 r. do 2.360,76 mln zł w 2003 r.

**Tabela 5.10. Wartość środków oddanych w leasing w 2003 roku w mln złotych**

Lp.	Spółka	Pojazdy ogółem	maszyny, urządzenia przemysłowe	komputery, sprzęt biurowy	samoloty, statki kolej	inne	Ruchomości ogółem	Nieruchomości	RAZEM
1	BA Creditanstalt Leasing	245,46	215,08	12,78	1,70	26,48	501,51	19,78	521,29
2	Bankowy Fundusz Leasingowy	205,78	47,09	17,34		6,98	277,19	8,05	285,24
3	BEL Leasing	470,06	139,68	10,87	0,75	0,00	621,36	77,74	699,10
4	BISE Leasing	3,74	4,26	3,53	0,00	0,38	11,91	0,00	11,91
5	BNP Paribas Lease Group	4,50	32,40	3,50	0,00	34,24	74,64	0,00	74,64
6	BRE Leasing	610,88	227,09	8,72	5,71	8,01	860,42	12,00	872,42
7	BZ WBK Leasing**	458,58	244,44	14,44			717,46	0,00	717,46
8	Caterpillar Financial Services		112,00			2,00	114,00	0,00	114,00
9	Centrum Leasingu i Finansów CLiF SA	0,05					0,05		0,05
10	Daimler Chrysler Leasing	376,17	1,65	0,86		0,10	378,77		378,77
11	Deutsche Leasing	53,65	223,09	3,59	2,00	6,63	288,95		288,95
12	Europejski Fundusz Leasingowy	1 661,15	238,47	40,51	0,00	0,00	1 940,13	0,00	1 940,13
13	Fidis Leasing	100,88	0,33	1,55	0,00	0,05	102,81	0,00	102,81
14	Fortis Lease	67,88	82,31	1,82		8,46	160,47		160,47
15	Franfinance Leasing	251,32	173,34	34,00	2,25	5,13	466,04		466,04
16	Futura Leasing	280,78					280,78		280,78
17	GBG Finanse	41,22				2,94	44,15		44,15
18	Handlowy Leasing	290,20	156,20	3,54		6,10	456,04		456,04
19	IKB Leasing	1,55	132,11				133,66		133,66
20	ING Lease	22,46	93,59	0,03	48,48	1,98	166,54	169,19	335,73
21	KBC Lease	17,00		25,68		40,20	82,88		82,8
22	KOPEX Leasing	2,20	0,33	0,16		0,04	2,73		2,73
23	Kredyt Lease S.A.	46,28	26,52	0,53	0,03	24,34	97,70	0,00	97,70
24	LHI Leasing Polska							337,77	337,77
25	NOMA 2	23,17	31,19	0,70	0,21	2,33	57,60		57,60
26	Orix	67,04	9,97	1,55			78,56		78,56
27	Pekao Leasing***	100,08	7,82	1,01	1,50	2,30	112,71	0,00	112,71
28	Raiffeisen Leasing	910,40	114,03	11,67	5,19	0,00	1 041,29	0,00	1 041,29
29	Renault Credit	142,27					142,27		142,27
30	Scania Finance	216,47				0,19	216,66	0,00	216,66
31	Trans-Leasing BP	16,96	1,63	0,96	0,00	0,40	19,95	0,00	19,95
32	VFS Usługi Finansowe	280,00					280,00		280,00
33	Volksbank Leasing	381,23	43,82	23,15	0,00	0,72	448,92		448,92
34	Volkswagen Leasing	264,59	2,29	0,35		4,17	271,39		271,39
35	Watin Leasing	6,79	0,05	0,07		0,01	6,92	0,28	7,20
	RAZEM	7 620,79	2 360,76	222,91	67,82	184,17	10 456,45	624,81	11 812,25

\*\* Łącznie: BZ WBK Finanse & Leasing SA i BZ WBK Leasing SA \*\*\* Wyniki tylko za IV kwartał

Źródło: [http://www.rzeczpospolita.pl/dodatki/raporty\\_040520/raporty\\_a\\_1.html](http://www.rzeczpospolita.pl/dodatki/raporty_040520/raporty_a_1.html)

Jak wynika z tabeli 5.10 niektóre spółki leaasingowe specjalizują się tylko w wybranych formach leasingu, na co należy zwrócić uwagę przy rozpatrywaniu tej formy finansowania jako możliwości pozyskania środków na innowację.

„Porównując oferty poszczególnych firm leasingowych inwestor powinien zwrócić uwagę na: całkowity koszt leasingu – wartość wszystkich rat, prowizję, opłatę manipulacyjną, ubezpieczenie, koszty wykupu, wysokość kaucji lub depozytu gwarancyjnego (opłata wstępna, udział własny leasingobiorcy); formę zabezpieczenia przedmiotu leasingu, możliwość wyboru wariantu spłat, okresu leasingu. Najważniejszym składnikiem rachunku płatności leasingowych jest wysokość raty leasingowej, której spłaty są rozłożone w czasie. Rozkład tych spłat poprzez rachunek dyskonta znajduje swoje odzwierciedlenie w określeniu terażniejszej wartości płatności leasingowych. Oznacza to, że z punktu widzenia leasingobiorcy wybór terminu i wielkości płatności powinien być przedmiotem rachunku ekonomicznego, gdyż umożliwia to uzyskanie korzyści dla przyszłego użytkownika przedmiotu leasingu”<sup>128</sup>.

B. Kłosowska do korzyści z leasingu dla przedsiębiorstw poszukujących kapitału zalicza:

- możliwość finansowania bez własnego wkładu kapitałowego (a więc zwiększa się płynność finansowa przedsiębiorstwa),
- możliwość użytkowania dobra bez konieczności przedstawiania gwarancji rzeczowych czy osobistych wymaganych np. przy ubieganiu się o kredyt bankowy,
- korzyści podatkowe, możliwość odliczenia opłat związanych z leasingiem od podstawy opodatkowania,
- neutralność z punktu widzenia zdolności kredytowej firmy, gdyż operacja leasingowa nie wchodzi do bilansu firmy jako zobowiązanie (leasing operacyjny),
- przeniesienie ryzyka innowacji (technicznego i ekonomicznego starzenia się przedmiotu umowy) na leasingodawcę,
- możliwość elastycznego dostosowania spłat rat leasingowych do przewidywanych korzyści z tytułu użytkowania rzeczy,
- transakcje leasingowe nie wykluczają tradycyjnych metod finansowania,
- unika się kosztów i problemów związanych ze sprzedażą przestarzałych lub nietypowych maszyn i urządzeń<sup>129</sup>.

Korzystna jest forma finansowania przedsięwzięć innowacyjnych w postaci leasingu, gdyż wtedy nowa technologia, będąca przedmiotem leasingu stanowi jego zabezpieczenie. Zaletą leasingu jest również to, że nie trzeba ponosić dużych nakładów kapitałowych przed momentem uruchomienia inwestycji. Przedmiotem leasingu mogą być nieruchomości, a także maszyny i urządzenia, linie technologiczne, samochody itp. Firma korzystając z leasingu może modernizować park maszynowy na bieżąco i w zależności od potrzeb wykorzystywać nowe technologie.

<sup>128</sup> A. Skowronek-Milczarek., *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania*, C.H. Beck, Warszawa 2005, s.147–148.

<sup>129</sup> B. Kłosowska, *Obsługa bankowa przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 1996, s. 102–103.



K. Janasz napisał: „leasing jako sposób finansowania przedsięwzięć innowacyjnych jest korzystny dla większości jednostek zarówno ze sfery badań naukowych, projektowania i wdrażania nowej techniki, jak i produkcji, handlu i usług. Ułatwia on wymianę moralnie zużytych maszyn, urządzeń, zastosowanie nowych systemów produkcyjnych i opracowanie nowych technologii”<sup>130</sup>.

Jednakże zastosowanie leasingu jest wciąż zbyt małe. Przyczyną tego stanu rzeczy zdaniem E. Okoń-Horodyńskiej są niedoskonałe rozwiązania instytucjonalne a także brak nowoczesnego sprzętu dostępnego leasingobiorcom realizującym przedsięwzięcia o charakterze innowacyjnym. Zdaniem autorki udostępniane do leasingu maszyny i urządzenia stanowią w przeważającej części spuściznę wyposażenia po prywatyzowanych i upłynniających zbędny sprzęt przedsiębiorstwach państwowych. Instytucją odpowiedzialną w Polsce za tę ścieżkę działalności jest Konferencja Przedsiębiorstw Leasingowych w Polsce, mieszcząca się w Warszawie<sup>131</sup>.

### **Faktoring i forfaiting**

Faktoring i forfaiting są to metody finansowania bieżącej działalności przedsiębiorstwa, nie mają istotnego znaczenia przy finansowaniu wdrażania innowacji, dlatego w tym opracowaniu zostały pominięte.

### **Franczyza**

Franczyza nie jest formą finansowania w ścisłym tego słowa znaczeniu, może ułatwić i ograniczyć początkowe koszty związane z inwestycjami. Franczyza jest długoterminową umową udzielenia biorcy przez dawcę pozwolenia na używanie jego firmy tzn. nazwy, znaków towarowych, nazw handlowych, związanych z prowadzeniem działalności technologii i systemów dystrybucji, oraz udzielenie wszelkiej niezbędnej pomocy w tym zakresie<sup>132</sup>.

Jak wynika z powyższych rozważań pozyskanie środków finansowych stanowi wciąż jeden z największych problemów przedsiębiorstw. Tak jak i w innych państwach innowacje powinny być finansowane w przeważającej części ze środków prywatnych, jednakże prace badawczo-rozwojowe, jako źródło innowacji, muszą być wspierane środkami publicznymi.

---

<sup>130</sup> W. Janasz, K. Janasz, A. Świadek, J. Wiśniewska, *Strategie innowacyjne przedsiębiorstw*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2001, s. 419.

<sup>131</sup> E. Okoń-Horodyńska, *Narodowy system innowacji w Polsce*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 1998, s. 232.

<sup>132</sup> *Finansowanie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, s. 45–46.

**Tabela 5.11. Finansowanie działalności B+R firm wysokotechnologicznych ze środków publicznych**

Środki publiczne na działalność badawczo-rozwojową	Udział (w %)
0	72,4
1–10%	2,6
11–25%	6,6
26–50%	9,2
powyżej 50%	9,2

Źródło: Opracowanie IBnGR na podstawie ankiety. P. Rot, T. Brodzicki, *Przemysł wysokich technologii w Polsce*, poz. cyt.,

Z ww. tabeli wynika, że aż w 72,4 % badanych firm wysoko-technologicznych, działalność badawczo-rozwojowa, w 2000 roku w ogóle nie była współfinansowana ze środków publicznych. Środki budżetowe stanowiły więcej niż 25 proc. wydatków na B+R w 18,4 proc. badanych podmiotów. Wśród nich liczną grupę stanowiły ośrodki i jednostki badawczo-rozwojowe, dla których komercjalizacja wyników badań może być traktowana marginesowo nie stanowiąc istoty działalności. Wśród przedsiębiorstw otrzymujących pomoc ze środków publicznych dominują duże przedsiębiorstwa z reguły państwowe o strategicznym znaczeniu dla gospodarki bądź obronności kraju<sup>133</sup>.

Autorzy ww. opracowania stwierdzili, że analiza przypadków publicznego wsparcia działań badawczo-rozwojowych przedsiębiorstw wysokotechnologicznych pod kątem osiąganych przez nie przychodów jednoznacznie pokazuje, że trafia ono do przedsiębiorstw/institucji osiągających znaczne przychody ze sprzedaży (w 95% przypadków przedsiębiorstwa te osiągają przychody powyżej 5 mln zł rocznie, a w 35% przypadków powyżej 50 mln zł rocznie). Może to wskazywać, że wysoko-technologiczne MSP – potencjalnie bardzo innowacyjne, ale o relatywnie niskich przychodach (typowych dla embrionalnej fazy rozwoju) – nie mogą liczyć na znaczące wsparcie ze środków publicznych. Słaba dostępność środków publicznych dla tego typu firm jest z pewnością niekorzystna.

Pozyskanie środków finansowych na preferencyjnych warunkach dla działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa może stanowić ważną przesłankę prowadzenia i wdrażania innowacji.

Odpowiednie zarządzanie przyznawaniem ulg podatkowych dla przedsiębiorstw podejmujących działalność innowacyjną, czy dla banków finansujących wdrażanie innowacji w przedsiębiorstwach może być znaczącym bodźcem zainteresowania się innowacjami ze strony zarówno przedsiębiorstw jak i banków.

Finansowanie działalności wspierającej innowacyjność w przemyśle ze środków publicznych obejmuje dwa typy nakładów: bezpośrednie nakłady budżetowe wynikające

<sup>133</sup> P. Rot, T. Brodzicki, *Przemysł wysokich technologii w Polsce*, Wyniki badań przeprowadzonych przez Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową przy współpracy „Gazety Wyborczej”.

z zastosowania różnych instrumentów (dotacji, zwrotnych zaliczek, kredytów, gwarancji kredytowych, udziałów kapitałowych) oraz nakłady podatkowe, stanowiące stratę w przychodach budżetowych, wynikającą z podatków niezapłaconych w związku z korzystaniem z ulg i zwolnień podatkowych. Są to kwoty, które nie przypadają do zapłaty (lub których płatność jest odroczone) i są związane przede wszystkim z pomocą udzielaną na rzecz przemysłu<sup>134</sup>.

## **Fundusze z Unii Europejskiej**

Środki z Unii Europejskiej również mogą stanowić istotne źródło finansowania działalności innowacyjnej przedsiębiorstw w Polsce. Polska jako członek Unii Europejskiej może korzystać ze środków pochodzących z:

- funduszy strukturalnych,
- Funduszu Spójności.

Pomocy z tych instrumentów UE mogą towarzyszyć kredyty Europejskiego Banku Inwestycyjnego<sup>135</sup>. Większość finansowanych przez Unię projektów Polska musi współfinansować, może jednak na ten cel wykorzystać kredyty Europejskiego Banku Inwestycyjnego.

Informacje na temat funduszy Unii Europejskiej znajdują się na stronach:

- [www.funduszestrukturalne.pl](http://www.funduszestrukturalne.pl),
- [www.parp.gov.pl](http://www.parp.gov.pl),
- [www.konkurencyjnosc.gov.pl](http://www.konkurencyjnosc.gov.pl),
- [www.funduszspojnosci.gov.pl](http://www.funduszspojnosci.gov.pl).

## **Fundusze strukturalne**

Fundusze strukturalne to środki finansowe pochodzące z budżetu Unii Europejskiej, których podstawowym celem jest wspieranie restrukturyzacji oraz modernizacji regionów i sektorów gospodarki krajów członkowskich, mających problemy z dorównaniem do średniego poziomu ekonomicznego w Unii Europejskiej<sup>136</sup>.

W Unii Europejskiej istnieją cztery fundusze strukturalne:

---

<sup>134</sup> Pomiar działalności naukowej i technicznej. Proponowane zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji technologicznych, Podręcznik OSLO, OECD, Eurostat, KBN, 1999, s. 190.

<sup>135</sup> Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dn. 30 lipca 2004 r. w sprawie przyjęcia strategii wykorzystania Funduszu Spójności na lata 2004–2006 (Dz.U. Nr 176, poz. 1827) (załącznik).

<sup>136</sup> D. Lubian, P. Szpakowski, *Zarys systemu wdrażania funduszy strukturalnych w Polsce w latach 2004–2006*, Kontrola Państwowa, nr 5, NIK, Warszawa 2004, s. 119.

- Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego (EFRR) – jego zadaniem jest zmniejszanie dysproporcji w poziomie rozwoju pomiędzy regionami należącymi do Unii Europejskiej. Z funduszu tego są realizowane między innymi projekty infrastrukturalne, projekty inwestycyjne i doradcze dla przedsiębiorstw (przede wszystkim małych i średnich), działania w zakresie badań i rozwoju, projekty turystyczne, działania związane z rozwojem społeczeństwa informacyjnego;
- Europejski Fundusz Społeczny (EFS) – fundusz ten ma za zadanie wspieranie działań zorientowanych na zapobieganie bezrobociu i zwalczanie go. Finansuje między innymi szkolenia zawodowe dla osób bezrobotnych i pracowników, doradztwo zawodowe, staże w przedsiębiorstwach, przekwalifikowania, projekty promujące równość szans kobiet i mężczyzn;
- Sekcja Orientacji Europejskiego Funduszu Orientacji i Gwarancji Rolnej (EFOiGR) – instrument finansowy służący transformacji struktury rolnictwa oraz rozwojowi obszarów wiejskich. Ze środków funduszu pomoc jest przekazywana między innymi na projekty w zakresie inwestycji w gospodarstwach rolnych, rozwoju infrastruktury na obszarach wiejskich, wspierania pozarolniczej działalności gospodarczej, reorganizacji struktur rolnictwa i leśnictwa;
- Finansowy Instrument Wspierania Rybołówstwa (FIWR) – jego podstawowym celem jest promowanie zmian strukturalnych w rybołówstwie. Projekty finansowane z tego funduszu dotyczą między innymi modernizacji floty połowowej, wyposażenia i modernizacji portów rybackich, przetwórstwa i marketingu produktów rybołówstwa, ochrony zasobów rybnych<sup>137</sup>.

Obok wymienionych czterech funduszy strukturalnych w Unii funkcjonuje również Fundusz Spójności, który jest instrumentem polityki strukturalnej, lecz nie zalicza się do funduszy strukturalnych<sup>138</sup>.

## Fundusz Spójności

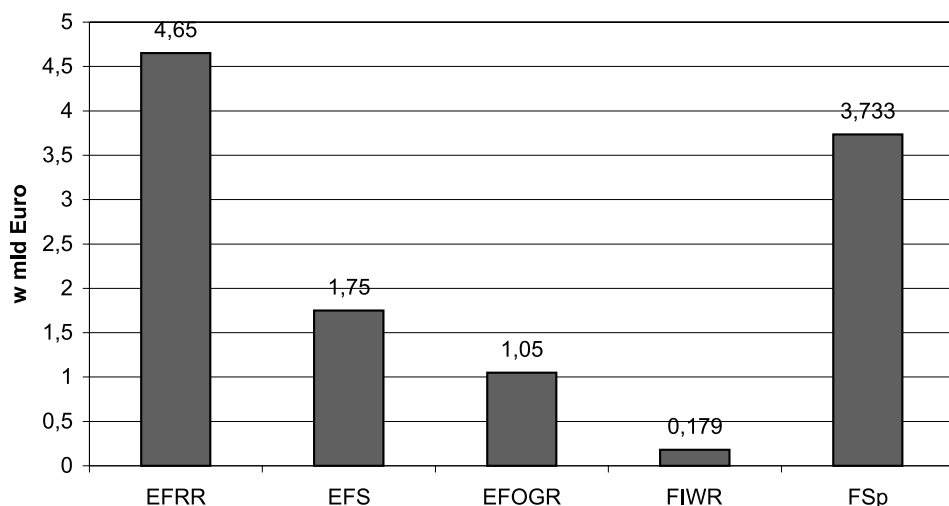
Fundusz Spójności został utworzony w 1994 r. Zakres działania Funduszu Spójności obejmuje pomoc o zasięgu krajowym. Środki finansowe Funduszu Spójności są kierowane do państw członkowskich, w których produkt narodowy brutto (PNB) na jednego mieszkańca jest niższy niż 90% przeciętnej w państwach Unii Europejskiej, oraz w których opracowany został program zmierzający do spełnienia kryteriów konwergencji ustalonych w art. 104 Traktatu ustanawiającego Wspólnotę Europejską. Projekty finansowane z Funduszu Spójności powinny być zgodne z postanowieniami Traktatów, przyjętymi zgodnie z nimi instrumentami oraz politykami wspólnotowymi, łącznie z polityką ochrony środowiska, transportową, w dziedzinie sieci transeuropejskich, polityką konkurencji oraz polityką zamówień publicznych. Przedsięwzięcia finansowane z Fun-

<sup>137</sup> A. Jankowska, T. Kierzkowski, R. Knopik, *Fundusze pomocowe dla Polski po akcesji – fundusze strukturalne i fundusz spójności*, PARP, Warszawa, czerwiec 2003,

<sup>138</sup> *Narodowy Plan Rozwoju 2004–2006*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa, s. 5.

działu Spójności nie mogą być równocześnie finansowane z funduszy strukturalnych. Uregulowania dotyczące włączenia Polski do korzystania z Funduszu Spójności zostały zawarte w zapisach Traktatu o Przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej, w części dotyczącej proponowanych zmian Rozporządzenia Rady nr 1164/94<sup>139</sup>.

**Rysunek 5.4. Fundusze Strukturalne i Fundusz Spójności w Polsce – lata 2004–2006**



Źródło: A. Jankowska, T. Kierzkowski, R. Knopik, *Fundusze pomocowe dla Polski po akcesji – fundusze strukturalne i fundusz spójności*, PARP, Warszawa, czerwiec 2003 r., s. 9.

Jak wynika z rys. 5.4. w latach 2004–2006, głównym źródłem środków finansowych dostępnym dla Polski są środki możliwe do uzyskania w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego i Funduszu Spójności.

Każde z państw członkowskich Unii Europejskiej samodzielnie ustala szczegółowe cele wykorzystania środków pochodzących z funduszy strukturalnych UE. W Polsce podstawowym dokumentem jest Narodowy Plan Rozwoju na lata 2004–2006 (NPR).

*Narodowy Plan Rozwoju na lata 2004–2006*<sup>140</sup>

Znaczenie Narodowego Planu Rozwoju na lata 2004–2006 polega na określeniu strategii gospodarczej RP na pierwsze lata członkostwa w UE oraz programowaniu wsparcia z Funduszy Strukturalnych UE.

Celem NPR jest rozwijanie konkurencyjnej gospodarki opartej na wiedzy i przed-

<sup>139</sup> Zarządzanie i Kontrola Funduszu Spójności, *Ogólny podręcznik*, Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2003, s. 4–5.

<sup>140</sup> Narodowy Plan Rozwoju na lata 2004–2006 został przyjęty przez Radę Ministrów w lutym 2003 r.

siębiorczości. Jednym z jego założeń jest wzrost wydatków na naukę do 1,5% PKB w 2006 roku.

NPR został utworzony w celu przedstawienia Unii Europejskiej dokumentu opisującego działania, które zostaną sfinansowane ze środków strukturalnych.

W oparciu o Narodowy Plan Rozwoju przygotowano dokument „Podstawy Wsparcia Wspólnoty na lata 2004–2006” (PWW). Na jego podstawie utworzono programy operacyjne, określające kierunki działań w poszczególnych dziedzinach życia gospodarczego i społecznego<sup>141</sup>.

Programy realizowane w ramach NPR koncentrują się na kilku podstawowych kierunkach rozwoju. Kierunki te i instrumenty ich realizacji prezentuje tabela 5.12.

**Tabela 5.12. Kierunki rozwoju NPR i instrumenty ich realizacji**

	Kierunek rozwoju	Instrumenty realizacji (wieloletnie)			
		Podstawy Wsparcia Wspólnoty (PWW)	Fundusz Spójności	Inicjatywy Wspólnotowe	Programy krajowe
1.	Wspieranie konkurencyjności przedsiębiorstw	SPO Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw (EFRR)			Przede wszystkim przedsiębiorczość; Zwiększenie innowacyjności gospodarki w Polsce do 2006 r.; Kapitał dla przedsiębiorczych; Rządowe programy i strategie restrukturyzacyjne przemysłów: chemicznego, hutnictwa żelaza i stali, górnictwa węgla kamiennego, obronnego, lekkiego, farmaceutycznego, inne programy rządowe
2.	Rozwój zasobów ludzkich i zatrudnienia	SPO Rozwój zasobów ludzkich (EFS)		EQUAL	Programy zatrudnienia i restrukturyzacji finansowane z zasobów Funduszu Pracy, PFRON i budżetu MGiP; Program Pierwsza praca; Programy rozwoju edukacji nadzorowane przez MENiS

<sup>141</sup> <http://www.pulsbiznesu.com.pl/content.aspx?sid=6663&guid.>

3.	Tworzenie warunków dla zwiększania poziomu inwestycji, promowanie zrównoważonego rozwoju i spójności przestrzennej	SPO Transport (EFRR)	Część transportowa		Program Infrastruktura – klucz do rozwoju (Program budowy autostrad i dróg ekspresowych); Strategia Wykorzystania Funduszu Spójności
			Część dot. ochrony środowiska		Strategia Wykorzystania Funduszu Spójności; Program dla Odry 2006; Krajowy Plan Gospodarki Odpadami; Program wyposażenia aglomeracji w systemy kanalizacji zbiorczej i oczyszczalnie ścieków; Inne programy
4.	Przekształcenia strukturalne w rolnictwie i rybołówstwie, rozwój obszarów wiejskich	SPO Restrukturyzacja i modernizacja sektora żywnościowego oraz rozwój obszarów wiejskich (EFOiGR)			Program Aktywizacji Obszarów Wiejskich (PAOW); Programy Agencji Nieruchomości Rolnych (ANR); Programy Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa (ARiMR)
		SPO Rybołówstwo i przetwórstwo ryb			
5.	Wzmocnienie potencjału rozwojowego regionów i przeciwdziałanie marginalizacji niektórych obszarów	Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju Regionalnego (ZPORR) (EFRR, EFS)		INTERREG	Kontrakty wojewódzkie

Źródło: Narodowy Plan Rozwoju 2004–2006, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa, listopad 2004, s. 70–71.

Środki udostępnione Polsce w ramach wspólnotowej polityki regionalnej są wykorzystywane za pomocą programów operacyjnych. Wykaz programów operacyjnych w tabeli 5.13.

**Tabela 5.13. Wykaz programów operacyjnych wraz z instytucjami odpowiedzialnymi za ich przygotowanie**

Nazwa Programu		Instytucja przygotowująca Program
SPO ROL	Sektorowy Program Operacyjny Restrukturyzacja i modernizacja sektora żywnościowego i rozwój obszarów wiejskich	Ministerstwo Gospodarki i Pracy
SPO RZL	Sektorowy Program Operacyjny Rozwój Zasobów Ludzkich	Ministerstwo Gospodarki i Pracy
SPO Ryby	Sektorowy Program Operacyjny Rybólstwo i Przetwórstwo Ryb	Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi (MRiRW)
SPO T	Sektorowy Program Operacyjny Transport	Ministerstwo Infrastruktury (MI)
SPO WKP	Sektorowy Program Operacyjny Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw	Ministerstwo Gospodarki i Pracy (we współpracy z samorządami województw)
ZPORR	Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju Regionalnego	Ministerstwo Gospodarki i Pracy

*Źródło: Narodowy Plan Rozwoju 2004–2006, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa, listopad 2004, s. 95.*

Dodatkowym programem operacyjnym jest Pomoc Techniczna (PO PT). Założeniem Programu jest zapewnienie na poziomie krajowym wsparcia dla zarządzania, monitorowania, oceny i kontroli Podstaw Wsparcia Wspólnoty. Program ten ma charakter horyzontalny, dlatego jego priorytety i działania dotyczą kwestii istotnych dla całego systemu wdrażania i koncentrują się na usprawnieniu jego funkcjonowania i zapewnieniu spójności. Program Operacyjny Pomoc Techniczna dostarcza środki i narzędzia dla zaspokojenia potrzeb Instytucji Zarządzającej i Instytucji Płatniczej, jako jednostek koordynujących zadania pozostałych ośrodków zaangażowanych we wdrażanie funduszy strukturalnych. Dodatkowo Program wspiera Urzędy Kontroli Skarbowej i Jednostki monitorująco-kontrolne wszystkich funduszy strukturalnych w wykonywaniu powierzonych im zadań. Celem Programu jest również zapewnienie bezproblemowej eksploatacji krajowego systemu informatycznego SIMIK, ciągły rozwój systemu, jego usprawnianie oraz podnoszenie zarówno jakości obsługi, jak i usług świadczonych przez system jego użytkownikom<sup>142</sup>.

Środki z Unii Europejskiej nie mogą być jedynym źródłem finansowania projektu inwestycyjnego. W zależności od Programu, z którego przedsiębiorstwo zamierza korzystać, ustalone są limity.

Istotne znaczenie przy korzystaniu z programów operacyjnych ma wielkość przedsiębiorstwa oraz lokalizacja projektu.

Definicja mikroprzedsiębiorcy, małego i średniego przedsiębiorcy zapisana jest w załączniku do Rozporządzenia Komisji (WE) NR 364/2004, z dnia 25 lutego 2004 r.<sup>143</sup>.

<sup>142</sup> <http://www.funduszeStrukturalne.gov.pl/PROGRAM+OPERACYJNY+POMOC+TECHNICZNA>.

<sup>143</sup> ROZPORZĄDZENIE KOMISJI (WE) NR 364/2004, z dnia 25 lutego 2004 r. zmieniające rozporządzenie (WE) nr 70/2001 i rozszerzające jego zakres w celu włączenia pomocy dla badań i rozwoju.



Na klasyfikację przedsiębiorstw wpływają: wielkość średniorocznego zatrudnienia pracowników, wielkość rocznych obrotów netto ze sprzedaży, wysokość sumy bilansowej oraz niezależność w rozumieniu odrębnych przepisów.

Przykładowo mikroprzedsiębiorstwo definiuje się jako przedsiębiorstwo, które w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych:

- zatrudnia mniej niż 10 pracowników,
- osiągnęło roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nie przekraczający równowartości w PLN 2 mln EUR,
- suma aktywów i pasywów bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczy równowartości w PLN 2 milionów EUR,
- jest niezależne w rozumieniu odrębnych przepisów<sup>144</sup>.

Przedsiębiorcy mogą składać wnioski o dotacje na następujące przedsięwzięcia:

1. Działanie 1.4 Wzmocnienie współpracy między sferą badawczo-naukową a gospodarką (SPO WKP).  
Instytucja wdrażająca: Ministerstwo Edukacji i Nauki (do 31.10.2005 r. Ministerstwo Nauki i Informatyzacji), ul. Wspólna 1/3, 00–529 Warszawa, pok. 303, tel. (022) 628 82 00, 629 15 88, 529 23 03.
2. Działanie 2.1 Wzrost konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw poprzez doradztwo (SPO WKP). Instytucja wdrażająca: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.  
Wniosek należy złożyć w Regionalnej Instytucji Finansującej (RIF) znajdującej się w tym województwie, w którym będzie realizowany projekt.
3. Działanie 2.2 Wsparcie konkurencyjności produktowej i technologicznej przedsiębiorstw (SPO WKP):
  - a) Poddziałanie 2.2.1 Wsparcie dla przedsiębiorstw dokonujących nowych inwestycji.
  - b) Poddziałanie 2.2.2 Wsparcie w zakresie internacjonalizacji przedsiębiorstw:  
Instytucja wdrażająca: Ministerstwo Gospodarki i Ministerstwo Rozwoju Regionalnego (do 31.10.2005 r. Ministerstwo Gospodarki i Pracy), plac Trzech Krzyży 3/5, 00–507 Warszawa, tel. (0–22) 693 46 88, [www.mgip.gov.pl](http://www.mgip.gov.pl).  
Miejsce składania wniosków: Ministerstwo Gospodarki i Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Kancelaria Ogólna, plac Trzech Krzyży 3/5, 00–507 Warszawa.
4. Działanie 2.3 Wzrost konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw poprzez inwestycje. Instytucja wdrażająca: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości  
Miejsce składania wniosków: RIF (jak w działaniu 2.1).
5. Działanie 2.4 Wsparcie dla przedsięwzięć w zakresie dostosowywania przedsiębiorstw do wymogów ochrony środowiska SPO WKP. Wdrażanie działania w Ministerstwie Środowiska, tel. (022) 579 26 80.

---

<sup>144</sup> *Uzupełnienie Sektorowego Programu Operacyjnego – Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw, lata 2004–2006*, s. 11.

Wnioski należy składać w Narodowym Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej.

6. Działanie 3.4 Mikroprzedsiębiorstwa ZPORR.

Wnioski należy składać we właściwym Urzędzie Marszałkowskim lub innej instytucji, której Zarząd Województwa powierzył taką funkcję (Urząd Wojewódzki).

7. Program Operacyjny Pomoc Techniczna.

Wnioski można składać w siedzibie Instytucji Zarządzającej POPT, Ministerstwo Gospodarki i Ministerstwo Rozwoju Regionalnego Plac Trzech Krzyży 3/5 00–507 Warszawa.

Ogłoszenie o rozpoczęciu przyjmowania wniosków oraz terminy ich składania zawsze zamieszczane są na stronach internetowych Instytucji Wdrażających. Podawany jest przedział możliwego do uzyskania dofinansowania.

W październiku 2005 r. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości ogłosiła kolejną turę składania wniosków o wsparcie w ramach działania 2.1 „Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw poprzez doradztwo”<sup>145</sup>. Dofinansowanie zamyka się w przedziale od 2,5 do 250 tys. zł.

Wsparcie obejmuje małe i średnie firmy, a wnioski o nie należy dostarczyć do Regionalnych Instytucji Finansujących.

Przedsiębiorca chcący uzyskać dofinansowanie z Unii musi pokonać kilka etapów.

**Obieg wniosku na przykładzie SPO WKP Działanie 2.3, czyli „Wzrost konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw poprzez inwestycje”.**

W wytycznych dla wnioskodawców do działania 2.3 stwierdzono, że „dofinansowanie przekraczające 125 000 zł może być udzielone pod warunkiem, że wnioskodawca sfinansuje inwestycję środkami pochodzącymi z kredytu lub z funduszu inwestycyjnego, w kwocie stanowiącej co najmniej 25% wnioskowanej wartości dofinansowania. Powyższy warunek nie dotyczy projektów finansowanych w drodze leasingu, z wyłączeniem leasingu zwrotnego”<sup>146</sup>.

W przypadku gdy dotacja będzie większa niż 125 000 PLN, pierwszy krok to wizyta w banku czy np. w funduszu inwestycyjnym. Tutaj należy złożyć wniosek o dofinansowanie wraz z załącznikami. Musi być on zgodny ze wzorem przygotowanym przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP).

Bank lub fundusz inwestycyjny dokonuje analizy danych przekazanych przez przedsiębiorcę i podejmuje decyzję kredytową. Gdy jest ona pozytywna, wówczas

---

<sup>145</sup> Informacje szczegółowe można uzyskać telefonicznie pod numerami: (0–22) 432 89 91, 432 89 92 i 432 89 93.

<sup>146</sup> Wytyczne dla wnioskodawców ubiegających się o dofinansowanie w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego „Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw” Priorytet 2 Bezpośrednie wsparcie przedsiębiorstw, Działanie 3 Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw poprzez inwestycje, Ministerstwo Gospodarki Pracy i Polityki Społecznej.

przedsiębiorca może podpisać promesę kredytu lub umowę kredytową i złożyć je do Regionalnej Instytucji Finansującej (RIF), dodając wniosek o dofinansowanie (uruchomienie kredytu nie nastąpi przed złożeniem wniosku).

Jeżeli przedsiębiorca ubiega się o dotację nieprzekraczającą kwoty 125 000 zł nie jest zobowiązany do współfinansowania swojej inwestycji kredytem lub środkami pieniężnymi pochodzącymi z funduszu inwestycyjnego. Wówczas przedsiębiorca składa wniosek o dotację do RIF.

Po złożeniu wniosku przedsiębiorca może rozpocząć działania współfinansowane dotacją.

Następnie wniosek oceniany jest przez RIF, która ma na to 18 dni licząc od upłynięcia ostatecznej daty ich składania. W przypadku stwierdzenia uchybień formalnych, RIF wzywa przedsiębiorcę do poprawienia/uzupełnienia wniosku w terminie 3 dni od dnia wezwania – dotyczy to tylko wniosków złożonych na 7 dni przed upływem terminu składania wniosków. Prawidłowo wypełnione wnioski przekazywane są PARP celem oceny merytorycznej. PARP ma 90 dni na poinformowanie o przyznaniu pomocy, zamieszcza w Internecie listę przedsiębiorców, którzy otrzymają dofinansowanie.

Podpisanie umowy dotacji pomiędzy PARP a beneficjentem następuje nie później niż po upływie 120 dni od terminu składania wniosku.

Jeśli warunek podpisania umowy był podstawą otrzymania kredytu, to przedsiębiorca musi złożyć oryginał umowy w banku. Po spełnieniu wszystkich wytycznych zawartych w promesie lub umowie kredyt zostaje uruchomiony.

Następuje realizacja projektu. Przedsiębiorca ma 30 dni od zakończenia realizacji projektu na złożenie do RIF dokumentów, tj. sprawozdania końcowego i wniosku o wypłatę dotacji wraz z fakturami i innymi dowodami zapłaty. RIF przeprowadza kontrolę na miejscu realizacji projektu i zatwierdza/odrzuca lub wzywa do usunięcia nieprawidłowości w ciągu 7 dni. PARP dokonuje kontroli pod względem zgodności administracyjnej i wypłaty dotacji<sup>147</sup>.

Banki w Polsce oferują pomoc przedsiębiorstwom w dostępie do środków z Unii Europejskiej.

Lista banków uczestniczących we wdrażaniu działania 2.3 na stronie: <http://www.parp.gov.pl/banki/index.html?wybor=1>

Banki mają w swojej ofercie również kredyty inwestycyjne powiązane z dotacją (np. do czasu uzyskania pozytywnej decyzji o przyznaniu dotacji przedsiębiorca spłaca kredyt o określonym oprocentowaniu, od momentu uzyskania takiej decyzji wysokość oprocentowania zostaje zmniejszona albo też w umowie z bankiem zostaje zawarta klauzula, że wypłata dotacji automatycznie zmniejsza kwotę należnego do spłacenia

---

<sup>147</sup> *Przewodnik po funduszach strukturalnych dla przedsiębiorców oraz instytucji wspierających firmy*, PARP, Warszawa 2004, s. 13.

kredytu), oraz kredyty pomostowe, które są ściśle związane z dotacją (zazwyczaj uruchomienie środków jest uzależnione od pozytywnej decyzji o dotacji). Mimo podobnej nazwy kredyt pomostowy nie oznacza tego samego we wszystkich bankach akredytowanych, często poszczególne banki różnie wyceniają koszt takiego kredytu<sup>148</sup>.

Dodatkowo należy pamiętać, że w realizowanej inwestycji należy rozróżnić koszty kwalifikowane, na które przedsiębiorstwo może składać wniosek o zwrot stosownej części oraz koszty niekwalifikowane, które muszą być pokryte przez przedsiębiorcę.

## **Jak skorzystać z dotacji inwestycyjnych**

Przedsiębiorcy mogą ubiegać się o dotacje na projektowane inwestycje. Jednakże przedsiębiorca może otrzymać zwrot tylko tych kosztów, które zostaną poniesione przez firmę po złożeniu wniosku.

Do Ministerstwa Gospodarki i Ministerstwa Rozwoju Regionalnego składa się wniosek z działania SPO WKP poddziałanie 2.2.1. Natomiast PARP jest instytucją wdrażającą działanie 2.1. i działanie 2.3. SPO WKP. Wnioski należy składać lub dostarczyć do właściwej ze względu na lokalizację projektu siedziby Regionalnej Instytucji Finansującej<sup>149</sup>. Należy pamiętać, że dotacja dla przedsiębiorcy wypłacana jest jako refundacja poniesionych kosztów. Przedsiębiorstwo musi zapewnić środki na prefinansowanie inwestycji. Kolejnym warunkiem jest to, że kredyt musi być udzielony tylko przez tzw. bank akredytowany. Lista banków, w których przedsiębiorca może się zadłużyć spełniając ten warunek znajduje się na wcześniej podanej stronie PARP ([www.parp.gov.pl/strukturalny2.html](http://www.parp.gov.pl/strukturalny2.html)).

Dofinansowanie mogą uzyskać wszystkie firmy bez względu na wielkość, w tym zarówno polskie, jak i zagraniczne. Należy pamiętać, że dofinansowanie zależy od regionu, w którym firma prowadzi działalność oraz realizacji projektu.

Wielkość dofinansowania z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego oraz budżetu państwa na realizację indywidualnego projektu w działaniu 2.3 SPO WKP:

- 1) nie może być niższa niż kwota 10 000 PLN (dziesięć tysięcy złotych polskich);  
oraz
- 2) nie może być wyższa niż kwota 1 250 000 PLN (jeden milion dwieście pięćdziesiąt tysięcy złotych polskich);  
oraz
- 3) nie może przekroczyć:
  - a) 30% wydatków kwalifikowanych określonych w pkt 3.3, jeżeli projekt jest realizowany w powiecie miasta Warszawa lub miasta Poznań,

---

<sup>148</sup> A. Tarnawa, *Bank akredytowany i jego rola w finansowaniu projektu dofinansowanego ze środków UE*, Euroinfo, nr 12(72), grudzień 2004, s. 7.

<sup>149</sup> Wytyczne dla wnioskodawców do działania 2.3. [http://pliki.parp.gov.pl/dotacjedoc/spo\\_wkp/spo23\\_zal100.rtf](http://pliki.parp.gov.pl/dotacjedoc/spo_wkp/spo23_zal100.rtf), str. 21.

- b) 40% wydatków kwalifikowanych określonych w pkt 3.3, jeżeli projekt jest realizowany w powiecie miasta Wrocław, miasta Gdańsk, miasta Gdynia, miasta Sopot lub miasta Kraków,
- c) 50% wydatków kwalifikowanych określonych w pkt 3.3, jeżeli projekt jest realizowany w innym powiecie.

Dofinansowanie może być wyłącznie refundacją poniesionych przez beneficjenta wydatków kwalifikujących się do dofinansowania.

Nie ma ograniczeń co do całkowitej wartości projektu, o ile wnioskowana wartość dofinansowania, skalkulowana w odniesieniu do całkowitych kwalifikowanych wydatków projektu spełnia wszystkie kryteria określone w wytycznych.

Nie ma również ograniczeń, co do ilości wniosków składanych przez wnioskodawcę na realizację różnych projektów ani co do całkowitej wartości dofinansowania uzyskanego przez beneficjenta, o ile każdy z projektów spełnia wszystkie kryteria określone dla działania.

Dofinansowanie w zakresie inwestycji może być udzielone przedsiębiorcy pod warunkiem, że zobowiąże się on do:

- a) utrzymania inwestycji w powiecie, w którym została zrealizowana, przez okres co najmniej 5 lat od dnia zakończenia inwestycji, przy czym za dzień zakończenia inwestycji przyjmuje się dzień złożenia przez przedsiębiorcę w PARP końcowego rozliczenia umowy o dofinansowanie, potwierdzającego zakończenie realizacji projektu objętego dofinansowaniem,
- b) zapewnienia finansowania inwestycji, w części nie objętej dofinansowaniem ani inną pomocą państwa, ze środków nie pochodzących z pomocy państwa.

Przedsiębiorca przed ubieganiem się o środki z Programów Operacyjnych powinien zwrócić uwagę na następujące informacje, zawsze określone w każdym działaniu:

- cel działania,
- rodzaje projektów podlegających wsparciu,
- beneficjentów – podmioty objęte wsparciem,
- budżet działania,
- wydatki kwalifikowane,
- zasady wyboru projektów, w tym kryteria oceny projektów<sup>150</sup>.

PARP na swojej stronie internetowej zamieszcza wytyczne dla poszczególnych działań, poddziałań, z których każdy przedsiębiorca może bezpłatnie korzystać. W wytycznych przedsiębiorca znajdzie wszystkie istotne informacje, tj. definicje (np. instytucji wdrażającej, instytucji zarządzającej, projektu, projektodawcy, wniosku, wsparcia), informacje o działaniu, poddziałaniu, zasady udzielania wsparcia.

---

<sup>150</sup> *Przewodnik po funduszach strukturalnych dla przedsiębiorców oraz instytucji wspierających firmy*, PARP, Warszawa 2004, s. 6.

W zasadach udzielania wsparcia wskazane są:

- podmioty uprawnione do ubiegania się o wsparcie (projektodawcy),
- rodzaje projektów, które mogą być przedmiotem wsparcia,
- wydatki kwalifikujące się do objęcia wsparciem,
- forma i wartość wsparcia,
- opis procedur<sup>151</sup>.

Bardzo ważne jest aby realizowany projekt wpisał się w Program Operacyjny, z którego ma być finansowany, następnie w priorytet i odpowiednie działanie, poddziałanie.

I na końcu kwestie formalne, równie bardzo istotne.

Częstym błędem przedsiębiorców, który uniemożliwiał uzyskanie przez nich wsparcia w dotychczasowych terminach, był brak załączników do wniosku. Należy pamiętać o tym, żeby wniosek był prawidłowo wypełniony i kompletny, tj. zawierał wszystkie wymagane załączniki.

### **Inicjatywy Wspólnotowe**

Oprócz programów operacyjnych, które są negocjowane z państwami członkowskimi, ze środków funduszy strukturalnych finansowane są również Inicjatywy Wspólnotowe. Mają one ten sam charakter we wszystkich państwach i są one realizowane według tych samych procedur<sup>152</sup>.

Inicjatywy Wspólnotowe to programy pomocy bezzwrotnej, organizowane przez Unię Europejską dla określonych środowisk i grup społecznych. Podobnie jak Fundusze Strukturalne, Inicjatywy Wspólnotowe funkcjonują tylko w krajach członkowskich. Obecnie działają cztery inicjatywy:

- **INTERREG III** zajmuje się wzmocnieniem współpracy transgranicznej, międzyregionalnej i międzynarodowej,
- **EQUAL** pomaga w zwalczaniu wszelkich przejawów dyskryminacji i nierówności na rynku pracy oraz działa w kierunku integracji społecznej i zawodowej imigrantów,
- **URBAN** działa w ramach projektów mających na celu rozwój infrastruktury miast europejskich powyżej 100 000 mieszkańców,
- **LEADER +** wspomaga wdrażanie nowoczesnych strategii rozwoju terenów wiejskich<sup>153</sup>.

Zgodnie z sugestią Komisji Europejskiej w Polsce w latach 2004–2006 są dostępne jedynie INTERREG III oraz EQUAL. Projekty o podobnym charakterze jak w programie URBAN mogą być obecnie finansowane w ramach programu ZPORR (działanie 3.3). Natomiast w przypadku LEADER+ mogą być finansowane w ramach SPO ROLNICTWO (działanie 2.7)<sup>154</sup>.

<sup>151</sup> [www.parp.gov.pl](http://www.parp.gov.pl).

<sup>152</sup> *Narodowy Plan Rozwoju 2004–2006*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa, s. 10.

<sup>153</sup> <http://www.fundusze-strukturalne.gov.pl/Podstawowe+informacje>.

<sup>154</sup> *Narodowy Plan Rozwoju 2004–2006*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa, s. 10.

Przy Urzędach Marszałkowskich zostały powołane Regionalne Punkty Kontaktowe (RPK). Głównym zadaniem RPK jest doradzanie potencjalnym beneficjentom z poszczególnych regionów w zakresie możliwości ubiegania się o środki z programów Inicjatywy Wspólnotowej INTERREG III i udzielanie im potrzebnych informacji<sup>155</sup>.

Informacje na temat Inicjatywy Wspólnotowej INTERREG III znajdują się na stronach Ministerstwa Gospodarki i Ministerstwa Rozwoju Regionalnego: <http://www.interreg.gov.pl>.

Za zarządzanie i wdrażanie Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL w Polsce odpowiedzialne jest Ministerstwo Gospodarki i Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, pełniące rolę Instytucji Zarządzającej EQUAL oraz Fundacja „Fundusz Współpracy” działająca jako Krajowa Struktura Wsparcia (KSW). Działanie 2 Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL poświęcone jest wdrażaniu na poziomie krajowym i ponadnarodowym projektów zgłoszonych przez wyłonione w drodze konkursu Partnerstwa na rzecz Rozwoju. Obejmuje okres 33 miesięcy. Zakończy się 31 marca 2008 roku. Niedługo rozpocznie się również Działanie 3, które potrwa do tegoż dnia<sup>156</sup>.

Podstawowym zadaniem KSW jest zapewnienie wszechstronnych usług poradnictwa i wsparcia dla potencjalnych partnerów uczestniczących w programie EQUAL, Partnerstw na Rzecz Rozwoju, a także grup Partnerstw tzw. sieci tematycznych<sup>157</sup>.

W Polsce funkcję KSW pełni Fundacja „Fundusz Współpracy”, tel: 22 625 39 37, fax: 22 625 28 05, [www.equal.org.pl](http://www.equal.org.pl), e-mail: [equal@cofund.org.pl](mailto:equal@cofund.org.pl).

Informacje na temat Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL znajdują się na stronach Ministerstwa Gospodarki i Ministerstwa Rozwoju Regionalnego: <http://www.equal.mgip.gov.pl>.

Ważną rolę w finansowaniu działalności innowacyjnej w przedsiębiorstwie spełnia Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości<sup>158</sup>.

### **Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP)**

Celem działania Agencji jest m.in. udział w realizacji programów wspierających rozwój małych i średnich przedsiębiorstw, a także eksportu, rozwoju regionalnego, wykorzystania nowych technik i technologii, tworzenia nowych miejsc pracy, przeciwdziałania bezrobociu i rozwoju zasobów ludzkich.

Regionalnymi partnerami PARP-u są Regionalne Instytucje Finansujące (RIF). Zarządzają one realizacją programów regionalnych skierowanych do MSP i współpracują z PARP przy realizacji programów krajowych. RIF-y pełnią funkcje konsulta-

<sup>155</sup> <http://www.interreg.gov.pl/Punkty+Kontaktowe>.

<sup>156</sup> <http://www.funduszezstrukturalne.gov.pl/Wiadomosci/EQUAL/equal.htm>.

<sup>157</sup> <http://www.equal.gov.pl/EQUAL+w+Polsce++podstawowe+informacje>.

<sup>158</sup> PARP powstała na mocy ustawy z dnia 9 listopada 2000 r. o jej utworzeniu.

cyjno-doradcze, szkoleniowe, a także sprawują obsługę administracyjną poszczególnych programów. W RIF-ach przedsiębiorcy mogą składać wnioski o udzielenie dotacji. Przy każdej RIF działa Punkt Konsultacyjny (PK). PK są instytucją pierwszego kontaktu dla małych i średnich przedsiębiorstw. W PK przedsiębiorcy mogą bezpłatnie uzyskać informację dotyczącą podstawowych zagadnień związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej oraz zarządzaniem przedsiębiorstwem, a także dostępnych instrumentów wsparcia dla przedsiębiorców.

Przedsiębiorca może uzyskać w PARP bezzwrotne wsparcie finansowe na doradztwo lub inwestycje. Informacje odnośnie działalności PARP znajdują się na stronie: [www.parp.gov.pl](http://www.parp.gov.pl).

### **Programy Ramowe Unii Europejskiej**

W celu wspierania rozwoju gospodarczego i społecznego Unia Europejska od 1984 r. realizuje programy ramowe, tzw. Programy Ramowe Badań, Rozwoju Technicznego i Prezentacji Unii Europejskiej. Obecnie realizowany jest 6. Program Ramowy (6. PR) w latach 2002–2006.

Celem tych programów jest wzmocnienie powiązań nauki z przemysłem i transferu technologii, co ma spowodować zwiększenie konkurencyjności gospodarki Unii Europejskiej, głównie wobec gospodarki Stanów Zjednoczonych i państw Dalekiego Wschodu.

Zadania te realizowane są poprzez wsparcie finansowe wspólnych, międzynarodowych przedsięwzięć jednostek naukowych i przemysłu. Program ramowy oznacza zbiór tematów działalności naukowo-badawczej i technicznej, finansowanych przez Unię Europejską w wielu dziedzinach ukierunkowanych pod względem zakresu i treści, przewidzianych do wykonania w określonym przedziale czasu. Przygotowywany jest przez Komisję Europejską i zatwierdzany wspólnie przez Radę i Parlament Europejski<sup>159</sup>.

Całkowity budżet 6. PR, przeznaczonego do realizacji w okresie 2002–2006, wynosi 17,5 mld euro<sup>160</sup>.

Celem 6. PR jest stworzenie Europejskiej Przestrzeni Badawczej poprzez promocję większej współpracy, większej komplementarności oraz większej koordynacji pomiędzy podmiotami na każdym poziomie. W programie wyróżniono siedem obszarów kluczowych: genomika i biotechnologia dla zdrowia, technologie na rzecz Społeczeństwa Informacyjnego, nanotechnologia i nanonauka, aeronautyka i przestrzeń kosmiczna, bezpieczeństwo żywności, nieprzerwany rozwój oraz nauki społeczne i ekonomiczne<sup>161</sup>.

---

<sup>159</sup> I. Nowicka, *Finansowanie badań naukowych z funduszy Unii Europejskiej*, PAN, Nauka Nr 3, 2003, s. 190.

<sup>160</sup> W. Pławski, *Dobry start. Sprawy Nauki*, „Biuletyn Komitetu Badań Naukowych”, 2002, nr 10, s. 25.

<sup>161</sup> J. Anusz, D. Kotlewski, *Programy Pomocowe Unii Europejskiej*, Zakłady Graficzne MOMAG, Tomaszów Maz. 2003, s. 19.



Ogólna struktura 6. PR przewiduje cztery obszary działań adresowane do MSP:

- projekty badawcze przeznaczone specjalnie dla małych i średnich firm (projekty CRAFT i projekty sektorowe),
- Specyficzne Projekty Badawcze lub Innowacyjne,
- usługi informacyjne,
- działania na rzecz przedsiębiorstw<sup>162</sup>.

Projekty CRAFT (Cooperative Research), przeznaczone są dla firm nieposiadających odpowiedniego zaplecza badawczego do rozwiązania problemu technologicznego. Badania prowadzi jednostka naukowo-badawcza lub firma typu high-tech. Wysokość dofinansowania takiego projektu przez Komisję Europejską wynosi 50%. W projektach Craft prawa własności intelektualnej należą do przedsiębiorstw zlecających badania<sup>163</sup>.

„Zasady udziału w projekcie:

- grupa MSP mających podobny problem technologiczny do rozwiązania, zleca badania dwóm dowolnym placówkom badawczym, mającym siedziby w krajach członkowskich i/lub stowarzyszonych z UE,
- w projekcie mogą wziąć udział MSP, jednostki naukowo-badawcze oraz inne firmy, pod warunkiem że nie pełnią w projekcie roli dominującej oraz pod warunkiem wniesienia własnego wkładu do budżetu projektu,
- w projekcie muszą wziąć udział minimum 3 firmy MSP pochodzące z dwóch różnych krajów członkowskich lub stowarzyszonych z UE,
- koordynatorem projektu może być MSP lub jednostka naukowo-badawcza,
- po zakończeniu projektu prawa autorskie dotyczące wyników badań stają się własnością MSP, pozostałe firmy mogą korzystać z wyników projektu w stopniu adekwatnym do wykonywanych przez siebie prac w projekcie,
- Komisja Europejska dofinansowuje 50% projektu – finansowanie pokrywa w całości wydatki poniesione przez MSP na badania,
- wkład własny MSP może być wniesiony w naturze, tj. w postaci materiałów do badań, kosztów pracy itp., dofinansowanie z Komisji Europejskiej dla poszczególnych działań w projekcie: 50% na badania, 100% na zarządzanie konsorcjum,
- nie więcej niż 40% kosztów projektu może być udziałem 1 MSP, nie więcej niż 60% kosztów może być udziałem partnerów z 1 kraju. Wartość prac badawczo-rozwojowych nie może być mniejsza niż 40% całego budżetu,
- wnioski będą przyjmowane po ogłoszeniu konkursu o charakterze otwartym, tj. podobnie jak to miało miejsce w 5 Programie Ramowym,
- budżet projektu musi zawierać się pomiędzy 0,5 a 2 mln euro, – czas trwania projektu 1–2 lata<sup>164</sup>.

<sup>162</sup> *Wsparcie dla małych i średnich przedsiębiorstw, Informator o dotacjach, pożyczkach, kredytach i usługach doradczych dla MSP*, Warszawa 2003, s. 29.

<sup>163</sup> Ibidem.

<sup>164</sup> A. Sosnowska, K. Poznańska, S. Łobejko, J. Brdulak, K. Chinowska, *Systemy wspierania innowacji i transferu technologii w krajach UE i w Polsce. Poradnik przedsiębiorcy*, PARP, Warszawa 2003, s. 95–96.

Projekty Sektorowe (Collective Research) realizowane są w celu identyfikacji i rozwiązania problemów nękających całe sektory gospodarki, w których dominującą rolę odgrywają MSP. Dofinansowanie przez Komisję Europejską wynosi również 50%. Projekty powinny oscylować wokół:

- badań mających na celu rozwiązanie wspólnych problemów (np. ochrona środowiska),
- badań prowadzących do ustanowienia nowych norm i standardów europejskich,
- transferu technologii,
- opracowania narzędzi technologicznych (np. diagnostyka, bezpieczeństwo, inspekcja)<sup>165</sup>.

Szczegółowy opis projektów jakie mogą być dofinansowane przez Komisję Europejską zawiera publikacja PARP<sup>166</sup>.

Działaniami w ramach 6. PR UE zajmuje się Krajowy Punkt Kontaktowy

### **Krajowy Punkt Kontaktowy**

Krajowy Punkt Kontaktowy pomaga polskim uczestnikom programów badawczych w poszukiwaniu zagranicznych partnerów, promuje ideę międzynarodowej współpracy, a także zachęca polskie przedsiębiorstwa, małe, średnie i duże, do tworzenia międzynarodowych konsorcjów.

Krajowy Punkt Kontaktowy Programów Badawczych Unii Europejskiej, Instytut Podstawowych Problemów Techniki Polskiej Akademii Nauk

ul. Świętokrzyska 21, 00-049 Warszawa

tel: (0 22) 826 25 02, 828 74 83

fax (0 22) 828 53 70

<http://www.6pr.pl>

Szczegółowe zadania Krajowego Punktu Kontaktowego (KPK) to: prowadzenie działań organizacyjno-informacyjnych, dotyczących uczestnictwa w projektach Programów Ramowych Badań, Rozwoju Technicznego i Prezentacji Unii Europejskiej koordynacja działań i współpraca z siecią regionalnych, branżowych i lokalnych punktów kontaktowych udzielanie pomocy metodycznej w przygotowaniu dokumentów związanych z udziałem w projektach 6. PR, pomoc przy poszukiwaniu partnerów do projektów promocja, polskich instytucji naukowych i przedsiębiorstw promocja 6. PR przez szkolenia, udział w targach i konferencjach oraz działalność wydawniczą współpraca z Komisją Europejską współpraca z Ministerstwem

<sup>165</sup> *Wsparcie dla małych i średnich przedsiębiorstw, Informator o dotacjach, pożyczkach, kredytach i usługach doradczych dla MSP*, Warszawa 2003, s. 30.

<sup>166</sup> A. Sosnowska, K. Poznańska, S. Łobejko, J. Brdulak, K. Chinowska, *Systemy wspierania innowacji i transferu technologii w krajach UE i w Polsce. Poradnik przedsiębiorcy*, PARP, Warszawa 2003, s. 97.

Nauki i Informatyzacji<sup>167</sup> oraz agendami krajowymi i międzynarodowymi we wdrażaniu 6. PR przygotowanie do tworzenia Regionalnych Strategii Innowacji<sup>168</sup>.

W Polsce stworzona została sieć regionalnych, branżowych i lokalnych punktów kontaktowych, która współpracuje z Krajowym Punktem Kontaktowym w realizacji powyższych zadań. Obecnie istnieje 11 regionalnych, 45 branżowych i ok. 200 lokalnych punktów kontaktowych. KPK pełni rolę koordynatora sieci, ściśle współpracującego z Ministerstwem Nauki i Informatyzacji<sup>169</sup>, Ministerstwem Gospodarki i Pracy<sup>170</sup>, Komisją Europejską i innymi kluczowymi partnerami polskimi i zagranicznymi wspierającymi działalność naukowo-techniczną i innowacyjną<sup>171</sup>.

Dane kontaktowe znajdują się na stronie [www.6pr.pl/adresy/index.html](http://www.6pr.pl/adresy/index.html).

W przyszłym okresie programowym (2007–13) uruchomiony zostanie 7. Program Ramowy, na który Unia Europejska zamierza przeznaczyć 19 mld EUR. Szczegóły jeszcze nie są znane, wiadomo jedynie, że Komisja Europejska zaproponowała cztery główne programy: Współpraca, Idee, Ludzie oraz Zawartość i środki<sup>172</sup>.

### **Firma Supra Elco Serwis**<sup>173</sup>

Firma rodzinna **Supra Elco Serwis** powstała w 1998 roku. Prowadzi serwis urządzeń spawalniczych oraz zajmuje się produkcją nieseryjnych urządzeń do specjalistycznych zastosowań, m.in. zasilaczy rozruchowych do śmigłowców, urządzeń do obsługi akumulatorów lotniczych, do cięcia styropianu, prostowników galwanizerskich.

Firma ta uzyskała dotację z PARP na zakup przewoźnej stacji do kalibracji urządzeń spawalniczych austriackiej firmy Fronius – jest to innowacyjny system służący do ustawiania parametrów urządzeń spawalniczych zgodnie z obowiązującymi normami. Jest to usługa innowacyjna w skali kraju – żadna inna firma w Polsce – jej nie świadczy.

Firma dowiedziała się o dotacjach na seminarium w sprawie funduszy strukturalnych organizowanym przez Invest Bank i jedną z firm doradczych. Z Internetu ściągnęła wniosek. Listę firm i organizacji akredytowanych znalazła na stronie internetowej PARP.

Supra Elco Serwis po kilku konsultacjach z jedną z firm z listy wypełniła wniosek i udało się – otrzymała potrzebną dotację.

<sup>167</sup> Obecnie Ministerstwo Edukacji i Nauki.

<sup>168</sup> <http://www.6pr.pl/kpk.html>.

<sup>169</sup> Obecnie Ministerstwo Edukacji i Nauki.

<sup>170</sup> Obecnie Ministerstwo Gospodarki i Ministerstwo Rozwoju Regionalnego.

<sup>171</sup> <http://www.6pr.pl/kpk.html>.

<sup>172</sup> S. Gościński, K. Piotrowska, *Kasa z różnych źródeł*, „Puls Biznesu”, 20 lutego 2005.

<sup>173</sup> Przykład opisany w: J. Radziejowski, *Jak robią to inni – rozmowa o firmie, która uzyskała dotację*, „Biuletyn euro info dla małych i średnich firm”, nr 12 (72), 2004, s. 12–13.

## 5.2. POZYSKANIE KAPITAŁU PRIVATE EQUITY (K. ŻBIKOWSKA)

- Opis źródeł finansowania innowacji w postaci funduszy private equity oraz rynku publicznego dla średnich i dużych firm.
- Wyjaśnienie drogi pozyskiwania środków z powyższych źródeł.
- Przykład przedsiębiorstwa, które skorzystało z obu dróg finansowania.

### Private equity/venture capital

Poniżej opisywane rodzaje finansowania ze względu na swój udziałowy charakter przeznaczone są dla przedsiębiorstw działających w formie spółek z ograniczoną odpowiedzialnością i akcyjnych (rynek publiczny tylko dla akcyjnych). Pojęcie private equity nie ma swojego odpowiednika w języku polskim. Na rynku przyjęła się terminologia anglojęzyczna. Czym zajmują się fundusze private equity? „Są to instytucje inwestujące na niepublicznym rynku kapitałowym w celu osiągnięcia średnio- i długoterminowych zysków z przyrostu wartości kapitału”<sup>174</sup>. Kapitał private equity może być wykorzystany na rozwój nowych produktów i technologii, zwiększenie kapitału obrotowego, przejmowanie innych spółek czy na poprawę i wzmocnienie bilansu spółki. Pojęcie private equity jest bardzo szerokie. Często stosuje się je zamiennie z pojęciem venture capital. Venture capital jest jednak pojęciem węższym. Inwestycje venture capital „dokonywane są we wczesnych stadiach rozwoju przedsiębiorstwa i służą jego uruchomieniu lub ekspansji.”<sup>175</sup>

Inwestorzy private equity są inwestorami często bardzo aktywnymi i udzielają przedsiębiorstwom, w które zainwestowali, wsparcia menedżerskiego, także mocno angażując się w działania kontrolne. Ich celem jest bowiem osiągnięcie wysokiej stopy zwrotu. Dlatego starają się wspomagać spółkę w rozwoju, aby w perspektywie kilku lat zrealizować na jej sprzedaży oczekiwany zysk.

### Czy fundusz private equity?

Zanim zostanie podjęta decyzja o próbie pozyskania środków od funduszu private equity przedsiębiorca powinien odpowiedzieć sobie na kilka pytań:

1. Jak powinienem sfinansować mój projekt? Czy private equity to dla mnie dobre rozwiązanie? Czy znam wady i zalety tego rozwiązania?
2. Czy moje przedsiębiorstwo spełnia kryteria brane pod uwagę przez fundusze private equity?

---

<sup>174</sup> www.psyk.org.pl.

<sup>175</sup> www.psyk.org.pl.

3. Jeżeli moja firma spełnia kryteria, do których funduszy private equity powinienem się zwrócić?
4. Co powinna zawierać informacja/prezentacja dla funduszu?
5. Jakie są etapy realizacji transakcji?

Podstawową kwestią jest czy zależy nam jedynie na kapitale na uruchomienie konkretnego projektu, czy także na uzyskaniu długoterminowego partnera oferującego także wsparcie w innych obszarach. Jeżeli pozyskanie środków finansowych jest jedyną przyczyną pozyskania inwestora private equity, to przedsiębiorca powinien skupić się raczej na pozyskaniu innych źródeł finansowania takich, jak kredyt bankowy, emisja papierów dłużnych czy publiczna emisja akcji. Poniższa tabela przedstawia zestawienie zalet finansowania kredytem bankowym i kapitałem private equity.

### Zalety kapitału bankowego i private equity

**Tabela 5.11. Finansowanie kapitałem bankowym i kapitałem private equity – zestawienie zalet**

<b>Finansowanie kredytem bankowym</b>	<b>Finansowanie kapitałem private equity</b>
Kapitał pozyskany w formie kredytu jest w ostatecznym rozrachunku tańszy	Mimo, że w ostatecznym rozrachunku jest to kapitał droższy, uzyskanie finansowania nie wymaga od spółki regularnej obsługi zadłużenia – miesięcznych spłat obciążających płynność finansową i hamujących rozwój
Uzyskanie kredytu jest szybsze i prostsze dla spółek posiadających wiarygodność i zdolność kredytową niż pozyskanie inwestora	Finansowanie private equity mogą uzyskać spółki, które nie mają ani wiarygodności, ani zdolności kredytowej
Kredyt nie wiąże się ze zmianami własnościowymi w spółce; dotychczasowi właściciele nie dzielą się udziałami z funduszem	Wprawdzie finansowanie tego typu zakłada przekazanie części udziałów inwestorowi private equity, ale w przypadku sukcesu spółki wartość reszty, którą utrzymali pierwotni udziałowcy, może przekroczyć znacznie wartość wszystkich udziałów spółki, która nie wprowadziła inwestora do swych struktur
	Inwestorzy private equity potrafią zidentyfikować wczesne objawy trudności finansowych spółki; kapitał private equity nie jest wycofywany w przypadku problemów spółki, lecz zaangażowanie inwestora wzrasta w postaci kolejnej rundy finansowania, bardziej intensywnego wsparcia menedżerskiego, reorganizacji itp.; spółka może liczyć w trudnych sytuacjach na wsparcie partnerskie ze strony inwestora
Przedsiębiorcy nie muszą ujawniać instytucjom bankowym poufnych informacji o spółce w takim zakresie, w jakim wymagają tego inwestorzy private equity	Inwestorzy wymagają od spółki ujawnienia wielu informacji poufnych dotyczących kondycji finansowej, jednak oferują w zamian wsparcie w zarządzaniu, ułatwiają kontakty, know-how i wiedzę, o którą nierzadko jest trudno w małych i średnich spółkach

Źródło: K. Sobańska, P. Sieradzan, *Inwestycje private equity/venture capital*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2004, str. 20.

Każdy przedsiębiorca powinien sobie odpowiedzieć na pytanie, czy finansowanie kapitałem private equity jest dla niego dobrym rozwiązaniem. Zestawienie zalet i wad pozyskania finansowania private equity przedstawia poniższa tabela. Dla niektórych przedsiębiorców konieczność podzielenia się władzą czy nawet sama konieczność informowania innego podmiotu o swoich decyzjach dyskwalifikuje ten typ pozyskania finansowania. Decyzji takiej nie wolno podejmować impulsywnie, gdyż oznacza ona wieloletnie związanie się z innym podmiotem aktywnie włączającym się w podejmowanie decyzji co do funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dlatego, zanim podejmiemy rozmowy z funduszem, warto odpowiedzieć sobie, czy przedstawione poniżej podstawowe kwestie są dla nas istotne.

## Wady i zalety kapitału private equity

**Tabela 5.12. Zalety i wady finansowania kapitałem private equity**

Zalety	Wady
Pozyskanie długoterminowego, aktywnego inwestora wspierającego przedsiębiorstwo od strony decyzji strategicznych i pomagającego w implementacji nowych technik zarządczych	Konieczność podzielenia się władzą z nowym inwestorem. Konieczność akceptacji nowego pełnoprawnego partnera, często mającego odmienne zdanie i często ingerującego w działalność spółki. W przypadku autorytarnego sposobu zarządzania przed wejściem inwestora trudne dla właściciela zmiany w kulturze organizacyjnej. Często utrata części uprawnień zarządczych w przypadku wprowadzenia przedstawicieli inwestora do zarządu
Możliwość synergii z innymi podmiotami, w których fundusz ma udziały, korzystanie z bazy kontaktów funduszu, możliwość pozyskania nowych technologii	Większe sformalizowanie procesów decyzyjnych, wzrost znaczenia rady nadzorczej, przez którą działają przedstawiciele inwestora
Ocena działania przedsiębiorstwa z zewnątrz, z innego punktu widzenia pozwalająca dostrzec niezauważone wcześniej zagrożenia	Nowe obowiązki związane z raportowaniem do funduszu
Poprawa struktury bilansu, wzrost dźwigni finansowej	Konieczność ujawniania strategicznych informacji i szczegółów funkcjonowania firmy partnerowi
Brak konieczności szybkiego zwrotu otrzymanych środków np. w formie rat czy dywidend	Możliwa odsprzedaż akcji przez fundusz inwestorowi strategicznemu, co może prowadzić w efekcie do utraty niezależności
Możliwość realizacji projektów, na które nie byłoby możliwości zdobycia innego rodzaju finansowania	Możliwa konieczność odkupu akcji od inwestora w ramach realizacji klauzuli odkupu.
Pomoc ze strony inwestora w rekrutacji kadry menedżerskiej	
Wsparcie funduszu w przypadku problemów finansowych, pomoc w rozwiązywaniu sytuacji krytycznych.	
Poprawa postrzegania spółki przez kontrahentów i instytucje finansowe	
Poprawa motywacji pracowników	

Źródło: opracowanie własne.

## **Kryteria PSIK**

Decyzja przedsiębiorcy o chęci pozyskania kapitału private equity to pierwszy krok, ale zanim przystąpimy do rozmów, ważna jest też odpowiedź na pytanie, czy firma spełnia kryteria zakładane przez tego typu inwestorów. Podstawowe z nich wg Polskiego Stowarzyszenia Inwestorów Kapitałowych to:

- dobra kadra kierownicza,
- lepsza niż u konkurencji oferta produktów/usług lub przewaga technologiczna,
- działalność na wzrostowym rynku,
- rozwój szybszy niż u innych firm w tej samej branży,
- znaczny udział w rynku.

Pozyskując środki na wdrożenie innowacyjnych technologii czy produktów, powinniśmy przekonać fundusz, że wiemy jak wykorzystać nasz pomysł komercyjnie. Nasz nowy produkt i technologia powinny pozwolić nam na szybszy rozwój od konkurencji i zapewnić funduszowi wymagane stopy zwrotu.

W Polsce trudno jest np. pozyskać środki od funduszu private equity przez spółki z bardzo krótką historią i w takich przypadkach jakość kadry, jej doświadczenie w realizacji projektów jest wręcz sprawą kluczową. Ważne jest także w przypadku dojrzałych spółek. Oczywiście możliwość oceny zdolności menedżerskich przez dyrektorów funduszu jest ograniczona, jednak będzie ona przedmiotem wnikliwego badania. Zarządzający funduszem muszą być pewni, iż powierzają kapitał w kompetentne ręce. Przedsiębiorca będzie musiał pokazać funduszowi, iż kieruje doświadczonym i spójnym zespołem zdolnym zarządzać przedsiębiorstwem także wtedy, gdy rozwinięte ono istotnie skalę swego działania.

## **Preferencje funduszy**

Fundusze private equity mają różne preferencje w zakresie branż, w które inwestują, czy też etapu rozwoju, na jakim jest przedsiębiorstwo. Zwykle posiadają też jasno sprecyzowane preferencje co do wysokości środków, jakie mogą zainwestować w jeden projekt.

W przypadku preferencji branżowych np. spółce handlowej nie uda się pozyskać finansowania od funduszu inwestującego w firmy produkcyjne, nawet jeżeli przedstawiony biznesplan będzie atrakcyjny z finansowego punktu widzenia.

Podobnie z preferencjami dotyczącymi fazy rozwoju, w jakiej znajduje się spółka. Wiele funduszy nie inwestuje np. w firmy nowo powstające, czyli tzw. start-up.

## Limity

Minimalna wartość inwestycji oznacza, że fundusz nie będzie się angażował w projekt, który z jego punktu widzenia jest za mały. Jeżeli jest to limit np. 1 mln USD to znaczy, że fundusz nie rozpatruje wniosków czy zapytań dotyczących mniejszego finansowania. Fundusze czasami robią wyjątki w przypadku bardzo obiecujących projektów, ale robią to bardzo rzadko. Jeżeli chodzi o limit maksymalny, sprawa przedstawia się trochę inaczej. Jeżeli projekt przekracza możliwości funduszu i maksymalny założony pułap inwestycji, często zdarza się, że fundusz proponuje współuczestnictwo w projekcie innemu funduszowi. Wiele dużych projektów private equity to właśnie współinwestycja dwóch, czasami nawet większej ilości funduszy.

Poniższe zestawienie przedstawia inwestorów zrzeszonych w Polskim Stowarzyszeniu Inwestorów Kapitałowych i omawia poszczególne preferencje sektorowe, informacje o wielkości inwestycji oraz dane teleadresowe. Dane te są niezbędne podczas dokonywania wyboru funduszu.

**Tabela 5.13. Lista inwestorów zrzeszonych w Polskim Stowarzyszeniu Inwestorów Kapitałowych**

<b>Firma zarządzająca</b>	<b>Preferowane sektory</b>	<b>Prefer. wielkość inwestycji (mln zł)</b>	<b>Dane kontaktowe (telefon lub e-mail)</b>
3TS Venture Partners	Elektronika, IT, Internet, usługi, telekomunikacja, media	9–27	(22) 456 44 50
Advent International	Media, IT, telekomunikacja, chemia, dobra konsumpcyjne, produkty i usługi dla przemysłu	40–120	(22) 627 51 41
AIB WBK Fund Management	Brak preferencji branżowych	5–45	aibfund@aib.pl
ApaxPartners	IT: Internet, media, medycyna: farmacja, medycyna: ochrona zdrowia, produkty konsumpcyjne: handel, produkty konsumpcyjne: produkcja, telekomunikacja: operatorzy, telekomunikacja: sprzęt, usługi finansowe	Powyżej 20	Sofia.schreier@apax.de
Argus Capital International	Brak preferencji branżowych	20–100	(22) 630 30 31
Ballinger Capital	Brak preferencji branżowych	Poniżej 22	info@ballinger.com.pl
Baring Corilius Private Equity (Poland)	Brak preferencji branżowych	30–67	(22) 627 40 00
Bmp Polska	Usługi dla biznesu, e-biznes, media, telekomunikacja, dobra konsumpcyjne, biotechnologia, logistyka	Powyżej 22	bmp@bmp.pl
CARESBAC–Polska	Brak preferencji branżowych	0,2–2,5	caresbac@it.pl



Copernicus Capital Partners	Łączność, usługi komputerowe, telekomunikacja, Internet, dobra konsumpcyjne, produkcja	4–10	warsaw@copernicus-capital.com
DBG Eastern Europe	Dobra konsumpcyjne, media, IT, produkcja, usługi, telekomunikacja, transport	13–54	dbgee@pol.pl
Dresdner Kleinwort Capital C&EE	Telekomunikacja, media, IT, usługi medyczne, dobra konsumpcyjne, dystrybucja i logistyka, handel detaliczny, usługi dla biznesu, produkcja przemysłowa	12–100	(22) 525 35 00
Enterprise Investors	Produkcja i usługi dla przemysłu, dobra konsumpcyjne, IT, telekomunikacja, opieka zdrowotna, ochrona środowiska, usługi finansowe	12–120	info@ei.com.pl
Environmental Investment Partners	Ochrona środowiska	2,2–18	(22) 756 32 32
Final Holding sp. z o.o.	IT: internet, oprogramowanie, usługi, media, ochrona środowiska, produkty przemysłowe, telekomunikacja: operatorzy, sprzęt	0,5–12	poczta@finalholding.pl
GFR Capital sp. z o.o.	Ochrona zdrowia, biotechnologia, elektronika, IT, usługi, ochrona środowiska	Poniżej 5	office@gfr.com.pl
Hals Fundusz kapitałowy	Brak preferencji branżowych	Poniżej 4	gdansk@hals.pl
Intel Capital	Biotechnologia, chemia i materiały, elektronika, IT: internet, oprogramowanie, półprzewodniki, sprzęt, usługi, media, telekomunikacja: operatorzy, sprzęt	3–60	marcin.hejka@intel.com
Innova Capital	Media, telekomunikacja, usługi finansowe, usługi dla biznesu, IT	20–60	mail@innovacap.com
Krakowskie Centrum Inwestycyjne	Elektronika, automatyka przemysłowa, produkty i usługi dla przemysłu, produkcja, usługi, nieruchomości	30–50	biurozarzadu@kci.pl
MCI Management	Biotechnologia, inne, IT: Internet, oprogramowanie, technologie mobilne, usługi dla biznesu	0,4–20	tel. (71) 781 73 80 fax (71) 781 73 83 office@mci.com.pl
Mezzanine Management (Poland) sp. z o.o.	IT: technologie mobilne, usługi, media, medycyna: farmaceutyka, ochrona zdrowia, produkty konsumpcyjne: produkcja, produkty przemysłowe, przemysł przetwórczy, telekomunikacja: operatorzy, transport, usługi – pozostałe, usługi dla biznesu, usługi finansowe	20–140	tel. (22) 654 64 15 fax. (22) 654 64 18
NFI Management sp. z o.o. Grupa CAIB	Produkty konsumpcyjne: handel, produkty konsumpcyjne: produkcja, produkty przemysłowe	10–40	nfimanagement@ca-ib.com.pl
Oresa Ventures sp. z o.o.	Medycyna: ochrona zdrowia, produkty konsumpcyjne: handel, produkty konsumpcyjne: produkcja, przemysł przetwórczy, usługi – pozostałe, usługi finansowe	8–10	tel. (22) 319 56 30 fax. (22) 319 56 33

Regionalne Fundusze Inwestycji sp. z o.o.	Biotechnologia, budownictwo, chemia i materiały, elektronika, energetyka, inne, IT: Internet, oprogramowanie, półprzewodniki, sprzęt, technologie mobilne, usługi, media, farmaceutyka, ochrona zdrowia, sprzęt medyczny, ochrona środowiska, produkty konsumpcyjne: produkcja, produkty przemysłowe, przemysł przetwórczy, telekomunikacja: operatorzy, sprzęt, transport, usługi	0,2-2	tel. (42) 681 25 16 fax. (42) 684 89 68
Renaissance Partners	Brak preferencji branżowych	2-10	office@rp.pol.pl
Riverside Europe Partners	Brak preferencji branżowych	12-80	(22) 520 27 70
Royalton Partners	Dobra niehandlowe, usługi	40-80	(22) 657 04 57
Trinity Management	Wysoka technologia, ekologia, infrastruktura	4-80	trinity@trinity.com.pl

*Źródło: PSIK.*

Przedsiębiorstwo próbujące pozyskać środki od funduszu private equity powinno być bardzo dobrze przygotowane do tego procesu. Negocjacje z funduszem mogą być długotrwałe i żmudne. Musimy pamiętać, że prowadzone są one przez specjalistów zajmujących się inwestycjami na co dzień. Dyrektorzy inwestycyjni i analitycy funduszu posiadają duże doświadczenie nie tylko w zakresie finansów, ale i oceny biznesu pod kątem operacyjnym i rynkowym. Mając codzienny kontakt z innymi przedsiębiorstwami i znając szczegółowo ich problemy i problemy rynków, na których działają, dysponują wiedzą, która pozwala im szybko zweryfikować stawiane przez nas tezy.

Zanim dojdzie do rozmów z funduszem, przygotowana przez nas informacja powinna wzbudzić zainteresowanie menedżerów funduszu.

### **Zainteresowanie funduszu**

Przed rozmowami z funduszem przedsiębiorca powinien dowiedzieć się, z kim osobie będzie się spotykać, jakie doświadczenie posiada przedstawiciel funduszu, zasięgnąć opinii innych przedsiębiorców, którzy mieli okazję współpracować z danym funduszem. Pierwsze rozmowy lub korespondencja mają na celu wzbudzenie zainteresowania u przedstawicieli funduszu, dlatego tak istotne jest pierwsze wrażenie, jakie pozostanie po tym spotkaniu. Jeżeli wrażenia przedstawicieli funduszu będą negatywne, po prostu nie dojdzie do kolejnych spotkań.

## Prezentacja

Przygotowana prezentacja powinna w sposób jasny pokazywać jak przedsiębiorca zamierza zrealizować zamierzone cele. Przedstawione projekcje finansowe muszą być dobrze uargumentowane, a przedsiębiorca dobrze przygotowany do dyskusji na ten temat i obrony przedstawionych projekcji oraz ich założeń. Warto jest zatrudnić wyspecjalizowanego doradcę finansowego, który pomoże przełożyć nasze plany strategiczne na projekcje finansowe, a także wspomże nas później w negocjacjach z funduszem.

Podstawą do rozmów z funduszem private equity jest prezentacja firmy, najlepiej w formie biznesplanu. Przedsiębiorca powinien pokazać, iż ma pomysł na biznes i środki funduszu zostaną dobrze wykorzystane. Często firmy nie są dobrze przygotowane do tego procesu. Biznesplan powinien dobrze opisywać koncepcję planowanego przedsięwzięcia, historię spółki, dotychczasowe dokonania, kadre menedżerską i kluczowych pracowników oraz projekcje finansowe.

„Inwestorzy private equity są bardzo wnikliwymi czytelnikami biznesplanów. Ta krytyczna lektura to pierwsze i dość gęste sito, przez które muszą przejść propozycje składane im przez różne firmy. Znaczna część niezrealizowanych projektów odrzucana jest właśnie wtedy. Weźmy przykład podawany przez jeden z funduszy private equity: ze stu otrzymanych biznesplanów ponad połowa została odrzucona już po pierwszej lekturze, następne 25 po dalszych kilku godzinach krytycznego badania, kolejnych 10 firm nie sprostało pogłębionej analizie. Z początkowej setki tylko kilkanaście przypadków dociera do zaawansowanych etapów analizy firmy, a tylko kilka przejdzie szczęśliwie przez negocjacje dotyczące warunków umowy i zakończy się inwestycją. Dlatego przygotowaniu dobrego biznesplanu warto poświęcić należytą uwagę. Nikt przecież nie chce zmarnować szansy uzyskania potrzebnego kapitału i paru tygodni swojej pracy dlatego, że plan był niedopracowany i inwestor odrzucił go po krótkiej lekturze”<sup>176</sup>.

## Co powinien zawierać biznesplan?

**Tabela 5.14. Prezentacja pomysłu biznesowego funduszom private equity**

Koncepcja przedsiębiorstwa	Zarys koncepcji biznesowej spółki, wprowadzenie do opisu jej możliwości rozwoju rynkowego z uwzględnieniem istoty jej przewagi konkurencyjnej; inwestorzy mają na tej podstawie dowiedzieć się, czym zajmuje się spółka, jak do tej pory radziła sobie na rynku i jak zamierza to robić w przyszłości; przedsiębiorcy powinni w kilku zdaniach określić na wstępie historię spółki w formie przełomowych dla jej rozwoju wydarzeń, ze wskazaniem dotychczasowych źródeł finansowania działalności; koncepcja przedsięwzięcia to również przedstawienie długookresowej wizji jego rozwoju
----------------------------	--

<sup>176</sup> www.psyk.org.pl.

<p>Produkt/usługa/ technologia i prawa autorskie</p>	<p>Opis produktu/usługi/technologii albo – jeżeli opis byłby zbyt skomplikowany i przez to czasochłonny – jedynie wskazanie, jakie jest zastosowanie danego produktu lub technologii i potencjał zapotrzebowania na świadczenie danego typu usług; przedsiębiorca powinien uwypuklić unikatowy charakter danego produktu/usługi i wykazać, czym różni się od innych, dostępnych na rynku rozwiązań, wskazać, dlaczego konsumenci będą skłonni nabywać je chętniej niż produkty/usługi konkurencji (struktura popytu) oraz na czym oparta jest wiedza, że konsumenci są skłonni zapłacić za nie cenę, którą oferuje spółka; jeżeli spółka posiada produkt bądź technologię unikatową, należy wspomnieć, czy są one opatentowane i co dokładnie obejmuje ochrona patentowa oraz kto jest właścicielem znaku towarowego danego produktu; można podkreślić takie cechy produktu/usługi, jak niskie koszty produkcji, wysoką rentowność, wysoką jakość, możliwość franchisingu, bariery rozwoju konkurencyjnych produktów i świadczonych usług, które dana spółka pokonała</p>
<p>Rynek – potencjał, struktura, konkurencja i charakterystyka niszy rynkowej</p>	<p>Opis stanu i struktury rynku produktu/usługi w danym momencie, z uwzględnieniem struktury konkurencji; jeżeli spółka chce zagospodarować istniejącą na rynku niszę, należy określić specyfikę niszy rynkowej i jej przypuszczalną wartość i wielkość w przyszłości; opis konkurencji powinien obejmować wskazanie przewagi konkurencyjnej i słabszych stron w porównaniu z innymi firmami danej branży; dzięki tej części prezentacji fundusze powinny dowiedzieć się, jak dziś i za kilka lat będzie wyglądał rynek danego produktu/usługi, ile będzie wart i jakie dominują tendencje, oraz w zarysie, czego oczekuje od nich spółka, żeby rozwinąć się na tym rynku szybciej niż jej konkurencja</p>
<p>Kadra kierownicza spółki</p>	<p>Podstawowe informacje o strukturze zarządzania spółką (ramowy podział zadań) i jej menedżerach, o dotychczasowych doświadczeniach ścisłej kadry kierowniczej (nie wszystkich menedżerów zatrudnionych w spółce), uwiarygodniające realizację przez nią strategii biznesowej spółki.</p>
<p>Strategia biznesowa</p>	<p>Istota strategii biznesowej, która dzięki fachowości menedżerów ma doprowadzić do realizacji koncepcji biznesowej spółki w okresie krótszym, niż uczyni to konkurencja</p>
<p>Marketing, sprzedaż i dystrybucja</p>	<p>Sposób wprowadzenia na rynek danej kategorii produktów/usług; prawne i faktyczne bariery wprowadzenia ich na rynek i sposób ich przezwyciężenia, marketing i struktura dystrybucji; przedsiębiorcy powinni przekonać fundusz, że wzięli pod uwagę główne zagrożenia stojące przed spółką, mogące spowodować opóźnienia albo niemożność wprowadzenia produktów lub usług na rynek, i ewentualne koszty z tym związane; jest to odpowiedni moment, by wskazać na istotę ryzyka działalności spółki</p>
<p>Finansowanie – dotychczasowe źródło finansowania i strategia na przyszłość</p>	<p>Określenie dotychczasowych źródeł finansowania i wymagania, co do wysokości i struktury wsparcia finansowego w przyszłości; zagadnienie to powinno być w ścisły sposób powiązane z opisem przeznaczenia wymaganych przez przedsiębiorców środków finansowych; powinno także być zaznaczone, jakie źródła finansowania są najlepsze dla spółki oraz dlaczego spółka stara się pozyskać właśnie wsparcie private equity i skąd wynika wysokość kwoty oczekiwanej inwestycji; istotne jest również skrótove przedstawienie źródła przychodów spółki, poziomu zysków, jej dotychczasowych wyników finansowych i prognozy przyszłych wyników; prognoza przyszłych zysków powinna być spójna z przedstawionym wcześniej opisem potencjału rozwojowego rynku</p>
<p>Możliwości współpracy z funduszem, dezinwestycja</p>	<p>Wskazanie wymaganego w danych warunkach rynkowych wkładu funduszu, który umożliwi spółce wykorzystanie przewagi konkurencyjnej i zdobycie wiodącej pozycji w sektorze; nawiązując do obecnej i przyszłej, przewidywanej struktury rynku, należy wskazać funduszowi możliwości dezinwestycji, co stanowi zarazem konkluzję prezentacji</p>

Źródło: K. Sobańska, P. Sieradzan, *Inwestycje private equity/venture capital*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2004.

**Tabela 5.15. Wskazówki do prezentacji**

Zwiężłość	Szczegółowe informacje dotyczące projektu, zwłaszcza zaś szczegóły technologiczne, osłabiają zainteresowanie słuchaczy. Należy zrezygnować ze szczegółowego opisu produktu lub usługi, lecz wyjaśnić, do czego one służą
Rzeczowość	Należy mówić tylko o tym, co jest istotne do podjęcia przez zarządzających funduszem decyzji o dalszych rozmowach z przedsiębiorcami. Prezentacja powinna być oparta na faktach. Należy unikać dygresji, zwłaszcza personalnych, opisujących osobiste doświadczenia w danym obszarze
Jasność i prostota	Łączy się z cechą rzeczowości; podczas prezentacji można wykorzystywać schematy i wykresy, ale tylko takie, które nie wymagają długotrwałych objaśnień i opisują lepiej treść, jaką ma przekazać prezentacja
Odpowiednie proporcje	Odpowiednie proporcje między poszczególnymi częściami (merytorycznymi) prezentacji świadczą o konsekwencji i zorganizowaniu mówcy
Wyraźne wyodrębnienie poszczególnych części prezentacji	Sygnalizacja przejścia do nowego zagadnienia przyciąga (ponownie) uwagę słuchaczy
Krótkie podsumowanie	Dodatkowe podkreślenie wyodrębnienia poszczególnych części prezentacji następującym po każdej z nich
Przejrzystość	Każda z wyodrębnionych części prezentacji powinna zawierać opis innego aspektu biznesu. Logiczna struktura podnosi wiarygodność mówcy, świadczy o jego fachowości, znajomości tematu i kompletnej wizji rozwoju spółki
Wstęp	Koncepcja przedsięwzięcia – ma przyciągnąć uwagę słuchaczy i zmotywować do słuchania przez określenie potencjalnych korzyści funduszu
Konkluzja	Konkluzja ma łączyć w logiczny układ wszystkie części prezentacji. Należy w niej nawiązać do wstępnych argumentów, mających zachęcić fundusz do współpracy, których zasadność wykazano w prezentacji
Szczerość i kompetencja	Przedsiębiorca nie musi znać na pierwszym spotkaniu odpowiedzi na wszystkie pytania funduszu, choć powinien móc odpowiedzieć na zdecydowaną większość z nich, w tym na podstawowe. W przypadku, gdy nie zna odpowiedzi na dane pytanie, może otwarcie to przyznać i zobowiązać się do udzielenia jej w określonym terminie
Zaangażowanie słuchaczy	Umiejętna prezentacja pozwala przekształcić spotkanie z jednostronnej prelekcji w dialog, a jest to duży krok ku temu, by pozyskać inwestora
Dobre wrażenie	W każdym momencie prezentacji przedsiębiorca powinien zdawać sobie sprawę, że nie będzie miał drugiej szansy, żeby zrobić na funduszu pierwsze (dobre) wrażenie

Źródło: na podstawie: K. Sobańska, P. Sieradzan, *Inwestycje private equity/venture capital, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2004.*

Podczas pisania biznesplanu możemy także skorzystać ze wskazówek, które możemy znaleźć na poniższych stronach internetowych:

[http://www.sba.gov/starting\\_business/planning/basic.html](http://www.sba.gov/starting_business/planning/basic.html).

[http://sukcesplan.onet.pl/\\_pliki/podrecznik.zip](http://sukcesplan.onet.pl/_pliki/podrecznik.zip).

A oto jak w skrócie (na swojej stronie internetowej) swoje wymogi w stosunku do biznesplanu określa Enterprise Investors, firma zarządzająca największymi funduszami private equity w Polsce i Europie Środkowo-Wschodniej:

## Dobry biznesplan

Dobry biznesplan sporządzony dla funduszu private equity powinien zawierać informacje o firmie, ludziach nią zarządzających, opisywać rynek, na którym działa firma i jej konkurentów. Biznesplan powinien wskazywać rynkowe szanse i zagrożenia, prezentować plan rozwoju firmy oraz analizę finansową. Prognozy powinny obejmować najbliższe 3–5 lat.

### Jak napisać biznesplan?

**Firma.** Chcielibyśmy lepiej poznać firmę, w którą być może zainwestujemy. Zachęcamy do przedstawienia historii firmy, podstawowych dziedzin działalności, zatrudnienia, uproszczonej struktury przychodów i kosztów oraz rentowności uzyskiwanej w głównych grupach produktów czy usług.

**Zespół zarządzający.** Chcemy poznać doświadczenie menedżerów kierujących firmą: wykształcenie, drogę zawodową, osiągnięcia. Proszę spróbować nas przekonać, że naszym partnerem będzie zgrany, uzupełniający się wiedzą i kompetencjami zespół.

**Szanse rynkowe.** To jest kluczowa część biznesplanu. Warto podkreślić unikalne cechy swoich produktów i usług, opisać obecną i przyszłą sytuację rynkową, przedstawić głównych klientów, poziom cen, kanały dystrybucji.

**Konkurencja.** W tej części biznesplanu oprócz przedstawienia najważniejszych rywali (w Polsce i za granicą) można pokusić się o różne porównania: cen, kosztów, marż, metod działania, opinii klientów, badań rynkowych.

**Plan rozwoju.** Ta część powinna objąć plan inwestycyjny (z analizą opłacalności poszczególnych składników), plan marketingowy (organizacja sprzedaży, dystrybucji, ceny, metody promocji) oraz operacyjny (organizacja firmy, system informacji i zarządzania, zatrudnienie).

**Analiza finansowa,** czyli: założenia ekonomiczne, rachunek wyników i bilans oraz rachunek przepływów pieniężnych. Przyszłe projekcje finansowe powinny mieć związek z dotychczasowymi wynikami firmy<sup>177</sup>.

### Autorzy biznesplanu

Przy tworzeniu biznesplanu warto skorzystać z pomocy doświadczonego doradcy lub konsultanta, ale powinien on być tylko pomocnikiem w jego przygotowaniu, a właściwie weryfikacji. Wyłącznymi autorami biznesplanu powinny być osoby, które będą ten plan wcielać w życie, czyli przedsiębiorcy. Można go poddać ocenie zaufanych

---

<sup>177</sup> www.ei.com.pl.

i doświadczonych pracowników czy znajomych przedsiębiorców, ale powinien on być owocem naszych przemyśleń i naszej pracy. Często przedsiębiorcy mają gotowy biznesplan w głowie i wystarczy, że przeleją go na papier.

## **Etapy realizacji transakcji**

### **Ustalenie warunków transakcji (*term sheet*)**

Jeżeli nasz biznesplan przejdzie początkową fazę selekcji i po pierwszych spotkaniach fundusz zainteresowany jest inwestycją kapitałową w nasze przedsiębiorstwo, proponuje uzgodnienie i podpisanie listy warunków, na jakich zasili naszą firmę kapitałem. Podpisany dokument najczęściej określa się jako *term sheet* (listę warunków).

Warunki te w wyniku *due diligence* i dalszych negocjacji mogą ulec uszczegółowieniu, ale raczej nie zdarza się, aby te podstawowe ustalenia zostały diametralnie zmienione. Dlatego jest to jeden z kluczowych momentów pozyskania finansowania. Inwestor chce wiedzieć czy rozpoczynanie długotrwałego i kosztownego badania *due diligence* ma sens. Podpisanie *term sheet* jest swoistą gwarancją, że potencjalny partner nie wycofa się z dalszych negocjacji. Ostateczne warunki współpracy zostaną opisane w tzw. umowie inwestycyjnej.

Nie ma wzorca *term sheet* pasującego do wszystkich rodzajów inwestycji. Zwykle składa się on z następujących działów:

### **Charakterystyka inwestycji**

- cel uruchomienia finansowania (inwestycje rzeczowe, przejęcie innej firmy itp.),
- sposób i skala przeprowadzenia inwestycji (zakup akcji/udziałów, odkupienie papierów już wyemitowanych, pieniężna wielkość zaangażowania),
- określenie aktualnej oraz oczekiwanej struktury własności,
- wycena spółki i mechanizm jej korekty.

### **Warunki zawieszające**

- wynik badania *due diligence*,
- uzyskanie zgód administracyjnych czy zezwoleń wymaganych przepisami prawa,
- obowiązek złożenia oświadczeń i zapewnień (oświadczenia właścicieli, że to co ujawniono funduszowi jest rzetelne, wiarygodne i kompletne tzn. pozwala prawidłowo ocenić obraz przedsiębiorstwa),
- konieczność podjęcia przez statutowe organy spółki (zarząd, rada nadzorcza, walne zgromadzenie) stosownych decyzji i uchwał zmieniających brzmienie statutu (zgodnie z ustaleniami poczynionymi w umowie inwestycyjnej) oraz podwyższających kapitał (emisja akcji/udziałów).

## Zasady korekty wyceny

- np. transfer akcji/udziałów od założycieli do funduszu w momencie, gdy firma nie osiągnie z góry określonego poziomu odpowiednich wskaźników lub też transfer w odwrotnym kierunku.

## Relacje wewnątrz korporacyjne

- struktura rady nadzorczej i walnego zgromadzenia – zbudowanie mechanizmu decyzyjnego, który nie będzie krępował menedżerów, a z drugiej strony da właścicielom poczucie bezpieczeństwa przed działaniami niekorzystnymi dla spółki,
- katalog kompetencji rady nadzorczej – w związku z ogólnym potraktowaniem tej kwestii przez kodeks spółek handlowych konieczne jest znaczne rozbudowanie kwestii kontrolnych (w kwestii np. udzielania prokury, udzielania pożyczek i poręczeń, ustanawiania zastawu i hipoteki, nabywania udziałów w innych podmiotach, kontroli transakcji, zawierania umów),
- katalog kompetencji walnego zgromadzenia – ustalenie bezpiecznego quorum dla ważności obrad walnego zgromadzenia.

## Warunki zakończenia inwestycji funduszu

- określenie do kiedy inwestycja powinna się zakończyć,
- preferowany tryb wycofania się funduszu (np. sprzedaż inwestorowi branżowemu, sprzedaż po wprowadzeniu na giełdę),
- specjalne prawa związane z zakończeniem inwestycji, np. prawo pierwokupu, prawo przyciągnięcia (przymus sprzedaży z akcjami/udziałami należącymi do funduszu akcji/udziałów pozostałych właścicieli),
- zasady podziału środków finansowych uzyskanych z zakończenia inwestycji – np. partycypacja założycieli w podziale nadwyżki ponad to, co oczekiwał zarobić fundusz lub wyrównanie straty przez np. przekazanie części udziałów funduszowi<sup>178</sup>.

## Badanie *due diligence*

Kolejnym etapem jest szczegółowe badanie przedsiębiorstwa (*due diligence*) w celu dogłębnej oceny wykonalności przedstawionego biznesplanu.

„Proces *due diligence* wymaga dostępu do wielu szczegółowych informacji, z których wiele ma dla firmy strategiczne znaczenie. Poufność tych informacji jest gwarantowana przez fundusz. Ponieważ fundusze private equity dokonują wielu inwestycji, działają przez wiele lat i rozmawiają z wieloma przedsiębiorcami, sprawę zachowania dyskrecji traktują bardzo poważnie – jest ona warunkiem utrzymania dobrej opinii na rynku”<sup>179</sup>.

<sup>178</sup> P. Tamowski, *Venture capital – kapitał na start*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Gdańsk 2004, s. 31–36.

<sup>179</sup> www.psik.org.pl.



Oczywiście przed prezentacją biznesplanu fundusz powinien podpisać klauzulę o zachowaniu poufności, która będzie dokumentem w formalny sposób zabezpieczającym przedsiębiorcę.

Dokładność badania *due diligence* może budzić irytację i obawy przedsiębiorców. Jest ona jednak wyrazem rzetelnego podejścia ze strony funduszu. Będzie ono podstawą do ostatecznych negocjacji cenowych. Także dla przedsiębiorcy może okazać się cennym doświadczeniem dając mu informację na temat własnego przedsiębiorstwa, których często nie mógł wychwycić w trakcie bieżącego zarządzania. Może to być cenny materiał w działaniach usprawniających pracę przedsiębiorstwa.

Badanie *due diligence* trwa kilka tygodni. Wymaga ono poświęcenia pewnej ilości czasu przez przedsiębiorcę i kluczowych pracowników na rozmowy z analitykami i dyrektorami inwestycyjnymi funduszu oraz jego doradcami, bowiem fundusze korzystają również z pomocy firm konsultingowych czy specjalistów branżowych, a także firm audytorskich i prawniczych.

### Elementy *due diligence*

**Tabela 5.16. Elementy składowe badania *due diligence***

Sfera działania podlegająca badaniu <i>due diligence</i>	Opis przedmiotu badania
Działalność operacyjna	Badanie ma na celu przedstawienie mechanizmów działania firmy (projektu) decydujących o jej bieżącej pozycji rynkowej, poczynając od jej struktury formalnoprawnej, poprzez charakterystykę rynku działania, aż po zagadnienia organizacyjne i zarządcze. Badanie powinno wskazać, czy istnieją rezerwy efektywności oraz możliwości obniżki kosztów
Technika/technologia	Ten element badania ma za zadanie wskazanie na ile techniki i technologie produkcyjne stosowane w firmie (planowane do zakupienia) są użyteczne i adekwatne z punktu widzenia zakładanych celów przedsięwzięcia. Istotna jest tu ocena takich zagadnień, jak: koszty stosowania takich technik/technologii (materiałochłonność, energochłonność), osiągnane poziomy wydajności, jakości, możliwości operacyjne
Stosunki prawno-majątkowe	Celem badania jest analiza wszystkich prawnych i prawno-majątkowych stosunków mających znaczenie dla realizacji projektu lub funkcjonowania firmy. Analizie poddaje się więc status prawny projektu (firmy), tytuły własności do majątku, w tym w szczególności nieruchomości i majątku mającego decydujące znaczenie dla funkcjonowania firmy, ryzyko pojawienia się roszczeń prawnych w stosunku do głównych składników majątku (zobowiązania hipoteczne, reprivatyzacyjne, spadkowe) konstrukcję najważniejszych umów z dostawcami i odbiorcami, toczące się spory i postępowania sądowe itd.
Finansowanie działalności	Celem badania jest nie tylko sprawdzenie rzetelności historycznych sprawozdań finansowych, ale przede wszystkim tych sfer działania, które bezpośrednio rzutują na stan finansów firmy/projektu. Analizie poddaje się zatem mechanizmy planowania finansowego, stosowane zasady zarządzania gotówką, zapasami, należnościami, zobowiązaniami

Zobowiązania podatkowe	Badanie ma na celu ujawnić czy przedsiębiorstwu (firmie) nie grozi w przyszłości obciążenie jej wyników finansowych zobowiązaniami i karami wynikłymi z istnienia jakichś dotychczas nieujawnionych lub źle rozliczonych zobowiązań publiczno-prawnych (podatek VAT, CIT, PIT, składki na FUS, akcyza, podatki lokalne, rozliczenia transakcji handlu zagranicznego itd.), jak również wskazanie, czy istnieje możliwość zmniejszenia obciążeń podatkowych. Analizie poddaje się jakość funkcjonowania księgowości i sprawozdawczości podatkowej, prawidłowość kwalifikowania zdarzeń gospodarczych pod kątem ustaw podatkowych, wyniki kontroli skarbowych i postępowań karnoskarbowych, stosowaną strategię podatkową
Sprawy pracownicze	Analiza zagadnień pracowniczych obejmuje dosyć duży kompleks problemów, począwszy od kwestii właściwego rozlokowania zasobów kadrowych w firmie, aż po spory i konflikty pracownicze, zasady wynagradzania czy zobowiązania finansowe wobec pracowników. Podobnie jak w przypadku badania innych obszarów, to badanie ma na celu wskazanie, czy koszty siły roboczej są uzasadnione (wskazanie ewentualnych źródeł oszczędności), czy mechanizmy motywacji są optymalne (i tym samym poziom wydajności), czy zarządzanie kapitałem ludzkim jest właściwe (selekcja, awanse, szkolenia) oraz stosunki międzyludzkie nie oddziałują negatywnie na motywację
Wpływ na środowisko naturalne	Badanie ma na celu oszacowanie ryzyk a związanego z oddziaływaniem zastosowanej technologii na środowisko naturalne (emisja zanieczyszczeń do powietrza i wód, hałas, wibracje, pyły). Analizie podlega kwestia zezwoleń na uruchomienie produkcji, decyzji administracyjnych dotyczących dopuszczalności emisji zanieczyszczeń i produkcji odpadów, uprawnień do prowadzenia niebezpiecznej produkcji, gospodarki odpadami, planowane lub projektowane procedury zarządzania środowiskowego). Ten element <i>due diligence</i> jest na ogół zlecany do wykonania przez profesjonalne firmy audytorskie

Źródło: P. Tamowski, *Venture capital – kapitał na start*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Gdańsk 2004.

## Umowa inwestycyjna

Podpisanie umowy inwestycyjnej jest formalnym zamknięciem procesu decyzyjnego, w wyniku którego spółka pozyskuje kapitał od funduszu private equity. Po *term sheet* to drugi najważniejszy dokument w tym procesie.

„Umowa inwestycyjna powinna zawierać:

- a) cel transakcji;
- b) strukturę transakcji i pełny opis transakcji:
  - wielkość zaangażowania funduszu, sposób jego wejścia, np. dokładne określenie terminu walnego zgromadzenia, wskazanie liczby udziałów/akcji i ceny po jakiej będą obejmowane i przez kogo, warunki uruchomienia kolejnych transz finansowania;
- c) warunki zawieszające, po których spełnieniu następuje automatyczne zawarcie umowy inwestycyjnej, o ile zostały uprzednio podpisane przez strony transakcji:
  - uzyskanie zezwoleń, koncesji, istotnych zwłaszcza w krajach, w których rynek kapitałowy podlega dużym ograniczeniom prawnym; w przypadku Polski – ko-

- nieczność uzyskania zezwoleń Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji, prezesa Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów, KPWiG i innych,
- uregulowanie stosunków prawnych, np. zakończenie sporów sądowych,
  - zmiana formy prawnej spółki, np. na kapitałową;
- d) prawa wspólników i zasady współpracy między wspólnikami (w tym prawa wspólnika mniejszościowego):
- zasady reprezentacji w organach, w tym pod kątem formalnych uprawnień funduszu w zakresie nadzoru, kontroli nad spółką,
  - kompetencje organów i zasada większości kwalifikowanej, w tym pod kątem formalnych uprawnień funduszu jako akcjonariusza spółki,
  - uregulowania dotyczące sposobu wykonywania nadzoru nad działalnością spółki np. poprzez załączenie zgody rady nadzorczej i walnego zgromadzenia/zgromadzenia wspólników na podjęcie określonych czynności),
  - obowiązki sprawozdawcze,
  - sposobu rozwiązywania sporów (w tym wykupu akcji);
- e) ustalenia dotyczące dezinwestycji (klauzule związane z dezinwestycją):
- opcje put/call,
  - prawo pierwokupu nabycia udziałów lub akcji;
- f) oświadczenia i zapewnienia stron:
- uprawnienia stron do zawarcia i wykonania umowy,
  - oświadczenia i zapewnienia co do stanu spółki na dzień zawarcia umowy (stanu technicznego i prawnego majątku spółki, rzetelności sprawozdań finansowych spółki, stanu zobowiązań finansowych spółki, w szczególności zobowiązań podatkowych oraz innych publicznoprawnych, zobowiązań spółki w zakresie spraw pracowniczych, rzetelności informacji dotyczących działalności spółki, zgodności działalności spółki z przepisami prawa, istniejących postępowań sądowych i administracyjnych i spraw spornych),
  - oświadczenia co do przeszłości spółki,
  - podstawy ewentualnych roszczeń inwestora;
- g) odpowiedzialność stron:
- kary umowne,
  - przymusowe umorzenie,
  - obowiązek sprzedaży w ramach opcji call<sup>180</sup>.

## Aniołowie biznesu

Na rynku istnieją także inwestorzy indywidualni działający na podobnych zasadach jak fundusze private equity. Są to osoby prywatne posiadające nadwyżki finansowe oraz doświadczenie w biznesie. Poza inwestycją własnych środków finansowych, angażują także swój czas i wykorzystują swoje doświadczenie oraz kontakty osobiste w biznesie do wspierania przedsiębiorstw, w które zainwestowali. Nazywa się ich aniołami biznesu. W Polsce osoby te są stowarzyszone w organizacji PolBAN – Polska

<sup>180</sup> K. Sobańska, P. Sieradzan, *Inwestycje private equity/venture capital*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2004, s. 101.

## Sieć Aniołów Biznesu.

A oto jak przedstawiają się różnice i podobieństwa pomiędzy Aniołami Biznesu i private equity wg PolBAN – Polskiej Sieci Aniołów Biznesu.

„Private equity – Aniołowie Biznesu

Różnice:

- 1) fundusze private equity to inwestorzy formalni – Aniołowie to inwestorzy nieformalni,
- 2) fundusze private equity inwestują cudze środki w różne przedsięwzięcia – Aniołowie inwestują własny kapitał oraz wiedzę biznesową i zarządczą w dziedzinach, które znają i rozumieją najlepiej,
- 3) fundusze private equity inwestują w istniejące firmy – Aniołowie inwestują w pomysły w głowach przedsiębiorczych zapaleńców lub w firmy w bardzo wczesnej fazie zasiewu (*seed capital*),
- 4) fundusze private equity inwestują kwoty wielokrotnie wyższe niż Aniołowie Biznesu.

Podobieństwa:

- 1) Aniołowie – podobnie jak fundusze private equity – inwestują w przedsięwzięcia obciążone dużym i bardzo dużym ryzykiem,
- 2) Aniołowie – podobnie jak fundusze private equity – kończą swoją inwestycję, sprzedając udziały innym inwestorom: branżowym (*trade sale*), finansowym lub dokonując emisji pierwotnej na giełdzie (IPO),
- 3) Aniołowie – podobnie jak fundusze private equity – liczą na zyski, lecz w odróżnieniu od inwestorów formalnych stają się częścią firmy, którą finansują.

## Projekt

Projekt zgłaszany do Polskiej Sieci Aniołów Biznesu – PolBAN powinien spełniać następujące kryteria:

1. Poszukiwany kapitał w przedziale od 50 do 500 tys. PLN (w wyjątkowych przypadkach do 1 mln PLN), w formie udziałowej (equity).
2. Innowacyjność przedsięwzięcia – wysokie technologie (IT, biotechnologia, medycyna, Internet, elektronika, optyka, inżynieria...) lub projekt, którego najważniejszą częścią jest kapitał intelektualny.
3. Projekt na etapie start-up (nowe przedsiębiorstwo).
4. Mocna kadra, która dokładnie przeanalizowała swoje przedsięwzięcie, zdeterminowana do osiągnięcia sukcesu.
5. Utworzona spółka kapitałowa (z o.o. lub S.A.), bądź gotowość jej założenia.
6. Gotowość uczestnictwa finansowego w przedsięwzięciu i ponoszenia ryzyka wspólnie z Aniołem Biznesu.

Po zgłoszeniu projektu do PolBAN następuje wstępna weryfikacja i przekazanie informacji o projekcie członkom stowarzyszenia. W przypadku zainteresowania się projektem przez któregoś z Aniołów aranżowane jest spotkanie w celu bezpośredniej prezentacji i rozmowy<sup>181</sup>.

Od tego momentu sytuacja jest podobna do rozmów z funduszem private equity. Przedsiębiorca powinien być podobnie przygotowany do całego procesu. Wygląda on też podobnie od strony formalnej. Po wstępnych rozmowach podpisany jest *termsheet*, a na końcu umowa inwestycyjna.

Kontakt do Polskiej Sieci Aniołów Biznesu – PolBAN:

Siedziba główna

85–766 Bydgoszcz, ul. Fordońska 393

tel.: (52) 347 28 25, fax: (52) 347 23 25

box@polban.pl, www.polban.pl

### **5.3. POZYSKANIE KAPITAŁU W DRODZE PUBLICZNEJ EMISJI AKCJI (K. ŻBIKOWSKA)**

**Rynek publiczny** jest miejscem, gdzie spółki potrzebujące kapitału na rozwój mogą pozyskać niezbędne środki. Przeprowadzenie oferty publicznej i wprowadzenie spółki na giełdę jest jednak procesem sformalizowanym i wymaga przygotowań. Jest to także propozycja dla firm dojrzałych, funkcjonujących na rynku co najmniej kilka lat, dynamicznie się rozwijających, o przychodach co najmniej kilkunastu milionów złotych. Stosunkowo wysokie koszty stałe powodują, iż rzadko spółki chcą pozyskać kwoty poniżej 10 mln złotych. Giełda jest więc miejscem dla spółek realizujących duże projekty, mających jasno sprecyzowaną wizję rozwoju. Decyzja o pozyskaniu kapitału w ten sposób ma duże konsekwencje. Spółki publiczne podane są wymogom przepisów prawa, które nakładają na nie wiele obowiązków informacyjnych niedotyczących spółek prywatnych. Oferta może być jednak skierowana do nieograniczonego kręgu nabywców. Kapitał pozyskany na rynku publicznym może być także spożytkowany w sposób bardziej elastyczny niż np. w przypadku finansowania kredytem bankowym.

Poniższe zestawienie przedstawia katalog korzyści i obaw związanych z uzyskaniem statusu spółki publicznej i wprowadzenia akcji na giełdę.

---

<sup>181</sup> www.polban.pl

## Korzyści upublicznienia spółki

<b>Korzyści upublicznienia spółki i wprowadzenia akcji do obrotu giełdowego</b>
<p><b>Możliwość rozwoju i ekspansji</b></p> <p>Wysokie zadłużenie czy też niemożność pozyskania finansowania bankowego w odpowiedniej wysokości często ograniczają możliwości ekspansji, mimo iż spółka posiada doskonały plan rozwoju. Pozyskanie dużych środków w jednym momencie pozwala zrealizować duże ambitne projekty, które pozwalają na ekspansję i poważne zwiększenie skali działania.</p>
<p><b>Wzrost prestiżu i wiarygodności spółki</b></p> <p>Dopuszczenie spółki do obrotu giełdowego oznacza, że spółka przeszła procedurę dopuszczeniową, zadeklarowała chęć przestrzegania zasad ładu korporacyjnego, przedstawiła swoją sytuację finansową, będzie regularnie publikować swoje dane finansowe oraz inne istotne informacje dotyczące jej działalności, co podnosi jej wiarygodność w oczach partnerów i klientów. Praktyka wskazuje, że firmom giełdowym łatwiej jest wygrać przetarg czy pozyskać nowych kontrahentów.</p>
<p><b>Promocja spółki</b></p> <p>Obecność na parkiecie giełdowym wiąże się z ciągłą obecnością spółki w mediach. Spółka staje się znana szerszemu kręgowi odbiorców. Stała obecność w serwisach giełdowych zwiększa rozpoznawalność spółki. Spółka umiejętnie prowadząca politykę informacyjną może praktycznie bez kosztów wspomóc swoją promocję.</p>
<p><b>Większe możliwości pozyskiwania kapitału</b></p> <p>Będąc już spółką publiczną, dzięki większej wiarygodności spółka może sięgać po nowe środki do inwestorów, emitować inne instrumenty finansowe np. obligacje czy łatwiej pozyskać środki od banku. W przypadku spółek przeżywających problemy finansowe istnieje możliwość konwersji zadłużenia na nowe akcje spółki.</p>
<p><b>Udział w konsolidacji rynku</b></p> <p>Giełdowy status bardzo ułatwia możliwość aktywnego uczestnictwa w konsolidacji rynku. Możliwa jest emisja akcji, która pozwoli sfinansować przejęcia innych podmiotów z branży. W zamian za akcje firmy notowanej akcjonariusz chętniej oddają kontrolę nad swoimi firmami. Tą drogą niektóre spółki giełdowe znacznie urosły przejmując mniejsze podmioty.</p>
<p><b>Motywowanie pracowników</b></p> <p>Emisje akcji w ramach programów motywacyjnych (opcji menedżerskich) są doskonałą formą zmotywowania pracowników firmy. Nie wiążą się one z bezpośrednim wpływem gotówki ze spółki, przyczyniają się do związania pracowników ze spółką, zaś pracownicy będąc akcjonariuszami są żywotnie zainteresowani wzrostem wartości firmy.</p>
<p><b>Płynność akcji i rynkowa wycena wartości firmy</b></p> <p>Wprowadzenie akcji do obrotu na giełdzie pozwala przekonać się jak rynek wycenia nasze przedsiębiorstwo. Oczywiście wycena giełdowa firmy zależy także od koniunktury a nie tylko od sytuacji fundamentalnej, ale np. akcje mogą być przedmiotem zastawu i bank kieruje się wartością rynkową naszych walorów. Możliwość zbycia udziałów w każdej chwili jest też niezaprzeczną zaletą.</p>

## Obawy związane z wejściem na giełdę

<b>Obawy związane z wprowadzeniem firmy na giełdę</b>
<p><b>Koszty</b></p> <p>Procedura przygotowania prospektu emisyjnego i przeprowadzenia oferty publicznej akcji jest czasochłonna i kosztowna. Dużą część są to koszty stałe niezależne od wielkości emisji, czyli im mniejsza oferta tym większy procentowo koszt wprowadzenia spółki na giełdę. Czasami dekoniunktura na rynku powoduje konieczność przesunięcia oferty, co powoduje, iż niektóre koszty np. koszt promocji musimy ponieść dwukrotnie</p>

#### Obowiązki informacyjne

Upublicznienie spółki powoduje, iż musi ona wypełniać obowiązki informacyjne. Pierwszym dokumentem, który zawiera dużo danych nt. firmy jest prospekt emisyjny. Informuje on o działalności spółki, ważniejszych umowach i powiązaniach z innymi podmiotami, osobach zarządzających spółką, historycznych danych finansowych. Już po ofercie publicznej spółka musi informować o ważnych wydarzeniach, kontraktach, wynikach finansowych.

#### Zachowanie kontroli

Wprowadzenie akcji do obrotu giełdowego powoduje, iż akcje pozostające w wolnym obrocie mogą być skupione przez nowych inwestorów czasami naszych konkurentów. W zależności od ilości akcji pozostających w wolnym obrocie może być to mniej lub bardziej niebezpieczne. Skupienie nawet pakietu mniejszościowego może osłabiać pozycję dotychczasowych właścicieli.

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Sierant, Jak zostać spółką giełdową?, Fundacja Edukacji Rynku kapitałowego, Warszawa 2003, str. 7–19.*

## Proces wprowadzania spółki na giełdę

Aby pozyskać kapitał i wejść na giełdę, spółka musi spełnić szereg wymagań formalno-prawnych i przeprowadzić z sukcesem ofertę tzn. przekonać inwestorów do kupna jej akcji. Cały ten proces w sprzyjających warunkach można zrealizować w okresie kilku miesięcy.

<b>Analiza biznesowa i decyzja o wejściu na giełdę</b> ▼▼▼	
<b>W przypadku innej formy prawnej przekształcenie w spółkę akcyjną</b> ▼▼▼	
<b>Uchwała walnego zgromadzenia w sprawie emisji papierów w drodze oferty publicznej</b> ▼▼▼	
<b>Przygotowanie prospektu emisyjnego</b> ▼▼▼	<b>ok. 3,5 miesiąca</b> ▲ ▼
<b>Złożenie prospektu w Komisji Papierów Wartościowych i Giełd</b> ▼▼▼	
<b>Zatwierdzenie prospektu przez Komisję Papierów Wartościowych i Giełd</b> ▼▼▼	
<b>Publikacja prospektu emisyjnego</b> ▼▼▼	<b>ok. 1 tygodnia</b>
<b>Wniosek do giełdy o dopuszczenie akcji i PDA do obrotu giełdowego</b> ▼▼▼	
<b>Oferta publiczna</b> ▼▼▼	
<b>Emisja akcji</b> ▼▼▼	<b>ok. 2 tygodni</b>

<b>Przydział akcji inwestorom</b>	
▼▼▼	
<b>Rejestracja PDA w KDPW</b>	
▼▼▼	
<b>Wniosek o wprowadzenie PDA do obrotu giełdowego</b>	
▼▼▼	
<b>Pierwsze notowanie PDA</b>	
▼▼▼	<b>ok. 2 tygodni</b>
<b>Rejestracja przez sąd podwyższenia kapitału i emisji dopuszczonej do obrotu giełdowego</b>	
▼▼▼	
<b>Wniosek do giełdy o wprowadzenie akcji do obrotu</b>	
▼▼▼	
<b>Zamiana PDA na akcje i pierwsze notowanie akcji</b>	

*Źródło: opracowanie własne.*

## **Kto na giełdę**

### **Analiza biznesowa i decyzja o wejściu na giełdę oraz pozyskanie środków przez publiczną emisję akcji**

Giełda nie jest miejscem dla wszystkich przedsiębiorstw. To miejsce pozyskiwania kapitału przeznaczone jest dla podmiotów mających już swoją historię, dynamicznie się rozwijających, posiadających jasno sprecyzowaną wizję rozwoju.

W tym procesie warto skorzystać z pomocy doradcy finansowego, który pomoże nam określić nasze potrzeby, ma doświadczenie w przygotowywaniu prognoz finansowych i wycenie spółek. Pomoże on nam przeprowadzić niezbędne analizy, przygotowuje część prospektu emisyjnego.

Posiadanie niezależnego doradcy może się okazać ważne na późniejszym etapie tzn. podczas dyskusji na temat wyceny firmy z biurem maklerskim. Działalność biur maklerskich obarczona jest pewnym konfliktem interesu, ponieważ sprzedając nasze akcje inwestorom, którzy na co dzień są dla nich istotnym źródłem przychodu. W ten sposób biuro jest niejako zainteresowane, aby inwestorzy kupili nasze akcje po atrakcyjnej cenie. Niezależny doradca, tzn. taki, który nie jest związany z biurem maklerskim (np. przez obecność w tej samej grupie kapitałowej) jest istotnym partnerem w procesie pozyskiwania środków na rynku publicznym.

## **Przekształcenie w spółkę akcyjną**

Przedsiębiorstwa zainteresowane wejściem na giełdę muszą mieć formę prawną spółki akcyjnej. Jeśli firma nie jest spółką akcyjną to trzeba dokonać takiego przekształcenia.



„Podstawę prawną przekształcenia spółek osobowych i spółki z ograniczoną odpowiedzialnością w spółkę akcyjną stanowią artykuły 551–574 oraz 577–580 Kodeksu Spółek Handlowych.

Do przekształcenia spółki wymaga się:

- sporządzenia planu przekształcenia spółki, do którego należy dołączyć:
  - a) projekt uchwały w sprawie przekształcenia spółki,
  - b) projekt umowy albo statutu spółki przekształcanej,
  - c) wycenę składników majątku spółki przekształcanej.

Plan przekształcenia przygotowuje zarząd spółki przekształcanej albo wszyscy wspólnicy prowadzący sprawy spółki przekształcanej. W spółce jednoosobowej sporządza się go w formie aktu notarialnego.

Plan przekształcenia należy poddać badaniu biegłego rewidenta w zakresie poprawności i rzetelności:

- powzięcia uchwały o przekształceniu spółki – w przypadku przekształcania spółki osobowej podejmują ją wspólnicy, a w przypadku spółki kapitałowej zgromadzenie wspólników lub walne zgromadzenie, w sposób określony odpowiednio w przepisach art. 571, art. 575 pkt 1 i w art. 581. Uchwała, o której mowa powinna być umieszczona w protokole sporządzonym przez notariusza i zawierać m.in. wysokość kapitału zakładowego,
- powołania członków organów spółki przekształcanej,
- zawarcia umowy albo podpisania statutu spółki przekształcanej.

Spółka przekształcana staje się spółką przekształconą w momencie wpisu do rejestru<sup>182</sup>.

## **Decyzja o emisji**

### **Decyzja walnego zgromadzenia o emisji papierów wartościowych w drodze oferty publicznej**

Formalnym rozpoczęciem procesu pozyskania środków jest decyzja walnego zgromadzenia akcjonariuszy spółki. Walne zgromadzenie musi zdecydować o wyłączeniu tzw. prawa poboru, czyli konieczności zaoferowania akcji dotychczasowym akcjonariuszom proporcjonalnie do posiadanych udziałów w spółce oraz podjąć decyzję co do pozostałych warunków emisji oraz określić, od kiedy nowe akcje będą miały prawo do dywidendy.

Najczęściej stosowaną praktyką jest udzielenie przez walne zgromadzenie upoważnienia zarządowi i radzie nadzorczej spółki do prowadzenia czynności związanych z emisją.

---

<sup>182</sup> T. Stasiuk, *Droga spółki na giełdę*, GPW, Warszawa 2004, s. 21.

Czynności te obejmują:

- ustalenie terminów subskrypcji akcji,
- ustalenie ceny emisyjnej,
- ustalenie warunków składania zapisów,
- podpisanie umowy subemisyjnej,
- przydział papierów wartościowych biorącym udział w subskrypcji.

### **Przygotowanie prospektu emisyjnego**

Przeprowadzenie oferty publicznej wymaga przygotowania prospektu emisyjnego, zatwierdzenia go przez Komisję Papierów Wartościowych i Giełd oraz udostępnienie go do publicznej wiadomości. Prospekt jest głównym źródłem wiedzy o przedsiębiorstwie i powinien być dobrze przygotowany. Przepisy prawa określają jedynie formalne wymogi zawartości prospektu. Dobrze jest, gdy prospekt nie tylko w suchy formalny sposób opisuje wymagane elementy. Wskazane jest „sprzedażowe” podejście do prospektu i umieszczenie w nim informacji w postaci schematów i wykresów, które lepiej pomogą zrozumieć działalność spółki oraz jej plany rozwojowe. Ważne jest, aby był on napisany klarownym, jasnym językiem i dokładnie opisywał istotę działania spółki. Najważniejszą częścią prospektu dla inwestorów jest ta opisująca perspektywy rozwoju spółki, bo to te perspektywy inwestorzy kupują inwestując swoje środki w akcje przedsiębiorstwa.

Przygotowanie dobrego prospektu i odpowiednie przedstawienie planów rozwojowych nie jest proste i dlatego przedsiębiorcy powinni przyłożyć dużą wagę do podmiotów, które będą im doradzały w tym procesie. Obowiązkowo w jego przygotowaniu powinny uczestniczyć dom maklerski, kancelaria prawna i audytor. Dobrze, jeżeli przedsiębiorca posiada także niezależnego doradcę finansowego.

### **Wybór domu maklerskiego**

Prospekt emisyjny jest składany do Komisji Papierów Wartościowych i Giełd przez dom maklerski i zwykle ta instytucja koordynuje całość prac związanych z powstawaniem tego dokumentu łącznie z jego drukiem i dystrybucją. Dom maklerski będzie także organizatorem sprzedaży i sprzedawcą naszych akcji, dlatego istotne jest, aby wybór domu maklerskiego był dokonany z należytą starannością. To dom maklerski będzie w dużej mierze decydował o wycenie naszych akcji i tym ile środków uda nam się pozyskać.

W zależności od wielkości naszej spółki i tego, jakie środki chcemy pozyskać oraz tego, jaką branżę reprezentuje nasza firma, będą zależały kryteria, jakimi powinniśmy kierować się przy wyborze domu maklerskiego. Warto też przeprowadzić rozmowy z innymi przedsiębiorcami, którzy wprowadzali zarządzane przez siebie firmy na giełdę i zapytać ich o opinie na temat współpracy.

Jeżeli jesteśmy względnie małą firmą i wartość emisji naszych akcji nie przekracza 50 mln złotych, powinniśmy rozważyć wybór mniejszych domów maklerskich, obsługujących inwestorów krajowych zarówno instytucjonalnych jak i indywidualnych. Duże, międzynarodowe biura maklerskie skupiają się na transakcjach o wartości powyżej 50 mln złotych, a nawet większych. Istnieje kilka biur specjalizujących się w obsłudze mniejszych firm. Wprowadzanie spółki na giełdę jest transakcją czasochłonną i bardzo sformalizowaną i niezależnie od wartości transakcji trzeba na nią poświęcić określoną ilość czasu i zasobów ludzkich. Czasami biura specjalizujące się w obsłudze dużych transakcji w okresie dekonjunktury sięgają po mniejsze projekty. W momencie powrotu konjunktury traktują je jako mniej priorytetowe, przeznaczając swoje zasoby analityczne i sprzedażowe na większy projekt.

Bardzo ważną kwestią jest zespół analityczny, jakim dysponuje dom maklerski oraz doświadczenie i renoma analityków zajmujących się branżą, do której należy nasza spółka. Warto poprosić dom maklerski o kopie raportów dotyczących naszych konkurentów sporządzonych przez jego analityków.

Ważną kwestią jest porozumienie z domem maklerskim w zakresie wyceny naszej firmy. Często na etapie ubiegania się o transakcje biura maklerskie przedstawiają wyceny dużo bardziej optymistyczne niż te akceptowalne przez inwestorów giełdowych. Nie powinno być to jedynym kryterium, jakim się kierujemy przy wyborze, choćby wycena prezentowana na etapie wyboru domu maklerskiego przedstawiała się niezwykle atrakcyjnie. Pamiętajmy, że zawsze zweryfikowana ona będzie przez rynek. Zawyżanie możliwej do uzyskania wyceny to często stosowany przez domy maklerskie zabieg w celu pozyskania klienta.

## **Wybór audytora**

W przypadku dużych firm, których kapitalizacja po emisji sięgać może kilkuset milionów złotych warto rozważyć wybór audytora z czołowych firm międzynarodowych tzw. wielkiej czwórki. Ma to przede wszystkim znaczenie dla dużych inwestorów instytucjonalnych, zarówno polskich, jak i zagranicznych. Jeżeli jesteśmy mniejszą spółką, wybór doświadczonego audytora krajowego wystarczy. Jest kilka mniejszych firm, które posiadają duże doświadczenie w audycie spółek giełdowych. Rolą rewidenta jest jedynie weryfikacja sprawozdań finansowych.

## **Wybór kancelarii prawnej**

Wyboru tego partnera warto dokonać na wcześniejszym etapie. Dobrze jest, jeżeli ta sama kancelaria prowadzi całość spraw związanych z wejściem spółki na giełdę. Nie warto powierzać tych czynności kancelarii czy prawnikowi, który prowadzi nasze sprawy korporacyjne czy umowy handlowe i nie jest doświadczony w sprawach giełdowych. Specjalizacja jest tu daleko posunięta, a ryzyko ewentualnej pomyłki kosztow-

ne, dlatego trzeba powierzyć te sprawy wyspecjalizowanej kancelarii. Przeprowadza ona audyt prawny pod kątem upublicznienia spółki oraz przygotowuje część prawną prospektu opisując wszystkie ważne umowy i ryzyka prawne.

Podobnie jak w przypadku audytorów, jeżeli jesteśmy bardzo dużą firmą a część akcji sprzedawanych będzie inwestorom zagranicznym warto zatrudnić międzynarodową kancelarię. W przypadku emisji skierowanej na rynek polski zupełnie wystarczy wynajęcie polskiej, doświadczonej kancelarii. Różnice w cenie usług są tu bardzo duże, a doświadczone polskie kancelarie oferują porównywalny poziom usług.

### **Złożenie prospektu do KPWiG**

Z dniem 24 października 2005 r. (Dz.U. Nr 183 z dnia 23 września 2005 r.) weszła w życie nowa ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych. Wprowadziła ona dwie możliwości złożenia prospektu: jako jednolitego dokumentu oraz w postaci trzech odrębnych dokumentów (rejestracyjne – zawierającego informację o remitencie, ofertowego – zawierającego informację o ofercie i podsumowującego – streszczającego najważniejsze informacje zamieszczone w dwóch poprzednich)

Zgodnie z artykułem 27 nowej ustawy w celu uzyskania zatwierdzenia prospektu emisyjnego w formie jednolitego dokumentu – przez Komisję Papierów Wartościowych i Giełd – emitent lub wprowadzający składa do Komisji za pośrednictwem domu maklerskiego wniosek zawierający:

- 1) firmę (nazwę) i siedzibę emitenta,
- 2) podstawowe dane o papierach wartościowych, których dotyczy prospekt emisyjny, a w szczególności określenie ich liczby, rodzaju i wartości nominalnej,
- 3) oznaczenie firmy inwestycyjnej (domu maklerskiego), która będzie oferować papiery wartościowe objęte wnioskiem.

Do wniosku załącza się:

- 1) prospekt emisyjny,
- 2) statut, umowę spółki, akt założycielski lub inny przewidziany przepisami prawa dokument dotyczący utworzenia, działalności i organizacji emitenta,
- 3) uchwałę w sprawie odpowiednio emisji papierów wartościowych w drodze oferty publicznej lub ubiegania się o dopuszczenie papierów wartościowych do obrotu na rynku regulowanym oraz dematerializacji papierów wartościowych, podjętą przez właściwy organ stanowiący emitenta, a w przypadku prospektu emisyjnego obejmującego akcje – uchwałę walnego zgromadzenia spółki akcyjnej w tej sprawie,
- 4) wykaz informacji, w odniesieniu do których emitent lub wprowadzający wnosi o zwolnienie z obowiązku zamieszczenia w prospekcie emisyjnym, wraz uzasadnieniem takiego wniosku,

- 5) wykaz informacji, których przedstawienie w prospekcie emisyjnym nie jest możliwe, ze wskazaniem specyfiki lub okoliczności, które uzasadniają pominięcie ich w treści prospektu.

Jeżeli prospekt ma być zatwierdzony w formie zestawu dokumentów, emitent składa do Komisji dokument rejestracyjny wraz z wnioskiem o jego zatwierdzenie albo łącznie trzy dokumenty: rejestracyjny, ofertowy i podsumowujący. Jeżeli składany jest tylko pierwszy dokument, to pozostałe dwa dokumenty składane są do Komisji przed rozpoczęciem oferty publicznej (wraz z ewentualną aktualizacją dokumentu rejestrowego). Zgodnie z art. 30 ustawy „za zatwierdzenie prospektu sporządzonego w formie zestawu dokumentów uważa się zatwierdzenie dokumentu rejestracyjnego oraz dokumentu ofertowego i podsumowującego”.

Komisja ma, zgodnie z ustawą, 20 roboczych dni na zatwierdzenie prospektu emisyjnego, jeżeli żadne z emitowanych przez przedsiębiorstwo papierów wartościowych nie było wcześniej przedmiotem oferty publicznej. W innym wypadku jest to 10 dni roboczych.

„W przypadku, kiedy składana dokumentacja jest niekompletna lub konieczne jest uzyskanie dodatkowych informacji KPWiG może, w zakresie niezbędnym do sprawdzenia faktów podanych w prospekcie emisyjnym, żądać przedstawienia innych dokumentów i informacji dotyczących sytuacji prawnej i finansowej emitenta.

Kiedy składana dokumentacja jest niekompletna, KPWiG jest także zobowiązana w terminie nie dłuższym niż 10 dni roboczych od dnia złożenia tej dokumentacji poinformować wnioskodawcę o konieczności jej uzupełnienia. W przypadku takiej sytuacji bieg terminu, który KPWiG ma na zatwierdzenie prospektu biegnie od dnia uzupełnienia dokumentacji lub dostarczenia wymaganych informacji<sup>183</sup>. W takiej sytuacji ważne jest, aby poświęcić należytą uwagę kompletności dokumentacji i dokładnemu przygotowaniu prospektu emisyjnego. Wcześniejsze złożenie prospektu w Komisji nie musi skończyć się szybkim zatwierdzeniem, jeżeli prospekt jest przygotowany niedbale i wymaga poprawek. Dlatego jeżeli bardzo zależy nam na czasie, lepiej jest zadbać o należyte przygotowanie składanej dokumentacji, aby uniknąć przykrych rozczarowań i w efekcie wydłużenia procesu.

Komisja może odmówić zatwierdzenia prospektu, jeżeli nie odpowiada on pod względem formy lub treści wymogom określonym w przepisach prawa.

W niektórych przypadkach Komisja może zwolnić emitenta na jego wniosek z obowiązku umieszczania w prospekcie niektórych informacji. Dzieje się to w sytuacji, gdy:

- 1) ujawnienie informacji mogłoby być sprzeczne z interesem publicznym,

---

<sup>183</sup> Na podstawie art. 32 ustawy z dnia 29 lipca 2005 r. o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych (Dz.U. Nr 183 z dnia 23 września 2005).

- 2) mogłoby wyrządzić istotną szkodę emitentowi, o ile nie wprowadzi to w błąd ogółu inwestorów, co do faktów i okoliczności, których znajomość jest istotna dla oceny papierów wartościowych lub sytuacji emitenta,
- 3) jest nieistotne z punktu widzenia danej oferty publicznej<sup>184</sup>.

### **Ważność prospektu**

Termin ważności prospektu emisyjnego wynosi 12 miesięcy od jego udostępnienia do publicznej wiadomości.

### **Przeprowadzenie oferty publicznej akcji**

Dochodzimy do najważniejszego momentu naszego procesu, czyli przeprowadzenia oferty publicznej naszych akcji. Dotychczas musieliśmy spełnić wiele wymogów formalnych i przejść określoną procedurę administracyjną, teraz pozostaje nam przekonanie inwestorów, że nasz projekt jest wart sfinansowania i odniosą oni z tej inwestycji wymierne korzyści.

O sukcesie emisji decyduje wiele czynników, ale kluczowe jest, aby nasze plany brzmiały wiarygodnie i były dobrze ocenione przez inwestorów. W okresie oferty kluczową rolę odgrywa dom maklerski, a wspomagającą – doradca finansowy i agencja public relations (PR).

Biuro maklerskie organizuje dla nas tzw. *road show* czyli serię spotkań z inwestorami instytucjonalnymi, a także wydaje raport analityczny z wyceną naszej firmy, a później jego sprzedawcy pozyskują zapisy na akcje od inwestorów.

Podczas *road show* zarząd spółki szczegółowo prezentuje inwestorom plany rozwoju, które chce sfinansować emisją akcji. Zarząd musi być dobrze przygotowany na pytania zarządzających funduszami i wykazać się pewnością, co do swoich planów. Tu, inaczej niż w przypadku inwestorów *private equity*, inwestorzy nie będą mieli tyle czasu ani możliwości bezpośredniego kontrolowania naszych dalszych poczynań i zarządzania spółką, dlatego na tym etapie muszą ocenić czy wierzą, że plany zarządu są wykonalne. Dlatego tak wiele zależy na tym etapie od umiejętności zaprezentowania się jako osoby wiarygodnej i zdolnej zrealizować prezentowane plany.

Na podstawie spotkań z inwestorami dom maklerski może ustalić skalę zainteresowania oraz oczekiwania cenowe inwestorów i ustalić przedział cenowy naszych akcji (widełki) jaki zostanie przedstawiony inwestorom. Następnie rozpoczyna się okres zwany *bookbuildingiem*, w którym inwestorzy instytucjonalni deklarują na ile akcji

---

<sup>184</sup> Na podstawie art. 33 ustawy z dnia 29 lipca 2005 r. o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych (Dz.U. Nr 183 z dnia 23 września 2005).

i po jakiej cenie chcą się zapisać. Na podstawie bookbuildingu zostaje podjęta decyzja o ustaleniu ceny emisyjnej i rozpoczęciu subskrypcji bądź też odstąpieniu od niej (przesunięciu na późniejszy termin), bo i tak się często zdarza. Inwestorzy indywidualni, będą więc zapisywać się po cenie ustalonej de facto na podstawie deklaracji inwestorów finansowych. Znając ich poziom zainteresowania jedyną niewiadomą jest poziom zapisów wygenerowanych przez inwestorów indywidualnych

Subskrypcja (zapisy na akcje) trwa kilka dni, a następnie następuje przydział akcji inwestorom.

Często w konsorcjum sprzedającym akcje spółki uczestniczy więcej domów maklerskich, zwłaszcza przy większych emisjach, gdzie dużą rolę odgrywa sieć punktów obsługi klienta i możliwość dotarcia do wielu inwestorów indywidualnych

### **Działania public relations**

Cały ten proces już od kilku tygodni poprzedzających zapisy na akcje powinien być wspierany przez działania public relations. Wybierając się na rynek publiczny musimy być świadomi tego, iż będziemy konkurować o kapitał z wieloma innymi podmiotami i nasz publiczny wizerunek będzie miał duże znaczenie. Będziemy także wzbudzać zainteresowanie mediów, zwłaszcza finansowych, i musimy być na to przygotowani. Dlatego zatrudnianie agencji public relations w procesie wejścia na giełdę jest bardzo wskazane. Agencja taka przygotowuje plan działań skierowanych do mediów, które pozwolą zbudować w oczach czytelników prasy finansowej obraz naszej firmy jako dobrej inwestycji, zajmie się przygotowaniem kampanii prasowej i ewentualnie telewizyjnej, przygotowuje zarząd do kontaktów z dziennikarzami i wystąpień publicznych, zaaranżuje wywiady czy artykuły na temat naszego przedsiębiorstwa czy branży. Zajmie się także przygotowaniem konferencji prasowych oraz prezentacji i materiałów informacyjnych dla dziennikarzy.

Jeśli nie zatrudnimy agencji public relations, będziemy skazani na chaotyczne kontakty z mediami. To do nas powinna należeć inicjatywa, tak abyśmy sami przy pomocy agencji mogli kreować nasz wizerunek. Czasami jedna nieprzemysłana wypowiedź dla prasy może odbić się na sukcesie całego procesu. Dlatego lepiej jest zczasu przygotować się dobrze do kontaktów z dziennikarzami, mieć opracowaną strategię i przekaz, który chcemy komunikować.

Agencja powinna zacząć pracę kilka tygodni przed planowaną subskrypcją i powoli budować zainteresowanie naszą firmą wśród inwestorów. Zanim rozpocznie się kampania ogłoszeniowa, powinno ukazać się trochę artykułów na temat naszej firmy i branży. To właśnie pomoże zorganizować agencja public relations.

## Działania końcowe oferty

Oferta publiczna kończy się w momencie przydziału akcji inwestorom. Dalej następują działania związane z rejestracją nowej emisji, zdeponowaniem akcji w Krajowym Depozycie Papierów Wartościowych i wprowadzeniem ich do obrotu na Giełdzie Papierów Wartościowych.

## Przebieg oferty publicznej

Road show (spotkania z inwestorami)
▼▼▼
Ustalenie widełek cenowych
▼▼▼
Bookbuilding
▼▼▼
Ustalenie ceny emisyjnej
▼▼▼
Zapisy na akcje
▼▼▼
Przydział akcji inwestorom

*Źródło: opracowanie własne.*

## Koszty wejścia na giełdę

Niektóre z wynagrodzeń podmiotów pracujących przy wprowadzeniu spółki na giełdę określane są jako procent wartości akcji sprzedanych inwestorom, a niektóre to opłaty o charakterze ryczałtowym. Wynagrodzenie firmy prawniczej, audytora oraz agencji PR oraz wynagrodzenie doradcy finansowego lub domu maklerskiego za sporządzenie prospektu i zarządzanie transakcją określane są zwykle jako kwota stała. W przypadku działań PR poza samym wynagrodzeniem agencji ponosimy też koszty ogłoszeń, druku materiałów reklamowych, emisji reklam i te koszty zależą oczywiście od skali działań marketingowych i rodzaju wykorzystywanych mediów.

Kwota zmienna, określana zwykle jako procent wartości emisji, to wynagrodzenie domu maklerskiego za sprzedaż akcji, wynagrodzenie za subemisję oraz wynagrodzenie za sukces dla doradcy finansowego.

Im wyższa wartość emisji tym procentowe wynagrodzenie od całości transakcji jest oczywiście mniejsze. Dlatego procentowy przedział jest dość szeroki. Całość kosztów zamyka się zwykle w przedziale 3,5–6%, ale dla małych emisji ten procentowy udział bywa większy i np. przy kosztownej akcji promocyjnej i wysokich stałych opłatach dla audytora i prawników może być wyższy.

Przydatne adresy internetowe:

<http://www.gpw.com.pl>,  
<http://www.kpwig.gov.pl>,  
<http://www.kdpw.com.pl>.



## 5.4. AUDYT TECHNOLOGII (S. ŁOBEJKO)

Audyt technologii to pogłębiona ocena:

- a) możliwości technologicznych,
- b) procedur,
- c) potrzeb badanej firmy.

W szczególności jest to metoda identyfikacji słabych i mocnych stron firmy poprzez charakterystykę i ocenę podstawowego *know how* firmy w odniesieniu do marketingu, zarządzania, finansów, zasobów ludzkich itd. Audyt technologii powinien być przeprowadzany przez zewnętrznych konsultantów, ściśle współpracujących zarówno z kierownictwem, jak i pracownikami firmy, według następującego schematu: **gromadzenie danych à analiza danych à synteza à raport**

**Audyt technologii** – wszechstronny audyt technologicznych możliwości i potencjału firmy.

Audyt technologii to inwentaryzacja technologicznej bazy firmy (sprzętu komputerowego, oprogramowania, zasobów ludzkich). Audyt technologii może pomóc zidentyfikować słabe i mocne strony firmy. Jest często określany jako migawka (*snapshot*) infrastruktury technologicznej firmy. Zwykle jest traktowany jako początek działań w kierunku transferu technologii lub wdrożenia innowacji.

Efektem wykonanego prawidłowo audytu technologii powinien być plan działań prowadzących do ulepszenia stosowanej technologii, zdobycia potrzebnej technologii i/lub ekspertyzy. Należy podkreślić, że audyt technologii nie może być traktowany jako lekarstwo na wszelkie trapiące firmę problemy.

**Technologia firmy jest nie tylko zawarta w produkcie, ale także w procesach produkcyjnych. Zalicza się do niej także technologie zawartą w procesach organizacyjnych.**

Przeprowadzenie audytu technologii pozwala firmie uzyskać odpowiedzi na następujące pytania:

1. Jaka część technologii z której korzysta firma jest dostępna dla jej konkurentów (technologia podstawowa)?
2. Jaka część technologii jest wyłączną własnością firmy i tworzy jej przewagę konkurencyjną (technologia kluczowa)?
3. Nad jaką technologią firma pracuje obecnie i która ma szansę stać się technologią bazową lub kluczową w przyszłości (technologia krocząca)?

Audyt technologii pozwala na:

- identyfikację bazowej, kluczowej technologii firmy,
- ocenę, czy posiadana przez firmę technologia jest w pełni wykorzystywana,

- ocenę, czy obecna strategia firmy pozwoli na utrzymanie przewagi konkurencyjnej,
- rozpoznanie słabych i mocnych stron technologii firmy,
- poprawę słabych oraz wspieranie silnych stron technologii firmy.

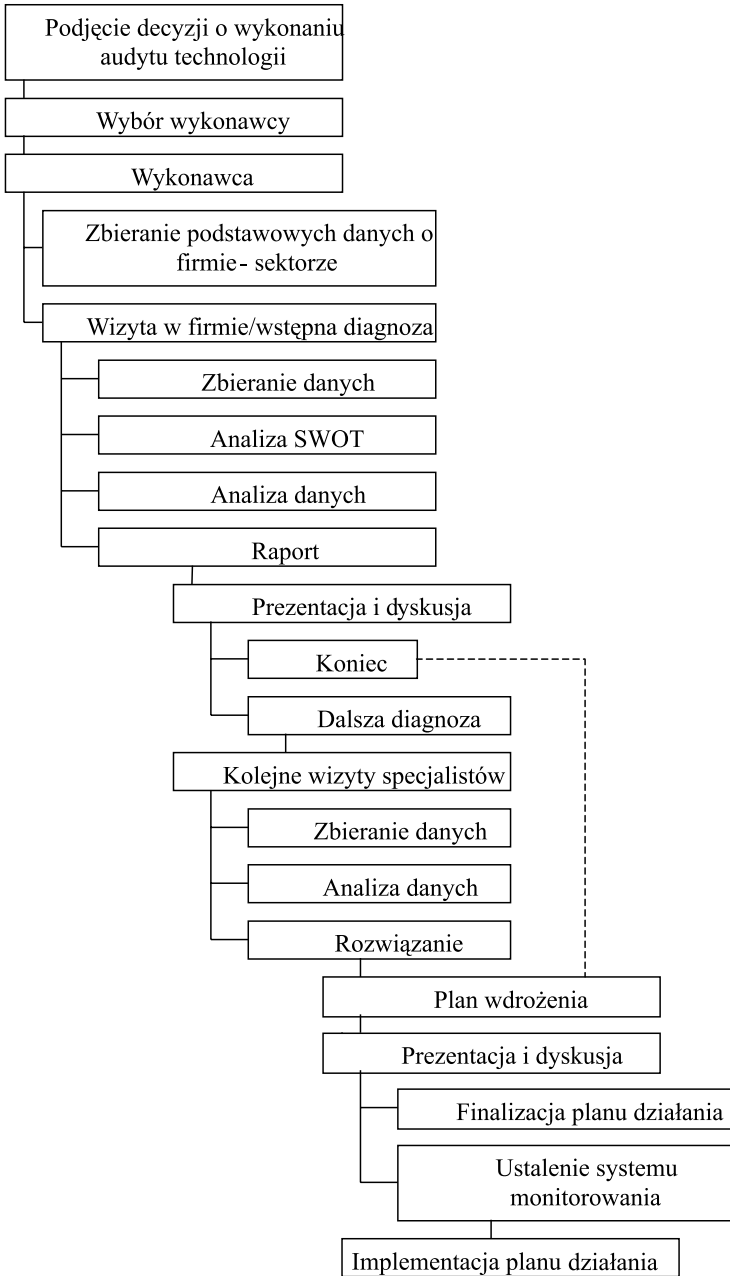
Audyt technologii służy określeniu:

- oczekiwań firmy związanych z pozyskiwaniem nowych technologii i/lub rozwiązań organizacyjnych,
- potencjału firmy do współpracy międzynarodowej w zakresie rozwoju nowych technologii, spodziewanych kierunków rozwoju (ew. zamiaru zmiany branży lub rozpoczęcia nowej działalności),
- warunków funkcjonowania i pozycji na rynku
- podstawowych danych na temat firmy (m.in. wielkości firmy, wieku firmy, systemu własności).

Dlaczego warto wykonywać audyt technologii?

1. Aby ocenić aktualne możliwości firmy zanim dokonamy kosztownych zmian.
2. Aby nauczyć się jak optymalizować użycie posiadanej technologii.
3. Aby poznać zalety posiadanej technologii.
4. Niezależna ocena może pomóc przekonać kierownictwo firmy o potrzebie zmian.

**Rysunek 5.6. Schematyczne przedstawienie przebiegu audytu technologii**



*Źródło: V. Kelessidis, Technology audit, Report produced for the EC funded project INNOREGIO: dissemination of innovation and knowledge management techniques. Thessaloniki Technology Park, January 2001, s. 7.*

**Tabela 5.17. Kolejne kroki w realizacji audytu technologii**

Krok	Działania
1.	Uświadomienie sobie potrzeby dokonania audytu technologii w firmie – Firma może zostać zachęcona do podjęcia takiej decyzji na podstawie kampanii informacyjnych w ramach takich projektów jak np. RI
2.	Selekcja firmy lub eksperta do wykonania audytu technologii
3.	Pierwszy kontakt/wizyta eksperta w firmie – Dyskusja nad procedurami/korzyściami z audytu technologii – Prezentacja i omówienie kolejnych kroków
4.	Zbieranie podstawowych danych i wstępne analizy – Firmy – Sektora
5.	Krótką ogólna diagnoza Wywiad ankietowy w firmie, zwykle z Dyrektorem/Kierownikiem firmy w celu – Zebrania ogólnych danych o firmie – Naszkicowania technologicznego profilu firmy – Wykonania analizy SWOT – Identyfikacji obszarów technologicznych do dalszej analizy
6.	Analiza danych przez eksperta – raport ze wstępną diagnozą
7.	Prezentacja wstępnej diagnozy przed Dyrektorem/Kierownikiem i zarządem firmy – Dyskusja i weryfikacja wyników – Ustalenie tematów poddawanych dalszej analizie z (lub bez) udziałem dodatkowych specjalistów. Dalsze analizy mogą dotyczyć takich kwestii jak: operacje produkcyjne, B+R, jakość, rozwój produktu, zarządzanie zasobami ludzkimi, itd.
8.	Dodatkowe wizyty/wywiady z kierownikami działów/departamentów wybranych w poprzednim kroku (p.7) Wizyty mogą być wykonywane przez badaczy ogólnych, specjalistów lub wspólnie
9.	Raport końcowy audytu technologii, przygotowany przez ekspertów, który powinien obejmować
10.	Prezentacja raportu przez ekspertów przed zarządem firmy w celu: – Dyskusji zidentyfikowanych zagadnień – Dyskusji proponowanych rozwiązań/identyfikacji rozwiązań alternatywnych – Dyskusji/zakończenia planu działań – Ustalenia systemu monitorowania realizacji planu wdrożenia z/lub bez pomocy ekspertów

Źródło: V. Kelessidis, *Technology audit, Report produced for the EC funded project INNOREGIO: dissemination of innovation and knowledge management techniques. Thessaloniki Technology Park, January 2001, s. 9–10.*

W ramach audytu technologii ocenia się technologiczną bazę firmy pod kątem jej silnych i słabych stron, szans i zagrożeń, biorąc także pod uwagę mechanizmy oraz środki do eksploatacji tych pierwszych albo do konfrontacji z tymi drugimi.

Wdrożenie zaleceń wynikających z audytu pomaga firmie generować dochód z posiadanej technologii oraz poprawić produktywność technologicznych czynników krytycznych, co w końcu prowadzi do wzrostu konkurencyjności firmy.

Audyt technologii umożliwia firmie dokonanie weryfikacji czy pewne produkcyjne i rozwojowe cele są osiągalne przez inwestycje, które albo już zostały dokonane albo są planowane do realizacji, lub też czy te inwestycje są rzeczywiście wykonalne.

Najważniejszym celem audytu technologii jest ocena zdolności firmy do przyjęcia nowych technologii, współpracy z partnerami w zakresie technologii, oraz lepszego zrozumienia, co jest potrzebne dla zakończonego sukcesem wdrożenia tych technologii. W szczególności audyt technologii musi umożliwić dokonanie charakterystyki potrzeb firmy w zakresie innowacji z różnych punktów odniesienia, takich jak:

- pozycjonowanie produktów/rynków gwarantujące firmie stały wzrost i pozycję konkurencyjną,
- obszary technologiczne wymagające uwagi: automatyka, technologia informacyjna (IT), biotechnologia, chemikalia, opakowania itp.,
- funkcje/problemy natury ogólnej wymagające innowacyjnych rozwiązań: produktywność, jakość, energia, ochrona środowiska, elastyczność itp.,
- środki dla transferu technologii takie jak: szkolenia, współpraca w zakresie rozwoju technologii (na poziomie krajowym i europejskim), wsparcie techniczne, prawa własności intelektualnej, finansowanie itp.,
- źródła i kanały innowacji, które mogą być wykorzystane oraz relacje które mogą być rozwijane: klienci, dostawcy, centra techniki i technologii, Uniwersytety, laboratoria itp.<sup>185</sup>.

Mimo iż nie istnieją uniwersalne metody przeprowadzania audytu technologii można, podać jego ogólny schemat:

A. Prace przygotowawcze:

- Zbieranie podstawowych danych o firmie, sektorze, powiązaniach między firmami, dostawcach technologii.

B. Zwięzła diagnoza ogólna:

- Pierwszy wywiad/wizyta w firmie w celu zebrania danych na podstawie strukturyzowanego wywiadu otwartego przeprowadzanego z osobą pełniącą funkcję kierowniczą w firmie (zwykle z dyrektorem naczelnym/prezesem).
- Analiza danych/pierwsza diagnoza.
- Krótka prezentacja analizy dla kierownictwa firmy, reakcja, dyskusja, decyzja odnośnie tematów, które należy poddać pogłębionej analizie.

C. Dalsze zbieranie danych oraz przeprowadzanie dodatkowych wywiadów w zależności od wybranych tematów i odnoszących się do:

- Zarządzania/administracji (organizacja – strategia – inwestycje).
- Proces produkcji (produktywność, przepływ materiału/diagram przepływu – elastyczność – automatyka – utrzymanie ruchu – bezpieczeństwo).
- Dział B+R (przedmiot zainteresowań – typ działań B+R – wewnętrzny/zewnętrzny B+R).

---

<sup>185</sup> Kelessidis V, *Technology audit, Report produced for the EC funded project INNOREGIO: dissemination of innovation and knowledge management techniques*, Thessaloniki Technology Park, January 2001, s. 3.

- Dział kontroli jakości (organizacja – standardy – procedury kontroli jakości).
- Zarządzanie zasobami ludzkimi (możliwości – dostępność – ciągła edukacja/szkolenia).
- Marketing/sprzedaż (plan marketingowy – strategia marketingowa – udziały w rynku – konkurenci – punkty dystrybucji – wykorzystanie technologii informacyjnej w procesie sprzedaży).

D. Raport na podstawie analizy oraz syntezy danych, dający podstawę dla opracowania planu działań.

E. Prezentacja raportu przed zarządem firmy, dyskusja zaprezentowanych wniosków, finalizacja planu działań.

F. Kolejne wizyty konsultantów i dyskusja z zarządem firmy nad wdrożeniem przyjętego planu działań<sup>186</sup>.

**Audyt technologii jest skutecznym sposobem zarządzania technologią.** Celem audytu zarządzania technologią jest ocena czy firma posiada jasno sformułowaną strategię innowacyjną, odpowiednie zasoby technologiczne, umiejętnie zarządza projektami, utrzymuje szerokie kontakty z otoczeniem oraz czy posiada elastyczną, sprzyjającą zmianom strukturę organizacyjną. Dokonanie takiej oceny jest możliwe poprzez postawienie szeregu pytań i udzieleniu na nie odpowiedzi w formie punktowej oceny. Pytania te mogą dotyczyć takich zagadnień, jak: praca zespołowa, sposoby komunikowania się, wspieranie kreatywności, system wynagradzania, przychyłność kierownictwa firmy, współpraca firmy z otoczeniem, kontakty ze źródłami wsparcia technologicznego, finansowego, kadrowego itp., zarządzanie kontaktami z innymi firmami, relacje z konkurentami, klientami, dostawcami itd.

Celem audytu technologii jest uzyskanie odpowiedzi na pytania odnoszące się do wymienionych zagadnień a uzyskane oceny pozwolą na stworzenie ogólnego wizerunku firmy, stanowiącego podstawę do skupienia uwagi na tym, co przebiegało prawidłowo, a co nie, oraz jak i w odniesieniu do jakich zagadnień należałoby dokonać ulepszeń.

W audycie technologii ważną rolę odgrywa odpowiednio dobrana skala ocen. Prosty przykładem może być następująca skala:

- 1) innowacje w firmie nie są projektowane i są rzadko wprowadzane,
- 2) w firmie istnieje pewne zrozumienie potrzeby innowacji, jednak jest ono rzadko i okazjonalnie konkretyzowane, istnieją systemy nieformalnych innowacji, itp.,
- 3) w firmie istnieje zrozumienie i system wdrażania innowacji sformalizowany, ale wciąż wymagający poprawy,
- 4) firma posiada wysoko rozwinięte i efektywne systemy innowacji, uwzględniające zasady ulepszania i rozwijania innowacji<sup>187</sup>.

<sup>186</sup> Ibidem, s. 4.

<sup>187</sup> *Zarządzanie Technologią*. Międzynarodowe Centrum Nauki i Zaawansowanej Technologii ICS we współpracy z UNIDO. Warszawa, listopad 2001, s. 243.

W załączniku 5 przedstawiono siedem zestawów pytań umożliwiających przeprowadzenie audytu technologii. Udzielając odpowiedzi na pytania w nich zawarte, można sobie odpowiedzieć jak dobrze firma radzi sobie z innowacjami. Pytania te mogą być wykorzystane jako:

- schemat audytu mającego na celu stwierdzenie, co było robione dobrze a co źle w przypadku poszczególnych działań innowacyjnych, lub też jako sposób na stwierdzenie dlaczego stało się tak, a nie inaczej,
- kontrolna lista pytań dla stwierdzenia, czy sposób postępowania jest prawidłowy,
- przykład do naśladowania, w celu sprawdzenia czy działamy równie prawidłowo, jak inni,
- przewodnik dla stałego ulepszania zarządzania innowacjami,
- pomocne źródło zdobywania wiedzy, inspiracji i próbowania nowych rozwiązań,
- sposób zwracania uwagi na podsystemy, w których występują problemy szczegółowe, po to, aby następnie podjąć współpracę z gospodarzami tych procesów i ich klientami oraz z dostawcami – w celu sprawdzenia, czy dyskusja może doprowadzić do poprawy w istniejącym stanie rzeczy<sup>188</sup>.

## **5.5. FINANSOWANIE INNOWACJI NA PRZYKŁADZIE FIRMY ATM S.A. (K. ŻBIKOWSKA)<sup>189</sup>**

Przykładem firmy, która skorzystała z obu wcześniej zaprezentowanych (w rozdziale 5.2. i 5.3.) źródeł finansowania jest ATM S.A.

Początki firmy sięgają 1987 roku. Wówczas to czterech inżynierów zdecydowało się stworzyć niezawodny i szybki rejestrator lotniczy. Pierwsze działania podjęto pod nazwą TTM Sp. z o.o., a od 1989 roku prace prowadzone były w Przedsiębiorstwie Produkcyjnym ATM. Inżynierowie zaprojektowali czarną skrzynkę i podjęli produkcję. „Czarna skrzynka nie ma podatnych na uszkodzenie części mechanicznych, nawet złączy. Zapisu i odczytu danych dokonuje się poprzez wirujące pola elektromagnetyczne, elektroniczna pamięć pozwala na zapamiętanie ilości danych wielokrotnie przewyższających możliwości tradycyjnych rozwiązań. System odczytu i analizy danych lotniczych, oparty na technologii systemów eksperckich, współpracuje z większością stosowanych rejestratorów i stanowi produkt sam w sobie — wybrały

---

<sup>188</sup> Ibidem, s. 252.

<sup>189</sup> Na podstawie informacji zawartych w Prospekcie emisyjnym ATM S.A. oraz wywiadu przeprowadzonego z Panem Tadeuszem Czichonem, Wiceprezesem Zarządu ATM S.A.

go na przykład cywilne władze lotnicze Wielkiej Brytanii (Civil Aviation Authority). Rejestratory są w stałym użyciu w samolotach wielu linii lotniczych oraz na przykład w wagonach warszawskiego metra.

Wyznacznikiem strategii rozwoju ATM była współpraca z najlepszymi, budowa mocnych, merytorycznych podstaw rozwoju w każdej nowej dziedzinie.

„Utworzony 1991 roku Dział Zaawansowanych Systemów Komputerowych (ZSK) skoncentrował się na współpracy z legendarną firmą Silicon Graphics Inc. (SGI) z Doliny Krzemowej – światowym liderem w dziedzinie grafiki komputerowej. Na komputerach SGI powstawały nie tylko projekty stacji kosmicznych, z efektami ich pracy mógł zapoznać się każdy, podziwiając efekty specjalne m.in. w takich filmach, jak „Park Jurajski” i „Piękna i Bestia”. Dział ZSK szybko osiągnął pozycję czołowego krajowego dostawcy najnowocześniejszych serwerów oraz graficznych stacji roboczych, a z początkiem 1994 roku przekształcił się w osobną spółkę, najpierw z ograniczoną odpowiedzialnością, a w 1997 roku w spółkę akcyjną.

Kiedy w lutym 1996 roku SGI przejął firmę Cray – legendarnego producenta superkomputerów – pojawiły się one również w ofercie ATM S.A. Ale już wcześniej, w 1994 roku, ATM sprowadził do Polski pierwszy superkomputer, który w pełni zasłużył na tę nazwę, choć ten historyczny fakt znany jest jedynie nielicznym. Wówczas import takiego sprzętu łączył się z uzyskaniem odpowiednich zezwoleń na transfer najnowocześniejszych technologii. Power Challenge XL firmy SGI, zainstalowany w Poznańskim Centrum Superkomputerowo-Sieciowym, po rozbudowie i unowocześnieniu funkcjonuje do dzisiaj. Był to pierwszy zainstalowany w Polsce komputer, który pojawił się na prestiżowej liście największych instalacji świata (Top 500), co nobilitowało i upoważniało do posługiwania się nazwą superkomputer. Serii kolejnych wdrożeń ATM dokonał w tzw. centrach KDM (skrót od „Komputery Dużej Mocy”), finansowanych przez Komitet Badań Naukowych na rzecz środowiska akademickiego. W roku 2001 ponownie ATM dokonał prestiżowej instalacji superkomputera, który znalazł się na liście Top 500. Tym razem trafił on do numerycznego centrum prognozowania pogody, zbudowanego przez ATM S.A. dla Instytutu Meteorologii i Gospodarki Wodnej w Warszawie, w ramach projektu finansowanego przez Bank Światowy.

Firma ATM zbudowała wokół komputerów SGI ofertę zintegrowanych rozwiązań, zawierających również sieci lokalne i rozległe, okablowanie strukturalne i oprogramowanie kilkudziesięciu partnerów. Dobór technologii czołówki światowych producentów oraz umiejętności zespołu inżynierów i elastyczne podejście do wymagań stawianych przez Klientów złożyły się na sukcesy kolejnych wdrożeń.

ATM nie poprzestał na dostarczaniu technologii do tworzenia centrów obliczeniowych. Następnym krokiem był współdziałanie w budowie wokół niektórych z nich sieci lokalnych, metropolitalnych, a na końcu połączenie wszystkiego szerokopasmową siecią krajową. ATM brał udział w tym procesie wraz z wiodącymi ośrodkami naukowymi w Polsce. Tak połączone ośrodki mogły udzielać sobie nawzajem zasobów po-



trzebnych do wykonywania złożonych zadań. To przykład architektury obliczeniowej, określanej obecnie jako „grid”. Zdobyte doświadczenia okazały się bezcenne, a ATM S.A. niemal w naturalny sposób skoncentrował się na projektowaniu i budowie sieci teleinformatycznych, a zwłaszcza sieci szerokopasmowych wykorzystujących standard ATM. Zbieżność akronimów jest przypadkowa – ATM (Asynchronous Transfer Mode) to popularny standard, który zyskał szerokie uznanie kilka lat po założeniu spółki. Jako pierwsza w Polsce firma ATM zdecydowała się stosować technologię ATM (*Asynchronous Transfer Mode*, tryb przesyłania asynchronicznego), a przypadkowa zbieżność akronimów pozwoliła jej lansować hasło „ATM sprzedaje ATM”. Dzięki współpracy z firmą FORE Systems (dziś Marconi) mogła — już od 1995 roku — budować sieci z pełnymi gwarancjami jakości transmisji dla różnych rodzajów przekazu: głosu, danych i wideo, przesyłanych tym samym łączem. Wdrożenia tej technologii w sieciach Uniwersytetu Warszawskiego, Polskiej Telefonii Cyfrowej, Zakładów Energetycznych Okręgu Radomsko-Kieleckiego czy Krajowej Szerokopasmowej Sieci Naukowej ATM POL-34/155 działają sprawnie do dziś. Zalety technologii ATM są wykorzystywane nadal – ATM stosuje ją również we własnej sieci telekomunikacyjnej.

ATM w tej dziedzinie znalazł pole rozwoju dla swych unikalnych kompetencji. Od połowy lat dziewięćdziesiątych głównym nurtem działalności firmy stała się integracja złożonych rozwiązań teleinformatycznych dla bardzo wymagających klientów: banków, operatorów telekomunikacyjnych, instytucji administracji publicznej czy dużych korporacji.

Obecnie ATM S.A. świadczy szerokopasmowe usługi telekomunikacyjne pod zarejestrowaną marką ATMAN. Wprawdzie działalność w tym zakresie została oficjalnie rozpoczęta 1 stycznia 2001 roku, jednak obecność firmy ATM na rynku usług telekomunikacyjnych ma o wiele dłuższą historię. To ATM był pierwszą polską firmą podłączoną do Internetu (w roku 1991) oraz pierwszym komercyjnym dostawcą usług internetowych w Polsce.

Jako pierwsza prywatna firma ATM został podłączony do sieci. Pierwsza rozpoczęła też świadczenie komercyjnych usług dostępowych pod nazwą IKP (Internet Komercyjny w Polsce). Sama zbudowała sieć dostępową, opierając się głównie na technologiach firm Cisco, Motorola i SGI. W ciągu kilku lat stworzyła operatora, z którego usług korzystało kilka tysięcy klientów, w tym znaczną część stanowili klienci biznesowi, podłączeni przez łącza stałe.

Początkowo usługi te były świadczone pod nazwą Internet Komercyjny w Polsce (IKP), później jako AtomNet – sieć firmy AToM S.A., w 100% należącej do ATM S.A. AToM osiągnął pozycję największego prywatnego dostawcy usług internetowych (ISP) w Polsce. Analizując sytuację po wejściu TP S.A. do gry na rynku dostawców usług tradycyjnego, wąskopasmowego dostępu, ATM zdecydował się na sprzedaż w 1999 roku AToM S.A. amerykańskiej firmie Global TeleSystems (GTS), która kontynuuje świadczenie tych usług pod marką Internet Partners. Uzyskane środki finansowe spółka za-

inwestowała w infrastrukturę pozwalającą świadczyć szerokopasmowe usługi internetowe, a więc dziedzinę postrzeganą już wtedy jako przyszłościową<sup>190</sup>.

„Rynek IT jak również telekomunikacyjny charakteryzuje nieustannie dynamiczny rozwój wykorzystywanych technologii. W szczególności dotyczy to rynku usług szybkiego przesyłu danych. Wprowadzanie nowoczesnych technologii wymaga od firm informatycznych i telekomunikacyjnych ciągłego przeznaczania znacznych środków na inwestycje i wdrożenia nowych technologii<sup>191</sup>. ATM S.A. działając w tych branżach tak dynamicznie, zmuszona była poszukiwać źródeł sfinansowania wdrożeń innowacji w firmie, które umożliwiłyby jej realizowanie zamierzonych celów strategicznych.

8 października 1997 roku ATM S.A. zawarła umowę z funduszem inwestycyjnym Polish Pre-IPO Fund, na mocy której fundusz zainwestował w spółkę kwotę 5,25 miliona dolarów obejmując 25,93% akcji. PPIPOF zarządzany był przez firmę FAMCO S.A., która została utworzona przez Bank Rozwoju Eksportu S.A. oraz Pictet et Cie z Genewy, największy prywatny bank szwajcarski zarządzający funduszami o wartości ponad 60 mld dolarów. PPIPOF był funduszem typu private equity, a jego celem (jak sama nazwa mówi) było inwestowanie w polskie spółki mające w planach wejście na giełdę w terminie 3–5 lat.

Podczas pozyskiwania funduszy private equity spółka nie korzystała z zewnętrznych doradców. Nie napotykała także na znaczące trudności podczas samego procesu pozyskiwania inwestora. Pewne zdziwienie wzbudził tylko projekt umowy inwestycyjnej. Był to dokument bardzo obszerny i szczegółowy. Jednak nie było problemów podczas negocjacji i podpisania umowy inwestycyjnej.

Skala działania spółki (przychody na poziomie 60–100 mln. złotych) i jej specyfika wymagały podniesienia kapitału obrotowego niezbędnego do bieżącego funkcjonowania firmy. Środki własne nie były wystarczające. ATM S.A. jest firmą technologiczną, przewagę konkurencyjną uzyskuje dzięki szybkim i nowocześniejszym wdrożeniom. W tym celu musi na bieżąco obserwować rynek, poszukiwać nowych rozwiązań, współpracować z producentami w zakresie opracowywania wdrażania, modyfikowania technologii. Na bieżąco prowadzi też prace badawczo-rozwojowe. Nowe technologie, jeśli chodzi o świadczenie usług firmy, wcześniej w zakresie integracji informatycznej, teraz w zakresie teleinformatyki, są wdrażane przez cały czas. Firma pozyskując środki umożliwiła sobie wdrażanie innowacji technologicznych niezbędnych do utrzymania profilu swojej działalności i pozycji w branży.

Spółka ATM S.A. zdecydowała się na rozpoczęcie współpracy z funduszem po to, aby uzyskać środki finansowe, a nie zadłużać się. Przed rozpoczęciem współpracy z funduszem spółka korzystała z finansowania swojej działalności środkami dłużnymi. Emitowała papiery wartościowe dłużne – bony komercyjne, emitowane i sprzeda-

---

<sup>190</sup> Prospekt emisyjny akcji ATM S.A., s. 95.

<sup>191</sup> Ibidem, s. 5.

wane na rynku, poza publicznym obrotem, poprzez Polski Bank Rozwoju. Ten sposób finansowania był bardzo pomocny, jednak powodował pewną nerwowość, jeśli chodzi o zarządzanie spółką. Bony były rolowane co trzy miesiące, w związku z tym co kwartał spółka przechodziła swoisty test określający kondycję firmy, przeprowadzany przez inwestorów, a częściej przez urzędników banku. Istniało więc, cyklicznie pojawiające się, ryzyko zażądania (na skutek decyzji urzędniczych, doprowadzających do wycofania rekomendacji przez bank) wykupienia papierów dłużnych i zwrotu środków. Byłaby to katastrofa dla spółki. Szczególnie dla działającej w tak innowacyjnym obszarze, wdrażającej nowe produkty, u której nie ma ciągłości przychodów i zysków. W tym, co spółka robi i robiła, występują pewne fluktuacje, które powodują, że pewne kwartały roku są trudne a w innych jest to odpracowywane z nawiązką.

Dlatego zdecydowano się na finansowanie, które choć teoretycznie droższe, posiadało niewątpliwie długoterminowy charakter. Zaletą takiego rozwiązania było także współuczestniczenie w sukcesach i porażkach. Fundusz PPIPOF kupując akcje ATM S.A. określał swój horyzont czasowy inwestycyjny na 3 lata. To dawało firmie stabilizację, dotyczącą realizacji planów i dalszego rozwoju. Oczywiście, na co podczas rozmowy zwracał uwagę Pan Prezes Czichon, wiązało się to również z pewnymi utrudnieniami, np. poddaniem się dodatkowej kontroli ze strony funduszu, odmiennego spojrzenia na prowadzenie biznesu. Jednak były to tylko drobne spory. Fundusz PPIPOF był funduszem pasywnym, traktującym inwestycję w ATM S.A. jako inwestycję finansową, nie branżową. Nie uczestniczył w zarządzaniu firmą, posiadał natomiast pewne wymogi co do wskaźników finansowych. Jednak był bardziej wyrozumiały i cierpliwszy niż bank.

Proces inwestowania funduszu był rozłożony w czasie (ponad rok) i przeprowadzony został w kilku transzach. Były one realizowane w zależności od tego jak spółka realizowała cele postawione w umowie inwestycyjnej. Od wyników osiągniętych przez spółkę uzależniona była cena objęcia kolejnych udziałów przez fundusz. Model ten przyniósł korzyści zarówno funduszowi, jak i spółce. Dobre wyniki pozwalały spółce osiągać wyższą od pierwotnej, określonej w umowie inwestycyjnej, cenę za akcje. W sytuacji odwrotnej to fundusz miał prawo nabywać udziały po cenie niższej.

Prezes Tadeusz Czichon zapytany o to, na co przedsiębiorcy powinni zwrócić uwagę podczas procesu pozyskiwania takiego kapitału odpowiedział, że według niego bardzo ważne jest, żeby w umowie inwestycyjnej, którą się zawiera z funduszem, zawrzeć informacje, w jaki sposób ta umowa działa, jakie są oczekiwania i jakie są wzajemne obowiązki stron w przypadku, gdy ta współpraca idzie źle.

Dobrze jest też, zdaniem Prezesa Tadeusza Czichona, poszukiwać branżowych funduszy PE. Uzyskać można dzięki temu dodatkowy efekt synergii – możliwość współpracy z innymi firmami z portfela funduszu. Sam fundusz jest też wyspecjalizowany w branży, co ułatwia współpracę i porozumienie z nim.

Zwrócił także uwagę na dobre zdefiniowanie i opisanie wyjścia inwestora ze spółki. Opisanie wszelkich możliwych scenariuszy alternatywnych, jeżeli przebieg zdarzeń nie

jest zgodny z oczekiwaniami. ATM S.A. miała z tym pewien problem. Fundusz miał okres inwestycji określony na trzy lata. Po zakończeniu tego okresu miał możliwość wyjścia z inwestycji z bardzo dużym zyskiem (ponad 300%). Był rok 2000, boom na spółki informatyczne i telekomunikacyjne. Licząc na jeszcze większe zyski nie zdecydował się na wyjście z inwestycji. W 2001 roku nastąpiło załamanie na rynku teleinformatycznym, spółka weszła w nowy rodzaj działalności związany z telekomunikacją i po raz pierwszy (dotychczas jedyny) odnotowała 10 mln zł straty. Fundusz nie wyszedł z inwestycji, wielokrotnie przedłużał okres inwestycji w spółce czekając na poprawę sytuacji. Z jednej strony nie był skłonny do dalszego finansowania spółki, z drugiej strony nie pozwalał na wpuszczenie alternatywnego inwestora. Była to bardzo kłopotliwa sytuacja dla ATM S.A. Spółka przez 1,5 roku przeżywała stagnację. Odpowiednimi zapisami w umowie inwestycyjnej można było tego uniknąć.

Na początku 2004 podjęta została decyzja o wejściu na giełdę, co pozwalało rozwiązać dwie kwestie: dezinvestycji funduszu, któremu zbliżał się obligatoryjny czas zamknięcia inwestycji oraz pozyskania nowych środków na inwestycje. Decyzja ta poprzedzona była dyskusją na temat sprzedaży akcji inwestorowi strategicznemu, ale biorąc pod uwagę ostatnie trzy lata wycena spółki nie byłaby satysfakcjonująca. Zarząd też nie był zainteresowany oddaniem pełnej kontroli nad spółką inwestorom branżowym, którzy docelowo byli tym zainteresowani.

Decyzja o wejściu na giełdę została zaproponowana przez zarząd spółki. Proces przekonywania funduszu był trudny. Sprawy te nie były dokładnie unormowane w umowie inwestycyjnej. Stąd ustalenie warunków wyjścia funduszu poprzez wejście na giełdę było niełatwe. Ale w kwietniu i na początku maja udało się te warunki ustalić i w maju rozpoczęto przygotowania formalne tj. pisanie prospektu emisyjnego. Oferta odbyła się bardzo szybko, bo już na początku września. Fundusze sprzedały akcje po satysfakcjonującej je cenie (22 zł), a spółka pozyskała nowe środki na inwestycje.

Akcje ATM S.A. zadebiutowały na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych 28 września 2004 r. Kurs akcji na otwarciu wynosił 23,90 zł, czyli przewyższył cenę emisyjną o ponad 8%.

Sprzedaż akcji ATM S.A. zakończyła się pełnym powodzeniem, wartość akcji przydzielonych inwestorom wyniosła 24,6 mln zł.

Z perspektywy czasu decyzje o wykorzystaniu obydwu źródeł finansowania są oceniane jako bardzo dobre. Był na to odpowiedni moment i były to odpowiednie metody. Kolejność wykorzystywania poszczególnych źródeł pozyskiwania kapitału opisywana w teorii znalazła potwierdzenie w praktyce. Zastosowane rozwiązania umożliwiły rozwój firmie, dlatego są one rekomendowane innym przedsiębiorstwom.

# WŁASNOŚĆ INTELEKTUALNA (A. RUTKOWSKA-BRDULAK)

W dzisiejszych czasach niezmiernie istotne jest skuteczne zarządzanie własnością intelektualną i przemysłową, które wpływa na zwiększenie konkurencyjności i przewagę strategiczną przedsiębiorstw. Niniejszy rozdział ma pomóc przedstawicielom małych i średnich przedsiębiorstw w pełni skorzystać z systemu ochrony jaką daje system własności intelektualnej i przemysłowej. Ochrony, która jest niedoceniana w Polsce ze względu na powszechnie panującą, błędną opinię, że naruszenia własności intelektualnej nie mają wpływu na pozycję rynkową i osiągnane dochody.

Efektywnie zarządzać własnością intelektualną i przemysłową można na wiele sposobów. Jednym z nich jest tak zwany **know-how**, czyli wiedza chroniona przez utajnienie – **wiedza utajniona**, przez którą rozumie się wszelkiego rodzaju tajemnice techniczne, przemysłowe, organizacyjne czy marketingowe, które są świadomie utrzymywane przez dany podmiot w stanie poufności.<sup>192</sup> Podlegają one ochronie bez zastosowania procedury badawczej i rejestracyjnej, jednakże jest to ochrona słabsza niż przy zastosowaniu ochrony patentowej. Tajemnice handlowe mogą swym zakresem obejmować wynalazki lub inne sposoby produkcji i trwają dopóki jest utrzymany stan poufności. Często mają zastosowanie przy wynalazkach, które nie spełniają wymagań odnośnie uzyskania ochrony patentowej albo ze względu na niebezpieczeństwo płynące z jej ujawnienia lepiej utrzymać je w tajemnicy<sup>193</sup>.

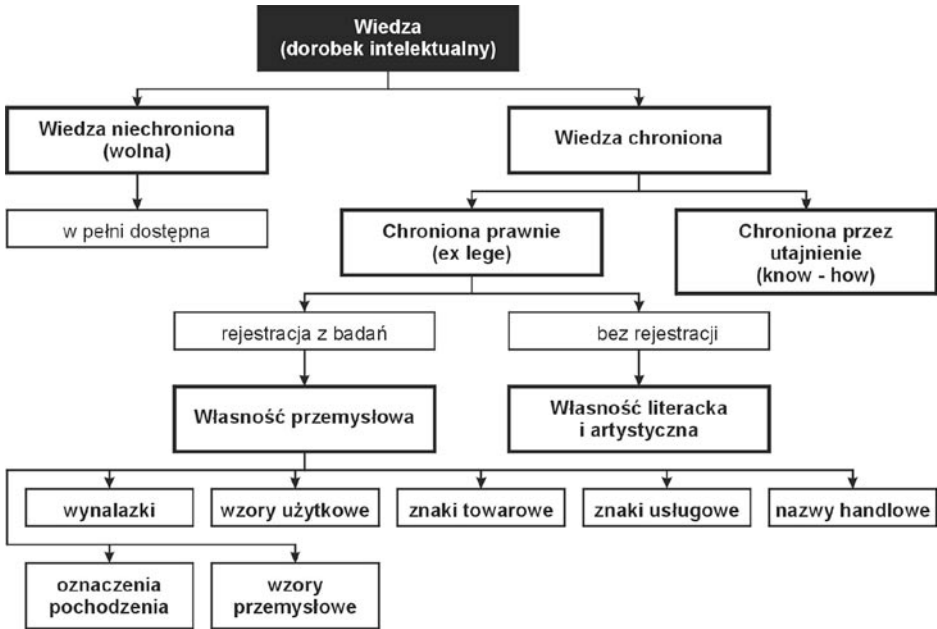
Jedyna odpowiedzialność za ujawnienie i wykorzystanie tajemnicy przedsiębiorstwa może być ponoszona na gruncie ustawy o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji. Dlatego tak ważne jest licencjonowanie swoich know – how oraz znajomość własnych praw. Rysunek poniżej pokazuje rozwiązania jakie możemy wybrać dla ochrony dorobku przedsiębiorstwa.

---

<sup>192</sup> M. Zajączkowski, *Podstawy innowacji i ochrony własności intelektualnej*, ECONOMICUS, Szczecin 2003, s. 12.

<sup>193</sup> T. Szymanek, M. Woszczyk, *Ochrona własności przemysłowej i intelektualnej*, <http://www.prawo.lex.pl/czasopisma/gs/malych.html>.

**Rysunek 6.1. Podział wiedzy według stopnia jej ochrony**



Źródło: opracowanie własne na podstawie W. Kotarba, Zarządzanie wiedzą chronioną w przedsiębiorstwie, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle „ORGMASZ”, Warszawa 2001, str. 21 oraz W. Kotarba, Ochrona wiedzy w Polsce, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle „ORGMASZ”, Warszawa 2005, str. 12.

Podstawowym pojęciem przy prowadzeniu działań z zakresu ochrony dorobku przedsiębiorstwa jest pojęcie **własności intelektualnej**, która stanowi zespół uprawnień dotyczący praw autorskich oraz tzw. praw pokrewnych. Prawa te zostały zdefiniowane w ustawie z dnia 4 lutego 1994 roku o prawie autorskim i prawach pokrewnych<sup>194</sup>. Zgodnie z art. 1 tej ustawy przedmiotem prawa autorskiego jest każdy przejaw działalności twórczej o indywidualnym charakterze, czyli **utwór (dzieło)**. Jest to dobro o charakterze niematerialnym, które powinno być odróżniane od przedmiotu materialnego jakim jest nośnik, służący do utrwalania utworu. Ustawodawca w ust. 2 art. 1 wyliczył podstawowe kategorie utworów. Wyliczenie to ma jedynie charakter przykładowy, a nie wyczerpujący<sup>195</sup> i zawiera dzieła:

1. Wyrażone słowem, symbolami matematycznymi, znakami graficznymi (literackie, publicystyczne, naukowe, kartograficzne oraz programy komputerowe).
2. Plastyczne.

<sup>194</sup> Dz.U. z 2000 r. Nr 80, poz. 904, ze zmianami: z 2001 r. Nr 128, poz. 1402, z 2002 r. Nr 126, poz. 1068, Nr 197, poz. 1662, z 2003 r. Nr 166, poz. 1610, z 2004 r. Nr 91, poz. 869, Nr 96, poz. 959.

<sup>195</sup> J. Barta, M. Czajkowska-Dąbrowska, Z. Cwiągalski, R. Markiewicz, E. Traple, *Prawo autorskie i prawa pokrewne. Komentarz*, wydanie IV, Zakamycze 2005, s. 66 i 84.

3. Fotograficzne.
4. Lutnicze.
5. Wzornictwa przemysłowego.
6. Architektoniczne, architektoniczno – urbanistyczne i urbanistyczne.
7. Muzyczne i słowno – muzyczne.
8. Sceniczne, sceniczno – muzyczne, choreograficzne i pantomimiczne.
9. Audiowizualne ( w tym filmowe).

Polskie prawo autorskie chroni każdy utwór z chwilą jego powstania lub ustalenia, bez konieczności dopełniania jakichkolwiek formalności, czyli ochrona ta przysługuje twórcy automatycznie i nie musi on zgłaszać gdziekolwiek swojego dzieła, ani go rejestrować. Jednakże pewne kategorie utworów, ze względu na swobodę ich rozpowszechniania ustawodawca wyłączył spod ochrony z tytułu praw autorskich, należą do nich: akty normatywne i ich urzędowe projekty, urzędowe dokumenty, materiały, znaki i symbole, opublikowane opisy patentowe i ochronne, proste informacje prasowe.

### **Podmiot prawa autorskiego**

Zgodnie z art. 8 ustawy o prawie autorskim i prawach pokrewnych prawo autorskie przysługuje twórcy, którym może być wyłącznie osoba fizyczna, co wynika z samej natury procesu twórczego, bez względu na fakt, czy osoba taka posiada pełną, czy ograniczoną zdolność do czynności prawnych lub nawet jest jej pozbawiona na przykład z powodu wieku lub ubezwłasnowolnienia. Maszyna (np. robot, czy komputer) nie może być traktowana jako twórca, pomimo że wytwarza ona „produkty” korzystające z ochrony prawnej. Problematyczna jest kwestia tzw. twórczości komputerowej, która nie jest rozstrzygana wprost w przepisach prawa autorskiego. Główna wątpliwość dotyczy kwestii czy i w jakim stopniu należy uznać za współtwórcę autora programu komputerowego, który został wykorzystany w trakcie tworzenia dzieła za pomocą komputera<sup>196</sup>.

**Prawa przysługujące twórcom** dzieła dzielą się na prawa o charakterze osobistym i na prawa o charakterze majątkowym. **Prawa osobiste** są chronione w nieograniczonym czasie oraz nie podlegają zrzeczeniu się lub zbyciu. Należą do nich w szczególności (art.16 ustawy o prawie autorskim i prawach pokrewnych):

- 1) autorstwo, zwane potocznie prawem do ojcostwa dzieła, oznacza ono, że autor ma prawo żądania od osób trzecich uznawania go za autora danego dzieła, jak również może żądać usunięcia oznaczeń, które zaprzeczają temu autorstwu<sup>197</sup>,
- 2) oznaczenie utworu swoim nazwiskiem, pseudonimem albo udostępnienie go anonimowo. To autor decyduje, czy sygnuje utwór, nazwiskiem wraz z jednym czy dwoma imionami, podaniem tytułów naukowych, czy innych danych, czy wręcz

<sup>196</sup> Ibidem, s. 177–178.

<sup>197</sup> M. Zajączkowski, *Podstawy innowacji i ochrony własności intelektualnej*, ECONOMICUS, Szczecin 2003, s. 224.

tylko inicjałami. W momencie, kiedy dzieło zostało rozpowszechnione anonimowo lub pod pseudonimem jedynie sam autor może ujawnić swoje prawdziwe nazwisko, nawet w przypadku, kiedy jest ono powszechnie znane,

- 3) integralność utworu, czyli prawo do nie naruszania treści i formy dzieła oraz prawo domagania się przez twórcę, aby jego dzieło było rozpowszechniane i publikowane, tylko w takiej postaci jaką sam mu nadał. Autor może więc sprzeciwić się dokonywaniu jakichkolwiek zmian, dodatków i skrótów, a także ma o możliwość wypowiedzania się co do ilustracji jakie wydawca chciałby zawrzeć w jego utworze. Prawo do integralności utworu dotyczy również zamieszczania reklam w utworze,
- 4) udostępnienie utworu publiczności, czyli indywidualna decyzja autora o dopuszczeniu do rozpowszechnienia i publikacji utworu, a w dalszej konsekwencji do korzystania z niego przez nieograniczony krąg osób,
- 5) nadzór na eksploatacją utworu. Celem tego prawa jest zapewnienie, aby utwór w postaci zwielokrotnionej i przeznaczonej do rozpowszechniania był zgodny z intencjami twórcy. Przykładem tego typu uprawnienia jest dokonywanie korekty autorskiej<sup>198</sup>.

**Ochrona osobistych praw autorskich** następuje w dwóch sytuacjach. Po pierwsze w momencie, kiedy autorskie prawa osobiste zostały zagrożone cudzym działaniem, autor ma prawo żądać zaniechania takiego działania. Po drugie w chwili, kiedy autorskie prawa osobiste zostały już naruszone, autor może żądać od osoby, która dopuściła się tego naruszenia czynności niezbędnych do usunięcia jego skutków, między innymi złożenia publicznego oświadczenia. Autor może żądać również zadośćuczynienia pieniężnego, czyli pewnej kwoty pieniędzy za doznaną krzywdę, przykrość i inne uszczerbki osobiste. Rozwiązaniem alternatywnym dla zadośćuczynienia pieniężnego jest przekazanie pieniędzy na cel społeczny na przykład na rzecz Polskiego Czerwonego Krzyża.

Istnieje również możliwość wszczęcia powództw o ochronę praw osobistych. Uprawnionym jest autor, lub w wypadku jego śmierci małżonek, zstępni, rodzice, rodzeństwo, zstępni rodzeństwa, jak również stowarzyszenie twórców, które jest właściwe ze względu na rodzaj twórczości lub organizacja zbiorowego zarządzania prawami autorskimi zarządzająca prawami autorskimi zmarłego twórcy. W Polsce odpowiedzialność karna w praktyce nie istnieje, ze względu na zdaniem sądów i prokuratury, znikomą szkodliwość społeczną czynu<sup>199</sup>.

**Majątkowe prawa autorskie** bazują na koncepcji prawa własności z kodeksu cywilnego. Podobnie jak właściciel rzeczy twórca na prawo do rozporządzania swoim utworem oraz prawo do korzystania z niego. Art. 17 ustawy o prawie autorskim i prawach pokrewnych wymienia jeszcze prawo do pobierania wynagrodzenia za korzysta-

---

<sup>198</sup> A. Karpowicz, *Autor – Wydawca. Poradnik Prawa Autorskiego*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2005, s. 52–59.

<sup>199</sup> *Ibidem*, s. 60–67.



nie z utworu, lecz jest ono jedynie konsekwencją podstawowego prawa do rozporządzania utworami. Majątkowe prawa autorskie można przenieść na inne osoby w drodze dziedziczenia lub na podstawie umowy: o przeniesieniu autorskich praw majątkowych (cesje praw) oraz o korzystaniu z utworu (licencje).

Autorskie prawa majątkowe wygasają po 70 latach od śmierci twórcy lub ostatniego współtwórcy. W sytuacji, kiedy autor był nieznany 70 lat liczy się od pierwszej publikacji.

**Ochrona majątkowych praw autorskich** następuje na podstawie art. 79 ustawy o prawie autorskim i prawach pokrewnych. Zgodnie z nimi twórca może żądać, od osoby naruszającej jego prawa: zaniechania naruszenia, wydania uzyskanych korzyści albo zapłaceniu w podwójnej, a przypadku naruszenia zawinionego, potrójnej wysokości stosownego wynagrodzenia z chwili jego dochodzenia. Autor może żądać także naprawienia wyrządzonej szkody. Uprawniony może domagać się od sprawcy naruszenia dokonanego w ramach prowadzenia działalności gospodarczej uiszczenia odpowiedniej sumy pieniężnej na Fundusz Promocji Twórczości.

W skład współczesnego **międzynarodowego systemu ochrony własności intelektualnej** wchodzi:

- konwencje, umowy i porozumienia międzynarodowe, które są administrowane przez Światową Organizację Własności Intelektualnej (WIPO) w Genewie,
- Porozumienie w sprawie Handlowych Aspektów Praw Własności Intelektualnej, będące integralną częścią Porozumienia w sprawie utworzenia Światowej Organizacji Handlu (WTO),
- systemy regionalne.

## 6.1. WŁASNOŚĆ PRZEMYSŁOWA

**Własność przemysłowa** zawdzięcza swoją nazwę i oznaczenie zakresu przedmiotowego Konwencji paryskiej o ochronie własności przemysłowej z dnia 20 marca 1883 roku. Przez pojęcie to rozumie się zespół praw podmiotowych, których przedmiotem są następujące dobra materialne: wynalazki, wzory użytkowe, wzory przemysłowe, znaki towarowe i usługowe, oznaczenia geograficzne, topografie układów scalonych oraz uprawnienia wynikające z przepisów o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji.<sup>200</sup> Podstawowym aktem prawnym, który reguluje stosunki z tego zakresu jest ustawa z dnia 30 czerwca 2000 roku – Prawo własności przemysłowej.<sup>201</sup> W niniejszej pracy został pominięta problematyka topografii układów scalonych oraz oznaczeń geograficznych. Podstawowe informacje na ten temat znajdują się na stronie internetowej:

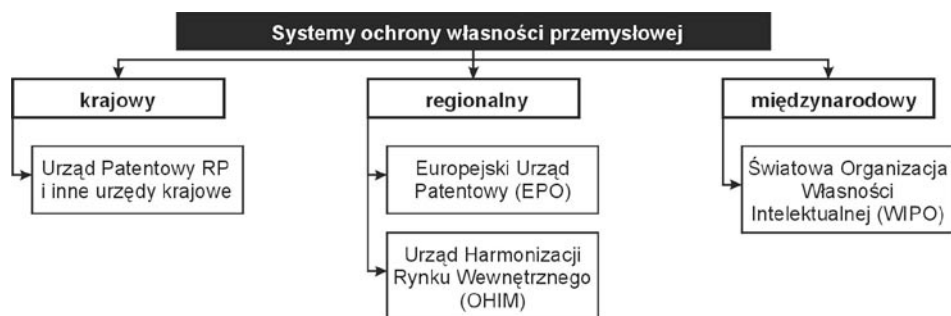
<http://www.uprp.pl/Polski/Informacje+o+UPRP/Podstawowe+informacje/default.htm>.

<sup>200</sup> Red. A. Szewc, *Leksykon własności przemysłowej i intelektualnej*, Urząd Patentowy RP oraz Zakamycze 2003, s. 285.

<sup>201</sup> Dz.U. z 2003 r. Nr 119, poz. 1117, ze zm.: z 2004 r. Nr 33, poz. 286, z 2005 r. Nr 10, poz. 68, Nr 163, poz. 1362.

W Polsce występują trzy systemy ochrony własności przemysłowej: krajowy, regionalny i międzynarodowy. Obrazuje je poniższy rysunek.

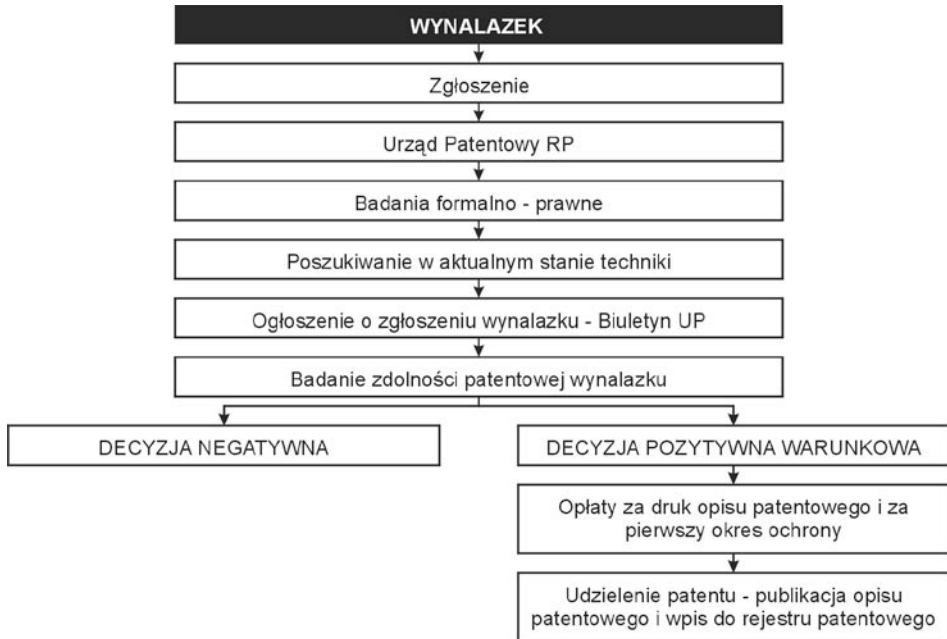
**Rysunek 6.2 Systemy ochrony własności przemysłowej**



*Źródło: A. Adamczak, Systemy patentowe na rzecz rozwoju innowacyjnego, materiały z konferencji „System ochrony własności intelektualnej wsparciem innowacyjnej gospodarki w Polsce”, Akademia Inżynierska w Polsce, Warszawa, 13 czerwca 2005 r.*

Centralnym organem administracji rządowej właściwym w sprawach zakresu ochrony własności przemysłowej w ramach systemu krajowego jest **Urząd Patentowy RP**, który mieści się w Warszawie 00–950 przy Alei Niepodległości 188/192, skrytka pocztowa 203, telefon do centrali (22) 825 80 01, numer faksu (22) 875 06 80. Został on powołany do wydawania decyzji o udzielaniu podmiotom krajowym i zagranicznym patentów na wynalazki, praw ochronnych na wzory użytkowe i znaki towarowe oraz praw z rejestracji na wzory przemysłowe, oznaczenia geograficzne i topografie układów scalonych. Procedurę krajową obrazuje rysunek 6.2 na przykładzie procedury patentowej.

**Rysunek 6.3 Procedura krajowa na przykładzie udzielania patentów**



Źródło: Alicja Adamczak, *Systemy patentowe na rzecz rozwoju innowacyjnego, materiały z konferencji „System ochrony własności intelektualnej wsparciem innowacyjnej gospodarki w Polsce”*, Akademia Inżynierska w Polsce, Warszawa, 13 czerwca 2005 r.

## 6.2. WYNAŁAZKI I WZORY UŻYTKOWE

Przez **wynalazek patentowy** rozumie się nowe rozwiązanie określonego problemu mające charakter techniczny nie wynikające w sposób oczywisty ze stanu techniki, nadające się do stosowania. Stan techniki to ogół wiedzy ujawnionej, czyli takiej, która została podana do powszechnej wiadomości.<sup>202</sup> Wynalazek uważany jest za nadający się do powszechnego stosowania, gdy nadaje się do stosowania w sposób wielokrotny, przy czym chodzi tu o możliwość materializacji pomysłu czyli przekształcenia inwencji w innowację. Często istotne jest by wynalazek charakteryzował się zdolnością zaspokajania potrzeb ludzi.

Wyróżnia się cztery kategorie wynalazków:

- 1) sposoby opisuje się je poprzez podanie czynności, operacji, procesów oraz ich kolejności i warunków, w jakich się odbywają, a także podanie użytych surowców, bądź narzędzi, urządzeń czy naczyń;

<sup>202</sup> Red. A. Szewc, *Leksykon własności przemysłowej i intelektualnej*, Urząd Patentowy RP oraz Zakamycze 2003, s. 298 i 234.

- 2) urządzenia charakteryzuje się dzięki podaniu ich cech konstrukcyjnych, usytuowania poszczególnych części urządzenia względem siebie oraz ich wzajemnego powiązania;
- 3) produkty charakteryzuje się poprzez wyszczególnienie składników danej substancji, czyli poprzez określenie składu jakościowego z podaniem granicznych zawartości składników w uzyskanym produkcie;
- 4) zastosowania formułowane są tak ja kategoria sposobu<sup>203</sup>.

Ustawa prawo własności przemysłowej w art. 28 zawiera przykładowe wyliczenie przedmiotów, których **nie uważa się za wynalazki** w rozumieniu ustawy. Należą do nich odkrycia, teorie naukowe i metody matematyczne, gdyż nie nadają się one do praktycznego zastosowania, a jedynie służą wzbogacaniu naszej wiedzy, a poza tym nie można ich zmonopolizować. Do katalogu tego zalicza się także wytwory o charakterze jedynie estetycznym, dlatego że nie rozwiązują one żadnych problemów o charakterze technicznym, mogą być chronione tylko jako wzory przemysłowe lub dzieła literackie i artystyczne. Plany, zasady i metody dotyczące działalności umysłowej lub gospodarczej oraz gry zostały pozbawione ochrony patentowej ze względu na ich abstrakcyjny charakter oraz fakt, iż mogą oddziaływać jedynie na działanie czy zachowanie człowieka. Z podobnych względów wyłączone zostało przedstawienie informacji oraz programy do maszyn cyfrowych. Te ostatnie są chronione przez prawo autorskie. Z przyczyn oczywistych wyłączono wytwory, których niemożliwość wykorzystania może być wykazana w świetle powszechnie przyjętych i uznanych zasad nauki<sup>204</sup>.

Zgodnie z art. 29 omawianej ustawy **nie udziela się patentów na:**

1. Wynalazki, których wykorzystywanie byłoby sprzeczne z porządkiem publicznym lub dobrymi obyczajami; nie uważa się za sprzeczne z porządkiem publicznym korzystanie z wynalazku tylko dlatego, że jest zabronione przez prawo.
2. Odmiany roślin lub rasy zwierząt oraz czysto biologiczne sposoby hodowli roślin lub zwierząt; przepis ten nie ma zastosowania do mikrobiologicznych sposobów hodowli ani do wytworów uzyskiwanych takimi sposobami; sposób czysto biologiczny składa się w całości ze zjawisk naturalnych, takich jak krzyżowanie lub selekcjonowanie.
3. Sposoby leczenia ludzi i zwierząt metodami chirurgicznymi lub terapeutycznymi oraz sposoby diagnostyki stosowane na ludziach lub zwierzętach; uregulowanie to nie dotyczy produktów, a w szczególności substancji lub mieszanin stosowanych w diagnostyce lub leczeniu.

Zgodnie z art. 94 ustawy prawo własności przemysłowej za **wzór użytkowy** uznaje się nowe i użyteczne rozwiązanie techniczne, które dotyczy kształtu, budowy lub zestawienia przedmiotu o trwałej postaci. Na wzory użytkowe udziela się praw ochronnych. Za-

<sup>203</sup> Red. U. Promińska, *Prawo własności przemysłowej*, wydanie II, uzupełnione i zaktualizowane z uwzględnieniem prawa europejskiego, Difin, Warszawa 2005, s. 42–44.

<sup>204</sup> M. Zajączkowski, *Podstawy innowacji i ochrony własności intelektualnej*, ECONOMICUS, Szczecin 2003, s. 97–98.

sady zgłaszania wzorów użytkowych do ochrony są analogiczne, za wyjątkiem drobnych szczegółów, do zasad zgłaszania wynalazków.

### **Jak zgłosić patent do Urzędu Patentowego?**

Prawo do wystąpienia o udzielenie patentu na wynalazek albo prawa ochronnego na wzór użytkowy przysługuje co do zasady twórcy, zaś współtwórcom przysługuje prawo wspólne. Zgłoszenia rozwiązania w celu uzyskania patentu dokonuje się przez wniesienie do Urzędu Patentowego dokumentacji zgłoszeniowej przez którą rozumie się: podanie, opis rozwiązania, zastrzeżenia patentowe lub ochronne, rysunki oraz skrót opisu. Dokumentację zgłoszeniową należy sporządzić zgodnie z wymogami, które zawarte są w rozporządzeniu Prezesa rady Ministrów z dnia 17 września 2001 roku w sprawie dokonywania i rozpatrywania zgłoszeń wynalazków i wzorów użytkowych<sup>205</sup>.

**Podanie** powinno zawierać co najmniej oznaczenie zgłaszającego, określenie przedmiotu zgłoszenia oraz wniosek o udzielenie patentu lub patentu dodatkowego lub prawa chronionego (poniżej znajduje się wzór podania). Formularz podania najlepiej pobrać ze **strony internetowej Urzędu Patentowego** (<http://www.uprp.pl>) oraz wypełnić poszczególne rubryki według wskazówek na nim zamieszczonych. Wszystkie formularze dotyczące ochrony własności przemysłowej wypełnia się analogicznie. Poniżej dla przykładu zostanie przedstawiony formularz podania o udzielenie patentu na wynalazek lub prawa ochronnego na wzór użytkowy.

---

<sup>205</sup> Dz.U. z 2001, Nr 102, poz. 1119.

**Rysunek 6.4 Wzór formularza**

Miejsce na pieczętkę zgłaszającego	Nr .....
	Data zgł. ....
Znak .....	Int. Cl. ....
	.....
	.....
	.....
podpis członka	podpis przewod.
Komisji Klasyfik.	Komisji Klasyfik.
(wypełnia Urząd Patentowy)	

**URZĄD PATENTOWY  
RZECZYPOSPOLITEJ  
POLSKIEJ**  
00-950 WARSZAWA,  
Al. Niepodległości 188/192  
Skr. poczt. 203

**PODANIE**

ZGŁASZAJĄCY <sup>1)</sup> .....  
(podać kolejno: nazwisko i imię lub nazwę oraz adres)

.....  
.....

Numer identyfikacji podatkowej NIP. ....

Numer ewidencyjny PESEL\*.....

.

Numer identyfikacyjny REGON\*.....

PEŁNOMOCNIK <sup>2)</sup>.....  
(nazwisko i imię oraz adres pełnomocnika)

Wnoszę (wnosimy) o udzielenie <sup>3)</sup>: **patentu na wynalazek\* prawa ochronnego na wzór użytkowy\***

**dodatkowego do\***.....

pod tytułem .....  
(podać tytuł wynalazku lub wzoru użytkowego)

.....

Oświadczenie o korzystaniu z pierwszeństwa <sup>4)</sup>:

Data zgłoszenia (data wystawienia)	Kraj zgłoszenia (miejsce i kraj wystawy)	Numer zgłoszenia (nazwa wystawy)

TWÓRCA(Y) WYNAŁAZKU (WZORU UŻYTKOWEGO)

1. ....  
(nazwisko i imię oraz adres)

2. ....

3. ....

4. ....

5. ....

\*) niepotrzebne skreślić

PODSTAWA PRAWA DO PATENTU (PRAWA OCHRONNEGO) <sup>5)</sup> wypełnić jeżeli zgłaszający nie jest twórcą wynalazku (wzoru użytkowego)

.....  
.....

Inne oświadczenia lub wnioski <sup>6)</sup> .....

.....

SPIS ZAŁĄCZONYCH DOKUMENTÓW

1. Opis wynalazku (wzoru) w trzech egzemplarzach po .... arkuszy każdy

2. Zastrzeżenia w trzech egzemplarzach po .... arkuszy każdy

3. Skrót w dwóch egzemplarzach

4. Rysunek w trzech egzemplarzach po .... arkuszy każdy <sup>7)</sup>

5. Dowód wniesienia opłaty za zgłoszenie, jeżeli opłata została uiszczona;

**Uwaga:** opłatę należy uiścić na konto Urzędu Patentowego RP:  
NBP O/O Warszawa Nr 93101010100025832231000000

6. ....

7. ....

Osoba upoważniona do odbioru korespondencji <sup>8)</sup>

.....  
(nazwisko i imię lub nazwa oraz adres)  
.....

....., dnia, .....

(podpis zgłaszającego lub pełnomocnika  
ze wskazaniem nazwiska i imienia) <sup>9)</sup>

Oświadczenie na podstawie art. 45 ust. 2 ustawy Prawo własności przemysłowej:

Zgadzam(y) się na udostępnienie przez Urząd Patentowy osobom trzecim informacji o dokonaniu zgłoszenia z ujawnieniem numeru, daty zgłoszenia, tytułu zgłoszenia oraz zgłaszającego.

.....  
(podpis zgłaszającego lub pełnomocnika)

## POUCZENIE

- ad. 1. Wskazując w podaniu zgłaszającego należy wymienić jego nazwę w przypadku, gdy jest on osobą prawną.  
Jeżeli zgłaszającym jest podmiot gospodarczy nie posiadający osobowości prawnej w podaniu należy wymienić nazwisko i imię osoby prowadzącej działalność gospodarczą.  
Jeżeli zgłaszającym jest państwowa jednostka organizacyjna nie posiadająca osobowości prawnej, występująca w imieniu Skarbu Państwa, w podaniu należy wymienić jej nazwę.
- ad. 2. Jeżeli pełnomocnik występuje (art. 236 i 237 ustawy z dnia 30 czerwca 2000 r. – Prawo własności przemysłowej, Dz.U. z 2003 r. Nr 119, poz. 1117, z 2004 r. Nr 33, poz. 286 oraz z 2005 r. Nr 10, poz. 68). Dokument pełnomocnictwa powinien być opatrzony opłatą skarbową.
- ad. 3. Należy określić dokładnie rodzaj żądanej ochrony; w razie ubiegania się o patent dodatkowy należy podać także numer patentu głównego lub numer zgłoszenia.
- ad. 4. Wypełnienie wszystkich rubryk oświadczenia, łącznie z rubryką ostatnią, jest równoznaczne ze złożeniem także oświadczenia o datach pierwszeństwa (§ 4 ust. 1 pkt 2 rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 17 września 2001 r. w sprawie dokonywania i rozpatrywania zgłoszeń wynalazków i wzorów użytkowych (Dz.U. Nr 102, poz. 1119 oraz z 2005 r. Nr 109, poz. 910).
- ad. 5. Zwraca się uwagę na przepisy art. 11, 20, 21, 59, 67 ustawy – Prawo własności przemysłowej; jeżeli prawo do uzyskania patentu (prawa ochronnego) przysługuje zgłaszającemu jako następcy prawnemu, należy określić podstawę tego następstwa.
- ad. 6. Mogą to być np. wnioski na podstawie art. 38, art. 43 ust. 1 ustawy – Prawo własności przemysłowej.
- ad. 7. Rysunki należy dołączyć jeżeli są niezbędne do zrozumienia wynalazku; w razie ubiegania się o prawo ochronne na wzór użytkowy zgłoszenie musi zawierać rysunek(ki) wzoru użytkowego (art. 97 ust. 2 ustawy – Prawo własności przemysłowej).
- ad. 8. Jeżeli jest dwóch lub więcej zgłaszających i nie działają przez wspólnego pełnomocnika i w każdym przypadku, gdy adres do korespondencji jest inny niż adres pełnomocnika lub siedziby zgłaszającego.



ad. 9. Jeżeli jest dwóch lub więcej zgłaszających i nie działają przez wspólnego pełnomocnika, podanie powinno być podpisane przez wszystkich zgłaszających; tak samo należy podpisać opis oraz zastrzeżenia załączone do podania.

**W zakresie wynalazków i wzorów użytkowych obowiązują w Polsce m.in. następujące akty normatywne:**

- ustawa z dnia 30 czerwca 2000 r. – Prawo własności przemysłowej Dz.U. z 2003 r. Nr 119, poz. 1117, z 2004 r. Nr 33, poz. 286 oraz z 2005 r. Nr 10, poz. 68);
- rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 17 września 2001 r. w sprawie dokonywania i rozpatrywania zgłoszeń wynalazków i wzorów użytkowych (Dz.U. Nr 102, poz. 1119 oraz z 2005 r. Nr 109, poz. 910);
- rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 30 sierpnia 2001 r. w sprawie postępowania spornego przed Urzędem Patentowym Rzeczypospolitej Polskiej (Dz.U. Nr 92, poz. 1018);
- rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 2 marca 2004 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie opłat związanych z ochroną wynalazków, wzorów użytkowych, wzorów przemysłowych, znaków towarowych, oznaczeń geograficznych i topografii układów scalonych (Dz.U. Nr 35, poz. 309).

UWAGA: Wszystkie części zgłoszenia (opis, zastrzeżenia, rysunki oraz skrót opisu) powinny być przedstawione w takiej formie, aby mogły być bezpośrednio reprodukowane.

UP RP. DW. Zam. 550/2005. N. 1000 egz.

*Źródło: Urząd Patentowy Rzeczypospolitej Polskiej.*

**Opis wynalazku** ujawniający istotę wynalazku składa się w trzech egzemplarzach. Powinien być on jasny i wyczerpujący, umożliwiający wytworzenie wynalazku.

**Zastrzeżenia patentowe lub ochronne**, powinny określić w sposób zwięzły lecz jednoznaczny, przez podanie cech technicznych rozwiązania, zastrzegany zakres podmiotowy rozwiązania, czyli zawierają one cechy charakterystyczne rozwiązania odróżniające dany wynalazek od innych podobnych rozwiązań. Zastrzeżenia patentowe nie powinny podawać cech, jakich dane rozwiązanie nie posiada, ani sformułowań o charakterze oceniającym.

**Skrót opisu** stanowi on zwięzłą i jasną informację, która określa przedmiot i charakterystyczne cechy techniczne rozwiązania.

**Rysunki** załącza się je w trzech egzemplarzach, jeżeli są one niezbędne dla zrozumienia wynalazku. Powinny przedstawiać one wynalazek w ujęciu schematycznym, bez użycia tekstu, za wyjątkiem koniecznych pojedynczych wyrazów.

Do zgłoszenia należy dołączyć wskazanie twórcy i podstawy do uzyskania patentu w przypadku, kiedy zgłaszający nie jest twórcą wynalazku oraz oświadczenie o pierwszeństwie, jeżeli zgłaszający chce z niego skorzystać. Inne dokumenty dołącza się wyłącznie wtedy, gdy jest to niezbędne dla uzasadnienia twierdzeń i żądań zawartych w zgłoszeniu<sup>206</sup>.

<sup>206</sup> M. Zajączkowski, *Podstawy innowacji i ochrony własności intelektualnej*, ECONOMICUS, Szczecin 2003, s. 105–108.

Zgłoszeni uznaje się za dokonane w momencie, kiedy wpłynęło ono do Urzędu Patentowego lub zostało odebrane faksem (w tym przypadku oryginał zgłoszenia należy dostarczyć w ciągu 30 dni od daty nadania).

Opłata za zgłoszenie wynalazku lub wzoru użytkowego wynosi 500 złotych<sup>207</sup>, jednak podlega ona okresowej zmianie. W przypadku zgłoszenia więcej niż dwóch wynalazków opłata podlega zwiększeniu o 50%. Szczegółowo tą kwestię reguluje rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 2 marca 2004 roku zmieniające rozporządzenie w sprawie opłat związanych z ochroną wynalazków, wzorów użytkowych, wzorów przemysłowych, znaków towarowych, oznaczeń geograficznych i topografii układów scalonych<sup>208</sup>. W sytuacji, kiedy zgłaszający nie będzie w stanie ponieść opłaty w pełnej wysokości, Urząd Patentowy zwalnia go częściowo od jej uiszczenia.

Udzielenie patentu stwierdza się wydaniem **dokumentu patentowego**, którego częścią składową jest opis patentowy obejmujący: opis wynalazku oraz zastrzeżenia patentowe i rysunki. Opis patentowy jest publikowany przez Urząd Patentowy. Udzielone patenty wpisuje się do rejestru patentowego oraz Urząd patentowy ogłasza o zgłoszeniu wynalazku lub wzoru użytkowego w Biuletynie Urzędu Patentowego niezwłocznie po upływie osiemnastu miesięcy od daty pierwszeństwa do uzyskania patentu lub prawa ochronnego.

Z kolei poprzez wydanie **świadectwa ochronnego** stwierdza się udzielenie prawa ochronnego na wzór użytkowy.

Dzięki uzyskaniu patentu zgłaszający nabywa prawo do wyłącznego korzystania z wynalazku w sposób zarobkowy lub zawodowy na terenie Rzeczypospolitej Polskiej. Czas trwania patentu wynosi 20 lat od momentu dokonania zgłoszenia wynalazku w Urzędzie Patentowym, zaś prawo ochronne na wzór użytkowy trwa 10 lat, jednakże warunkiem ich działania jest uiszczenie opłat okresowych.

Uprawniony z patentu może zakazać osobie trzeciej, która nie posiada jego zgody, korzystania z wynalazku, jak również może udzielić upoważnienia (licencji) do korzystania z niego<sup>209</sup>. W sytuacji przywłaszczenia autorstwa projektu wynalazczego, uprawniony może żądać zaniechania naruszania jego prawa, usunięcia skutków takiego postępowania oraz wydania bezpodstawnie uzyskanych korzyści, jak również naprawienia szkody na zasadach ogólnych. Roszczenia z tego tytułu przedawniają się z upływem trzech lat. Zakres uprawnień objętych prawem ochronnym jest, co do zasady, jednakowy z zakresem uprawnień, które wynikają z patentu.

---

<sup>207</sup> Stan na wrzesień 2005.

<sup>208</sup> Dz.U. z 2004 r., Nr 35, poz. 309.

<sup>209</sup> H. Sychowska, *Krajowy system ochrony własności przemysłowej*, materiały z konferencji „System ochrony własności intelektualnej wsparciem innowacyjnej gospodarki w Polsce”, Akademia Inżynierska w Polsce, Warszawa, 13 czerwca 2005 r.

## Procedura międzynarodowa dotycząca uzyskiwania patentów

Współcześnie podstawowe znaczenie w ramach międzynarodowej ochrony patentowej ma **Układ o współpracy patentowej (PCT)**, który został zawarty w 1970 roku w Waszyngtonie. Rzeczypospolita Polska jest stroną tego układu od 25 grudnia 1990 roku. Na podstawie tego układu można ubiegać się o ochronę na to samo rozwiązanie w wielu państwach jednocześnie, poprzez dokonanie jednego zgłoszenia międzynarodowego i wniesienie tylko jednej opłaty. Zgłoszenia dokonuje się w języku, który jest akceptowany przez krajowy urząd patentowy lub w języku, w którym jest prowadzone międzynarodowe poszukiwanie i publikacja, czyli w chińskim, angielskim, francuskim, niemieckim, rosyjskim bądź hiszpańskim. W momencie, kiedy zgłoszenie zostało dokonane w innym języku, zgłaszający ma obowiązek dostarczyć tłumaczenie. Zgłoszenie międzynarodowe w trybie PCT wywołuje w każdym ze wskazanych w nim państw takie same skutki, jak zgłoszenie krajowe, które byłoby dokonane w urzędach patentowych tych państw. W początkowym etapie prowadzi się tylko jedno postępowanie, które podlega potem rozdzieleniu i prowadzone jest następnie w każdym z krajów wskazanych w zgłoszeniu. Z chwilą uzyskania patentów właściciel wnosi indywidualnie w każdym kraju opłaty za utrzymanie patentu w mocy. W trybie międzynarodowym nie podejmuje się jakichkolwiek decyzji o udzieleniu ochrony, wszelkie działania tego typu pozostają w ramach krajowych urzędów patentowych<sup>210</sup>.

**Rysunek 6.5 Międzynarodowa procedura dotycząca uzyskiwania patentów**

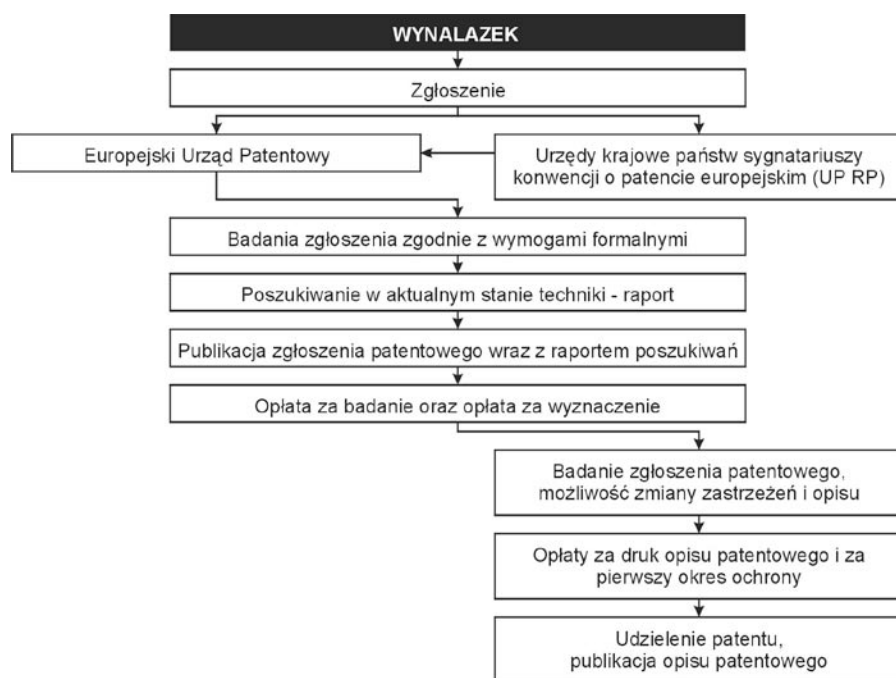


Źródło: A. Adamczak, *Systemy patentowe na rzecz rozwoju innowacyjnego*, materiały z konferencji „System ochrony własności intelektualnej wsparciem innowacyjnej gospodarki w Polsce”, Akademia Inżynierska w Polsce, Warszawa, 13 czerwca 2005 r.

<sup>210</sup> A. Kwapich, *Organizacje i Porozumienia Międzynarodowe w zakresie własności przemysłowej*, [www.patentmen.pl](http://www.patentmen.pl) oraz Grażyna Lachowicz, *Rozwój ochrony własności przemysłowej*, materiały z konferencji „System ochrony własności intelektualnej wsparciem innowacyjnej gospodarki w Polsce”, Akademia Inżynierska w Polsce, Warszawa, 13 czerwca 2005 r., s. 2–3.

W ramach **systemu regionalnego** został stworzony **Europejski system patentowy**, oparty na Konwencji o udzielaniu patentów europejskich zawartej w Monachium 5 października 1973 roku. Konwencja ta powołała do życia Europejską Organizację Patentową (EOP) oraz jej organ wykonawczy, którym jest Europejski Urząd Patentowy (EUP). Europejska Organizacja Patentowa nie jest instytucją Unii Europejskiej. Obecnie należy do niej 30 państw – wszystkie państwa Unii Europejskiej oraz Szwajcaria, Turcja, Bułgaria, Rumunia i Islandia. Polska jest członkiem Europejskiej Organizacji Patentowej od dnia 1 marca 2004 roku. Konwencja umożliwia uzyskanie patentu we wszystkich krajach członkowskich na podstawie scentralizowanej procedury. Zgłoszenie do Europejskiego Urzędu Patentowego może zostać dokonane przez każdą osobę fizyczną lub prawną. Zgłoszenie może być dokonane w Urzędzie Patentowym RP. Krajowe urzędy patentowe są obowiązane do zastosowania się do decyzji merytorycznych Europejskiego Urzędu Patentowego<sup>211</sup>.

**Rysunek 6.6. Regionalna procedura dotycząca uzyskania patentu**



Źródło: A. Adamczak, *Systemy patentowe na rzecz rozwoju innowacyjnego, materiały z konferencji „System ochrony własności intelektualnej wsparciem innowacyjnej gospodarki w Polsce”, Akademia Inżynierska w Polsce, Warszawa, 13 czerwca 2005 r.*

<sup>211</sup> G. Lachowicz, *Rozwój ochrony własności przemysłowej, materiały z konferencji „System ochrony własności intelektualnej wsparciem innowacyjnej gospodarki w Polsce”, Akademia Inżynierska w Polsce, Warszawa, 13 czerwca 2005 r., s. 10.*

Poniższa tabela przedstawia wzorzec postępowania w przypadku ochrony wynalazków.

**Tabela 6.1. Wzorzec postępowania odnośnie ochrony wynalazków**

Wzorzec postępowania
Utrzymuj wynalazki w tajemnicy, dopóki nie złożysz wniosku patentowego
Oznaczaj wszystkie rysunki, informacje, korespondencję i notatki ze spotkań z osobami trzecimi jako „poufne”
przed złożeniem wniosku możesz ujawniać informacje tylko osobom trzecim, które są wobec Ciebie związane klauzulą poufności
Jeśli oddasz do użytku pracę, która zawiera wynalazek, podejmij starania zmierzające do uzyskania od razu pełnych praw patentowych
Sprawdź, czy nastąpiło jakiekolwiek naruszenie Twojego patentu, a w razie zauważenia takiego przypadku niezwłocznie podejmij odpowiednie działania

Źródło: K. Szczepanowska-Kozłowska, *Jak chronić markę*, Kancelaria LINKLATERS, <http://www.marka.pl/omarce/jakchronic.php>, wrzesień 2005.

## 6.3. WZORY PRZEMYSŁOWE

Zgodnie z uregulowaniami zawartymi w art. 102 ustawy prawo własności przemysłowej **wzorem przemysłowym** jest nowa i posiadająca indywidualnych charakter postać wytworu lub jego części, nadana mu w szczególności przez cechy linii, konturów, kształtów, kolorystykę, strukturę i materiał wytworu oraz przez jego ornamentację. Wzory przemysłowe mają zastosowanie głównie przy podnoszeniu estetyki wyrobów, a nie jak wskazuje nazwa poprawie funkcjonalności. Do czasu wejścia w życie ustawy prawo własności przemysłowej nosiły one nazwę wzorów zdobniczych<sup>212</sup>.

Jedną z cech wyróżniających wzór przemysłowy jest jego indywidualny charakter, czyli wrażenie, że w sposób istotny różni się od wzorów publicznie dostępnych wcześniej nie jest to też kombinacja tychże wzorów. Przy ocenie indywidualnego charakteru bierze się pod uwagę zakres swobody twórczej. Nadanie nowego wyglądu zewnętrznego ma przede wszystkim na celu zwiększenie jego atrakcyjności. Wzory przemysłowe mają zastosowanie między innymi przy wytwarzaniu ceramiki, kryształów, biżuterii, tkanin, jak i karoserii samochodów, sprzętu domowego, czy nawet przy projektowaniu przestrzeni urbanistycznych.

Na podstawie art. 105 ust. 1 na wzór przemysłowy udziela się **prawa z rejestracji**. Ochrona wzorów przemysłowych ma służyć zrekomensowaniu wydatków poniesionych na ich kreacje oraz popieraniu nowych inwencji twórczych. Praw z rejestracji **nie udziela się**, podobnie jak w przypadku wynalazków i wzorów użytkowych, na wzory przemysłowe, których wykorzystanie byłoby sprzeczne z porządkiem publicznym lub przepisami prawa, a także w przypadku, kiedy wzory przemysłowe:

<sup>212</sup> M. Zajączkowski, *Podstawy innowacji i ochrony własności intelektualnej*, ECONOMICUS, Szczecin 2003, s. 129.

- 1) zawierają nazwę lub skrót nazwy Rzeczypospolitej Polskiej bądź jej symbole (godło, barwy lub hymn), nazwy lub herby polskich województw, miast lub miejscowości, znaki sił zbrojnych, organizacji paramilitarnych lub sił porządkowych, reprodukcje polskich orderów, odznaczeń lub odznak honorowych, odznak lub odznak wojskowych bądź innych oficjalnych lub powszechnie używanych odznaczeń i odznak;
- 2) zawierają skróty nazw bądź symbole (herby, flagi, godła) obcych państw, organizacji międzynarodowych, a także przyjęte w obcych państwach urzędowe odznaczenia, stemple kontrolne i gwarancyjne, jeżeli zakaz taki wynika z umów międzynarodowych, chyba że zgłaszający wykaże się zezwoleniem właściwego organu, które uprawnia go do używania takich odznaczeń w obrocie;
- 3) zawierają urzędowo uznane odznaczenia przyjęte do stosowania w obrocie, w szczególności znaki bezpieczeństwa, znaki jakości lub cechy legalizacji, w zakresie w jakim mogłoby to wprowadzić odbiorców w błąd co do charakteru takich odznaczeń, o ile zgłaszający nie wykaże, że jest uprawniony do ich używania;
- 4) zawierają elementy będące symbolami, w szczególności o charakterze religijnym, patriotycznym lub kulturowym, których używanie obrażałoby uczucia religijne, patriotyczne lub tradycję narodową;
- 5) stanowią formą bądź inną właściwość towaru lub opakowania, która jest uwarunkowana wyłącznie jego naturą, jest niezbędna do uzyskania efektu technicznego lub zwiększa znacznie wartość towaru.

### **Jak zarejestrować wzór przemysłowy?**

Procedurę dotyczącą rejestracji wzoru przemysłowego rozpoczyna dokonanie zgłoszenia tegoż wzoru, które może nastąpić osobiście lub poprzez pełnomocnika w Urzędzie Patentowym lub poprzez przesłanie za pośrednictwem poczty. Nadanie zgłoszenia telefaksem jest skuteczne, o ile oryginał zgłoszenia zostanie dostarczony w ciągu 30 od daty nadania.

Opłata za zgłoszenie wzoru przemysłowego w podstawowym wymiarze wynosi 300 złotych i podlega okresowym zmianom. Prawo z rejestracji jest udzielane na 25 lat od daty, której zostało dokonane zgłoszenie w Urzędzie Patentowym, podzielone na pięcioletnie okresy.

Dokumentacja zgłoszeniowa powinna być sporządzona zgodnie z przepisami zawartymi w rozporządzeniu Prezesa Rady Ministrów z dnia 30 stycznia 2002 roku w sprawie dokonywania i rozpatrywania zgłoszeń wzorów przemysłowych.<sup>213</sup> Zgłoszenie w celu uzyskania prawa z rejestracji powinno obejmować:

- podanie zawierające co najmniej oznaczenie zgłaszającego, określenie podmiotu oraz wnioski o udzielenie prawa z rejestracji;

---

<sup>213</sup> Dz.U. z 2002 r., Nr 40, poz. 358.

- opis wzoru wraz z ilustracją przedstawiający przedmiot wzoru składany w trzech egzemplarzach, można załączyć także fotografie wzoru przemysłowego, w przypadku wzorów włókienniczych, próbki materiału lub nici z odpowiednim splotem.

Jednym zgłoszeniem wzoru przemysłowego można objąć do dziesięciu jego odmian, chyba że stanowią one komplet wytworów.

Dodatkowo do zgłoszenia należy załączyć: dowód z pierwszeństwa, jeżeli zgłaszający się o niego ubiega, oświadczenie zgłaszającego, określające, których odmian dowód z pierwszeństwa dotyczy, oświadczenie zgłaszającego o podstawie korzystania z uprzedniego pierwszeństwa, jeżeli dowód ten nie wskazuje zgłaszającego, dowód uprawnienia lub zezwolenia na używanie w obrocie oznaczeń, wymienionych na stronie 148 [strona 148: wymienione punkty 1–5 / art. 105 ust. 1] w punktach 1–5, o ile zgłoszony wzór takie oznaczenia zawiera, pełnomocnictwo, w sytuacji, kiedy zgłaszający działa przez pełnomocnika.

Świadectwem z rejestracji stwierdza się udzielenie prawa z rejestracji wzoru przemysłowego, które upoważnia do wyłącznego korzystania z wzoru przemysłowego w sposób zarobkowy lub zawodowy na terenie Rzeczypospolitej Polskiej. Udzielone prawa podlegają wpisowi do rejestru wzorów przemysłowych.

### **Procedura w Unii Europejskiej w zakresie ochrony wzorów przemysłowych**

System wzoru Wspólnoty reguluje Rozporządzenie Rady (KE) nr 6/2002 z dnia 12 grudnia 2001 w sprawie wzoru Wspólnoty. Za pomocą rozporządzenia wprowadzono jedno prawo skuteczne na terenie całej Unii Europejskiej. Zgłaszający może korzystać z dwóch form ochrony wzoru<sup>214</sup>:

- ochrony dla nie rejestrowanego wzoru Wspólnoty, która staje się skuteczna niezwłocznie po publicznym udostępnieniu produktu, który ten wzór zawiera; taka ochrona trwa trzy lata i daje uprawnionemu możliwość przeciwdziałania powielenia wzoru w złej wierze,
- ochrony dla rejestrowanego wzoru Wspólnoty, która staje się skuteczna z chwilą zarejestrowania wzoru, dając uprawnionemu monopolistyczne prawo trwające przez okres dwudziestu pięciu lat.

Wzór rejestrowany jest rzeczywistym prawem wyłącznym. Umożliwia to rejestrowanemu udzielanie praw do używania wzoru innym podmiotom. Wzór nie rejestrowany chroni jedynie przez reprodukcją bez zezwolenia<sup>215</sup>.

Rejestracji dokonuje się w Urzędzie Harmonizacji Rynku Wewnętrzny – OHIM (strona internetowa: <http://oami.eu.int> w języku angielskim) w Alicante w Hiszpani. Zgłoszenia można dokonywać bezpośrednio w OHIM bądź w Urzędzie Patentowym RP.

<sup>214</sup> G. Lachowicz, *Rozwój ochrony własności przemysłowej*, materiały z konferencji „System ochrony własności intelektualnej wsparciem innowacyjnej gospodarki w Polsce”, Akademia Inżynierska w Polsce, Warszawa, 13 czerwca 2005 r., s. 16.

<sup>215</sup> Ibidem.

**Tabela 6.2. Wzorzec postępowania odnośnie wzorów przemysłowych**

Wzorzec postępowania
Występuj o uzyskanie prawa do wzoru przemysłowego jak najszybciej, a w każdym razie nie później niż 12 miesięcy od jego publicznego ujawnienia. „Publiczne ujawnienie” oznacza ujawnienie komukolwiek poza firmą, nawet pracownikom danej branży.
W każdej umowie handlowej należy umieścić klauzulę dotyczącą praw do ochrony wzoru przemysłowego. Należy też monitorować ich przestrzegania
Sprawdzaj, czy nie nastąpiło skopiowanie Twoich wzorów przemysłowych, a w razie zauważenia takiego przypadku niezwłocznie podejmij odpowiednie działania

Źródło: K. Szczepanowska-Kozłowska, *Jak chronić markę*, Kancelaria LINKLATERS, <http://www.marka.pl/omarce/jakchronic.php>, wrzesień 2005.

## 6.4. ZNAK TOWAROWY

Znakiem towarowym może być każde oznaczenie, które zostało przedstawione w sposób graficzny służące odróżnieniu towarów jednego przedsiębiorstwa od towarów tego samego rodzaju innych przedsiębiorstw. Przykładowo taki oznaczeniami mogą być: wyrazy, rysunki, ornamenty, kompozycje kolorystyczne, formy przestrzenne czy też melodie lub inne sygnały dźwiękowe.

Można wyróżnić trzy podstawowe **funkcje znaku towarowego**, a mianowicie: oznaczającą pochodzenie (odróżniającą), gwarancyjną i reklamową. Źródło pochodzenia należy rozumieć w znaczeniu komercyjnym, a nie jako wskazanie konkretnego miejsca jego wytworzenia, czyli jako zapewnienie, że towary nim oznaczone pochodzą od uprawnionego do nakładania znaku i wprowadzania tak oznakowanego towaru do obrotu. Funkcja reklamowa polega na zachęceniu kupujących do nabycia towarów sygnowanych konkretnym znakiem, tak więc znak towarowy promuje dany towar, ugruntowuje jego pozycję na rynku, jak również pomaga w zdobyciu nowych klientów. Istotą funkcji gwarancyjnej jest zapewnienie, że towar nabyty przez kupującego zawiera stały poziom pewnych cech, np. jest towarem o wysokiej jakości.<sup>216</sup>

Ze względu na **pozycję prawną** znaki towarowe można podzielić na trzy grupy:

- 1) zwykle – nie podlegają one ochronie, a w praktyce nie są powszechnie znane i identyfikowane. Swój status zawdzięczają najczęściej: niedostatecznej wiedzy swoich właścicieli, którzy nie wiedzą, że można rejestrować znak towarowy lub nie chcą go rejestrować na przykład z przyczyn finansowych albo nie mogą go zarejestrować, gdyż oznaczenia te nie nadają się do rejestracji;
- 2) notoryjne – należą do nich marki powszechnie znane, ale nie zarejestrowane;
- 3) zarejestrowane, są chronione przez prawo, oznaczają się międzynarodowym symbolem ®.<sup>217</sup>

<sup>216</sup> Red. U. Promińska, *Prawo własności przemysłowej*, wydanie II, uzupełnione i zaktualizowane z uwzględnieniem prawa europejskiego, Difin, Warszawa 2005, s. 199–204.

<sup>217</sup> M. Zajączkowski, *Podstawy innowacji i ochrony własności intelektualnej*, ECONOMICUS, Szczecin 2003, s. 161–164.



Istnieją oznaczenia, które nie nadają się na znaki towarowe (art. 131 ust. 2) i w związku z tym nie są udzielane na nie prawa ochronne:

- zostały zgłoszone w złej wierze do Urzędu Patentowego w celu uzyskania ochrony,
- zawierają nazwy, skróty, bądź symbole, na używanie których zgłaszający nie uzyskał stosownego zezwolenia od właściwego organu Państwa lub organizacji międzynarodowej,
- zawierają elementy będące symbolami, w szczególności o charakterze religijnym, patriotycznym lub kulturowym, których używanie mogło by obrazić uczucia religijne, patriotyczne lub tradycję narodową,
- stanowią formę lub inną właściwość towaru lub opakowania, która wynika wyłącznie z jego natury i jest niezbędna do uzyskania efektu technicznego lub zwiększa znacznie wartość towaru.

W ustawie prawo własności przemysłowej (art. 131 ust. 1) zawarto również katalog zasad wyłączających co do zasady możliwość uzyskania praw ochronnych na oznaczania:

- których używanie narusza prawa osobiste lub majątkowe osób trzecich,
- które są sprzeczne z porządkiem publicznym lub dobrymi obyczajami,
- które ze swojej istoty mogą wprowadzać odbiorców w błąd, w szczególności co do charakteru, właściwości lub pochodzenia geograficznego towaru.

### **Jak zgłosić znak towarowy w UP RP?**

Należy wnieść do Urzędu Patentowego RP (za pośrednictwem poczty, telefaksu lub osobiście) następującą dokumentację zgłoszeniową<sup>218</sup>:

- podanie zawierające w szczególności:
  - dane zgłaszającego,
  - oznaczenie pełnomocnika, jeżeli zgłaszający działa przez pełnomocnika,
  - wniosek o udzielenie prawa ochronnego na znak towarowy, wspólny znak towarowy bądź wspólny znak towarowy,
  - określenie znaku towarowego,
  - wskazanie towarów, dla których znak towarowy jest przeznaczony,
  - podpis zgłaszającego lub pełnomocnika.

Podanie może zawierać:

- oświadczenie zgłaszającego, że chce skorzystać z uprzedniego pierwszeństwa,
- wskazanie osoby upoważnionej do odbioru korespondencji,
- spis załączonych dokumentów,

---

<sup>218</sup> Podstawowe informacje o ochronie prawnej znaków towarowych, Urząd Patentowy RP, [http://www.uprp.pl/informacje/info\\_zna.htm](http://www.uprp.pl/informacje/info_zna.htm), wrzesień 2005.

- dowodu pierwszeństwa, jeżeli zgłaszający ubiega się o przyznanie mu uprzedniego pierwszeństwa,
- odbitek lub fotografii (w pięciu egzemplarzach oraz dwie dodatkowe w kolorze czarno-białym, ponieważ znak towarowy jest barwny) znaku towarowego przedstawionego w sposób graficzny,
- taśmy magnetofonowej (dwa egzemplarze) w przypadku znaku towarowego dźwiękowego,
- dokumentu upoważniającego do używania niektórych oznaczeń w znaku towarowy (patrz cytowany powyżej art. 131. ust. 2),
- regulaminu znaku, jeżeli zgłaszający ubiega się o udzielenie prawa ochronnego na wspólny znak towarowy, wspólny znak towarowy gwarancyjny albo o udzielenie wspólnego prawa ochronnego,
- pełnomocnictwa, jeżeli zgłaszający działa przez pełnomocnika.

Oplata za zgłoszenie znaku towarowego wynosi obecnie w swoim podstawowym wymiarze 500 zł i dodatkowo 100 zł za każdą powyżej trzecią klasę towarową<sup>219</sup>. Każdorazowo należy zapoznać się z aktualnymi stawkami, ponieważ ulegają one zmianom.

UP RP dokonuje ogłoszenia o zgłoszeniu znaku towarowego w Biuletynie Urzędu.

Uwaga! Prawo ochronne na znak towarowy trwa 10 lat od momentu zgłoszenia w Urzędzie Patentowym. Prawo to na wniosek uprawnionego może zostać przedłużone na kolejne okresy dziesięcioletnie, przy czym niezmiernie ważne jest, aby wniosek został złożony przed końcem upływającego okresu ochrony, jednakże nie wcześniej niż na rok przed jego upływem.

### **Procedura międzynarodowa w zakresie ochrony znaków towarowych<sup>220</sup>**

Rejestrację znaków towarowych i zgłoszeniowych reguluje porozumienie madryckie zawarte w 1891 r. Dzięki niemu za pomocą jednego zgłoszenia dokonywanego w Biurze Międzynarodowym WIPO (<http://www.wipo.int> w języku angielskim) w Genewie i za pomocą jednej opłaty otrzymuje się rejestrację skuteczną w krajach (obecnie jest ich 56) określonych przez zgłaszającego. Żeby ubiegać się o rejestrację międzynarodową trzeba najpierw zarejestrować znak w Urzędzie Patentowym RP.

### **Procedura w Unii Europejskiej w zakresie ochrony znaków towarowych**

**System znaku towarowego Wspólnoty** został stworzony w oparciu o Rozporządzenie Rady nr 40/90 z dnia 20 grudnia 1993 roku. Znak towarowy Wspólnoty jest znakiem

<sup>219</sup> Stan na wrzesień 2005 r.

<sup>220</sup> G. Lachowicz, *Rozwój ochrony własności przemysłowej*, materiały z konferencji „System ochrony własności intelektualnej wsparciem innowacyjnej gospodarki w Polsce”, Akademia Inżynierska w Polsce, Warszawa, 13 czerwca 2005 r., s. 5.

rejestrowanym, w związku z czym prawa z niego nie mogą być nabywane przez sam fakt jego używania.

Znak towarowy Wspólnoty jest ważny na całym terytorium Unii Europejskiej. Może być używany zarówno dla produktów, jak i dla usług. Daje on właścicielom prawo zakazywania wszystkim stronom trzecim używania bez jego zgody identycznego lub podobnego oznaczenia dla tego samego rodzaju produktów w obrocie handlowym.

Rejestracji znaku towarowego Wspólnoty dokonuje się w Urzędzie Harmonizacji Rynku Wewnętrznego (OIHM) w Alicante w Hiszpanii lub za pośrednictwem krajowego urzędu patentowego. W postępowaniu zgłoszeniowym i rejestracyjnym można używać wszystkich języków urzędowych państw członkowskich Unii Europejskiej. Rejestracji znaku towarowego dokonuje się na okres 10 lat, istnieje jednak możliwość przedłużenia na kolejne 10 – letnie okresy<sup>221</sup>.

**Tabela 6.3. Wzorzec postępowania odnośnie znaków towarowych**

<b>Wzorzec postępowania</b>
Starannie wybieraj nowe znaki towarowe,
Zanim użyjesz nowego znaku towarowego, sprawdź, czy nie jest on już wykorzystywany przez innych. Jeżeli tego nie uczynisz, narażasz się na konieczność zaprzestania jego używania, a nawet wycofania Twoich produktów
Zarejestruj swoje znaki towarowe. W ten sposób o wiele łatwiej zapobiec ich wykorzystaniu przez innych – działa to jak tabliczka „Nie deptać trawników”
Kontroluj sposób wykorzystywania swojego znaku towarowego, w szczególności jeżeli udzieliłeś licencji.
Jeśli zauważysz jakiegokolwiek naruszenie Twoich praw związanych ze znakiem towarowym, niezwłocznie podejmij odpowiednie działania.

Źródło: K. Szczepanowska-Kozłowska, *Jak chronić markę*, Kancelaria LINKLATERS, <http://www.marka.pl/omarcze/jakchronic.php>, wrzesień 2005.

<sup>221</sup> Ibidem. s. 14–16.

# JAK TO ROBIĄ INNI?

## (S. ŁOBEJKO)

### 7.1. POLITYKA INNOWACYJNA FINLANDII

Gospodarka fińska zaliczana jest do grupy najbardziej dynamicznie rozwijających się gospodarek świata. Po kryzysie wywołanym w początkach lat 90-tych wywołanym upadkiem Związku Radzieckiego oraz wewnętrznym kryzysem walutowym Finlandia szybko się podźwignęła i do chwili obecnej rozwija się w szybkim tempie. Kryzys wywołał szereg działań, które zaowocowały wzrostem szybkim rozwojem gospodarczym. Te działania to przestawienie się gospodarki z dotychczasowych dziedzin takich jak produkcja papieru, przemysł drzewny, przemysł metalowy na dziedziny produktów wysoko zaawansowanych technologicznie. Jedną z najważniejszych przyczyn osiągniętych sukcesów gospodarki fińskiej było zwiększenie nakładów państwa na sferę B+R z poziomu 1,5 % w latach 80-tych do poziomu 3,5 % PKB w roku 2002. Drugim ważnym czynnikiem jest konsekwentna polityka innowacyjna i przemysłowa państwa. Ukierunkowana na rozwój klastrów i budowę narodowego systemu innowacyjnego. Najsilniej rozwijają się klastry: ICT, drzewny, metalowy i spożywczy. Najszybszym wzrostem produkcji i eksportu może pochwalić się klastr ICT. Warto podkreślić, że jego rozwój nie był oparty – jak w przypadku innych klastrów – na bogactwach naturalnych, lecz na rezultatach inwestowania w kapitał ludzki i technologie. Ten dynamiczny rozwój nowoczesnej gospodarki fińskiej jest wynikiem prowadzonej konsekwentnie polityki innowacyjnej państwa. Jej początki sięgają wczesnych lat 80-tych XX wieku. Już wtedy stworzono koncepcję stopniowego odchodzenia od surowców naturalnych na rzecz produktów wysokiej technologii oraz dywersyfikacji gospodarki. Polityka innowacyjna była tworzona w powiązaniu z polityką w zakresie edukacji, polityką przemysłową oraz gospodarczą. W 1983 roku utworzono Narodową Agencję Technologii (Tekes), która miała za zadanie promowanie innowacji i finansowanie badań. W 1987 roku zreformowano Komisję Nauki, która została przekształcona w Radę Nauki i Polityki Technologicznej (Science and Technology Policy Council – STPC). Podstawową ideą polityki innowacyjnej rządu fińskiego było dążenie do wspierania roz-

woju klastrów. Badania przeprowadzone w 1993 roku przez Instytut Badań Gospodarki Fińskiej (Research Institute of the Finnish Economy) wskazały potrzebę stworzenia platformy wymiany informacji i działań między różnymi podmiotami gospodarczymi. W tym samym czasie rząd fiński rozpoczął wdrażanie narodowego systemu innowacji. Zadaniem rządu było raczej wspieranie innowacyjności niż nią kierowanie. I to nie tylko wspieranie finansowe, które dokonywane było poprzez Agencję Tekes ale także poprzez tworzenie odpowiedniego klimatu biznesowego. Ważną rolę w polityce innowacyjnej odgrywa rada STPC będąca ciałem doradczym. W jej skład wchodzi: premier, ministrowie: Handlu i Przemysłu, Nauki i Edukacji, Finansów, Transportu i Komunikacji, Środowiska, Obrony oraz przedstawiciele przemysłu i związków zawodowych oraz agencji Tekes.

## **Narodowa Agencja Technologii Tekes**

Tekes, Narodowa Agencja Technologii, to główna, finansowana z publicznych środków organizacja zajmująca się badaniami i rozwojem technologii w Finlandii. Finansuje zarówno projekty badawcze na uniwersytetach i w instytutach konkurencyjności fińskiego przemysłu i sektora usług poprzez wspieranie tworzenia technologii i technicznego know-how na najwyższym światowym poziomie. Przedsięwzięcia wspierane przez agencję mają na celu zróżnicowanie i zwiększenie produkcji oraz eksportu, a także stworzenie podstaw dla zwiększenia zatrudnienia i dobrobytu społecznego. Szczególnie promowane są przez nią najbardziej innowacyjne przedsięwzięcia o wysokim stopniu ryzyka.

## **Historia**

Organizacja Tekes została założona w 1983 roku w celu wspierania fińskiej gospodarki wychodzącej z kryzysu lat siedemdziesiątych. Zdaniem fińskiego rządu główną rolę w gospodarczym odrodzeniu się kraju miały odegrać wówczas usprawnienia technologiczne. Praktycznie od samego początku istnienia agencji ważną rolę w jej działalności odgrywała współpraca międzynarodowa, dzięki czemu Finlandia znajduje się w czołówce państw uczestniczących w międzynarodowym forum współpracy technologicznej. Pod koniec lat '90 poprzedniego wieku, w obliczu znacznego zwiększenia publicznych środków przeznaczanych na badania technologiczne agencja otrzymała zadanie optymalnego rozdzielania tych funduszy.

Główna siedziba organizacji znajduje się w Helsinkach, gdzie pracuje większość zatrudnionego personelu. Osoby te zajmują się przede wszystkim analizą i wyborem aplikacji programów technologicznych, a także doradztwem i pobudzaniem potencjału uczestników projektów finansowanych przez Tekes. Oprócz tego agencja posiada 6 biur poza Finlandią: w Brukseli, Dolinie Krzemowej, Pekinie, Tokio, San Jose, Szanghaju i Waszyngtonie. Obecnie Tekes zatrudnia 320 osób i dysponuje budżetem w wysokości 400 mln euro, z którego finansuje blisko 2000 projektów rocznie.

## Metody pracy

Podstawą działalności agencji Tekes jest selekcja programów, które są przez nią wspierane. Pomoc finansowa jak i doradcza skierowana jest do biznesowych programów R&D prowadzonych przez przedsiębiorstwa, instytuty badawcze i uniwersytety. Tekes wspiera firmy w poszukiwaniu nowych rozwiązań, finalizowaniu ich biznesplanów, a także przy przeprowadzaniu badań. Organizacja stara się, aby poszczególne jednostki uczestniczące w programach badawczych współpracowały także między sobą. Firmy zachęcane są do kontaktu z ekspertami Tekes już w początkowej fazie przygotowywania projektów. Gotowe propozycje projektów są następnie rozwijane przez ekspertów Tekes do spraw biznesu i technologii. Każdy projekt otrzymuje swojego opiekuna, który nadzoruje realizację założonego planu i czynione postępy. W zamian za udzieloną pomoc agencja nie oczekuje żadnych gratyfikacji, ani nie rości sobie praw do realizowanych przedsięwzięć.

## Finansowanie badań R&D

Pomoc finansowa Tekes skierowana jest przede wszystkim do ambitnych i innowacyjnych przedsięwzięć, z nadzieją że część z realizowanych projektów osiągnie sukces w skali światowej. W zależności od stopnia innowacyjności, zaawansowania i charakteru projektu pomoc ta może przybierać różne formy: niskoprocentowanej pożyczki lub dotacji. Ze wsparcia agencji mogą korzystać także zagraniczne firmy zarejestrowane w Finlandii. Współpraca z fińskim partnerem nie jest koniecznym warunkiem uzyskania wsparcia finansowego Tekes, istotne jest jednak, aby projekt realizowany przez zagraniczną jednostkę stanowił wkład do fińskiej gospodarki. Tekes oferuje firmom 3 formy wsparcia finansowego: dotację, pożyczkę kapitałową i pożyczkę przemysłową. Fundusze przyznawane są według następujących ramach:

- Dotacje przemysłowe – od 15 do 50 procent kosztów.
- Pożyczki kapitałowe – od 35 do 65 procent kosztów.
- Pożyczki przemysłowe – od 45 do 70 procent kosztów.

Poszczególne formy wsparcia mogą być łączone w ramach jednego projektu. Na przykład jedno przedsięwzięcie może otrzymać pomoc w postaci dotacji stanowiącej 15 procent kosztów oraz, dodatkowo, pożyczkę w wysokości 45 proc. wszystkich kosztów.

## Badania typu R&D w placówkach naukowych

Dotacje dla instytutów badawczych i uniwersytetów mogą wynosić od 50 do 100 procent kosztów projektów. Zwykle realizacja projektów odbywa się we współpracy instytutów badawczych z przedsiębiorstwami. Ośrodki naukowe zainteresowane uczestnictwem w projektach realizowanych i finansowanych przez Agencję, mogą zgłaszać się poprzez internet. Formularze zgłoszeniowe dostępne są po fińsku i po szwedzku, znajdują się na stronach internetowych Tekes. Zgłoszenia przyjmowane są także w języku angielskim. Aplikacje mogą być sygnowane podpisem elektronicznym.

W 2004 roku budżet organizacji wyniósł 800 milionów euro, z czego ponad 400 mln zostało przeznaczonych na sfinansowanie ponad 2200 projektów. Przeszło połowa wspieranych przedsięwzięć realizowana była przez firmy, pozostałe zaś we współpracy z uniwersytetami, instytutami badawczymi i politechnikami. Prawie 40 procent projektów realizowanych było przy współpracy międzynarodowej i były one związane z technologicznymi programami uruchomionymi przez Agencję. Każdego roku około tysiąca firm rozpoczyna nowe programy przeprowadzane we współpracy z Tekes, a 2 do 3 tysięcy kontynuuje projekty rozpoczęte w poprzednich latach. Większość z nich to małe i średnie przedsiębiorstwa zatrudniające mniej niż 500 osób.

W 2004 roku dzięki projektom finansowanym przez Tekes opublikowanych zostało blisko 2,5 tysiąca prac naukowych, 1000 prac magisterskich i doktorskich przyznano także 150 patentów.

Rezultaty wszystkich programów są nadzorowane i porównywane z pierwotnymi założeniami projektu. Ocena ta odbywa się w momencie jego zakończenia jak i trzy lata później. Ustalenie oczekiwanych rezultatów jest szczególnie ważne w przypadku projektów małych i średnich przedsiębiorstw mających na celu stworzenie nowego, czy ulepszenie istniejącego produktu. Spośród wszystkich projektów realizowanych w 2004 roku, 456 zakończyło się powstaniem nowych produktów, a w 600 przypadkach udało się usprawnić usługi lub stworzyć bardziej zaawansowane procesy produkcyjne. Oczekuje się, że w ciągu najbliższych 5 lat, dzięki tym zakończonym już projektom powstaną nowe miejsca pracy, zwiększony zostanie obrót towarów oraz eksport.

## **Programy technologiczne**

Celem programów technologicznych jest promowanie rozwoju określonych sektorów technologicznych i przemysłu oraz skuteczne wykorzystanie wyników badań w biznesie. Od lat programy te są bardzo efektywną formą współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami i ośrodkami badawczymi. Obecnie Tekes nadzoruje 24 rozległe programy technologiczne, których łączna wartość przekracza 1 miliard euro.

Programy planowane są w grupach roboczych we współpracy przedsiębiorstw, instytutów badawczych oraz Agencji Tekes. Decyzja o uruchomieniu programu podejmowana jest przez Radę Tekes. Każdemu programowi przydzielany jest koordynator z ramienia Tekes, odpowiedzialny za prawidłową realizację projektu. Programy trwają od 3 do 5 lat, a ich koszt może sięgać nawet 150 mln euro. Zwykle pomoc finansowa Agencji stanowi połowę niezbędnych środków. Pozostała część finansowana jest przez uczestniczące w programie przedsiębiorstwa. Przy realizacji programów technologicznych Agencja stara się wspierać współpracę także z zagranicznymi organizacjami, finansującymi podobne badania w innych krajach. Istotne jest przy tym, aby projekty te przynosiły korzyści wszystkim ich uczestnikom. Z reguły współpraca międzynarodowa dotyczy tylko najbardziej podstawowych badań, jednak realiza-

cja projektów stanowi znakomite pole do pogłębiania partnerstwa między zagranicznymi firmami.

### **Współpraca z instytucjami badawczymi i firmami spoza Finlandii**

Współpraca z jednostkami badawczymi spoza Finlandii może odbywać się na trzech płaszczyznach:

1. Wymiana informacji i wyników badań – seminaria.
2. Wymiana kadry badawczej.
3. Podział zadań i praw do projektu. Zlecenie podwykonawstwa jednostkom spoza Finlandii i vice versa.

W przypadku przedsiębiorstw współpraca może być jeszcze rozszerzona o wspólne podjęcie działań marketingowych.

Tekes ma swoje placówki na całym świecie. Ich celem jest ułatwianie kontaktów w zakresie technologii pomiędzy firmami fińskimi, instytucjami naukowymi i uniwersytetami. Polskie przedsiębiorstwa mogą zwracać się zarówno do centrali, placówek zagranicznych jak i biur regionalnych w Finlandii, których adresy internetowe można znaleźć na stronie głównej organizacji Tekes: <http://www.tekes.fi/eng/>.

Informacje na temat realizowanych obecnie programów technologicznych można uzyskać na stronie internetowej Agencji lub u jej doradców.

Kontakt z organizacją Tekes

Adres pocztowy: P.O.Box 69

Adres Biura: Kyllikinportti 2,

Länsi-Pasila FIN-00101 Helsinki Finland

Tel. (358) 105 2151 Fax (358) 9 694 9196

<http://www.tekes.fi/>

[tekes@tekes.fi](mailto:tekes@tekes.fi)

## **7.2. POLITYKA INNOWACYJNA HOLANDII**

Polityka innowacyjna Holandii jest kierowana i realizowana przez Ministerstwo do Spraw Ekonomicznych oraz przez podległe jemu dwie agendy rządowe (CBS i OPTA) oraz osiem agencji. Misją ministerstwa jest wspieranie trwałego wzrostu gospodarczego Holandii oraz rynku na którym może się rozwijać kultura przedsiębiorstwa, gdzie każdy podmiot ma równe szanse, konsumenci maksymalną możliwość wyboru oraz są zabezpieczone ważne interesy społeczne. Jego działania skupiają się nie tylko na obecnym rynku, ale także na rynku przyszłości i mają na celu stymulować myślenie długookresowe oraz innowacyjne podejście we wszystkich sektorach gospodarki.



## **Kluczowe obszary polityki**

Ministerstwo do Spraw Ekonomicznych dąży do tego by Holandia stała się jedną z najbardziej atrakcyjnych gospodarek opartych na wiedzy i ukierunkowanych na innowacyjny rozwój. Aby to zrealizować, mimo trudnej sytuacji budżetowej rząd holenderski inwestuje 800 milionów euro w edukację i wiedzę. Ale pieniądze to nie wszystko. Konieczna jest ścisła współpraca wielu różnych instytucji, które powinny wносить własny wkład dla zwiększenia zdolności innowacyjnych całej gospodarki.

## **Konkurencja i dynamika**

Aż do chwili obecnej, zawsze przyjmowano, że konsumenci chcą i potrzebują większej wolności wyboru. Jednak pewna liczba warunków wstępnych muszą być zadowolone zanim konsument będzie mógł zagrać tę rolę na rynku: konsument musi być mocno zachęcony by traktował swoją pozycję jako równoprawnego partnera rynkowego. Dlatego Ministerstwo Spraw Ekonomicznych usprawnia swoje działanie, między innymi, poprzez dostarczanie informacji do konsumenta przez rozbudowę witryny internetowej [www.staiksterk.nl](http://www.staiksterk.nl). Z myślą o promowaniu konkurencji dąży się do wzmocnienia sił rynkowych, na przykład zwiększając rolę Urzędu ds. Konkurencji.

## **Przestrzeń dla biznesu**

W ostatnich latach Holandia spadła na dalsze miejsce na międzynarodowej liście najbardziej atrakcyjnych krajów dla biznesu. Istniejącym oraz tym nowo powstającym firmom brakuje przestrzeni dla prowadzenia działalności gospodarczej. Firmy są pociągane w dół przez koszty administracji oraz biurokrację i muszą walczyć aby znaleźć miejsce do działania. Ministerstwo zamierza ukierunkować swoje działania na problemy nurtujące nowo powstające firmy (start-ups), wzrost oraz transfer w biznesie. W odniesieniu do nowych firm nowo podjęte środki będą koncentrowały się na kształceniu na studiach biznesowych oraz uproszczeniu procesu ich powstawania.

## **Dyrekcja Generalna ds. Przedsiębiorstwa i Innowacji**

Misją Dyrekcji Generalnej jest tworzenie doskonałej lokalizacji oraz klimatu biznesowego, które będą zachęcały przedsiębiorstwa odnoszące sukcesy i innowacyjne. Jej ambicją jest stworzenie z gospodarki Holandii jednej z najbardziej dynamicznych gospodarek opartych na wiedzy.

Dyrekcja Generalna ds. Przedsiębiorstwa i Innowacji przyczynia się do trwałego wzrostu gospodarczego poprzez tworzenie korzystnej lokalizacji i specjalnego klimatu oraz przestrzeni dla odnoszących sukcesy i innowacyjnych przedsiębiorstw. Dyrekcja Generalna pełni w Ministerstwie rolę centralnego punktu kontaktowego dla biznesu oraz utrzymuje dla tego celu zewnętrzną sieć.

Przykłady zadań realizowanych przez Dyрекcję Generalną:

- eliminacja sprzecznych ustaw i zarządzeń,
- rozwój zestawu narzędzi dla transferu właścicielskiego,
- wprowadzenie voucherów innowacyjnych w celu stymulowania interakcji pomiędzy MSP a dostawcami wiedzy w celu zwiększenia zwrotu z wiedzy publicznie dostępnej.

Dyrekcja Generalna współpracuje ściśle z korporacją ds. rozwoju regionalnego SYNTENS oraz Izbami Handlowymi, w których regionalne biura ministerstwa także odgrywają pewną rolę. Ponadto, dąży do utrzymania dobrych relacji pomiędzy polityką i wdrożeniami poprzez swoje agencje, takie jak SenterNovem czy Holenderski Urząd Własności Przemysłowej. Dyrekcja ma silną orientację międzynarodową. Na przykład, w Europie poprzez własną sieć Przedstawicieli Naukowo Technicznych zdobywa informacje o technologii i polityce technologicznej dla firm holenderskich, instytucji wiedzy, uniwersytetów i organów rządowych.

W ramach Dyrekcji Generalnej są następujące działy:

- *Przemysł*: by działać skutecznie, Ministerstwo Ekonomicznych Spraw musi mieć informację o sytuacji w handlu i przemyśle oraz o strategicznych potrzebach biznesu. Ten dział ma zadanie działać jako centrum wiedzy i kontaktów w celu dostarczania informacji o rozwoju w określonych dziedzinach handlu i przemysłu. Ponadto, jest odpowiedzialny za zarządzanie i implementację specyficznych działań sektorowych i indywidualnych.
- *Innowacja*: ten dział koncentruje na wzmacnianiu innowacyjnej zdolności holenderskiej gospodarki. Dokonuje tego poprzez poprawę klimatu innowacji, pobudzanie innowacji w spółkach, promowanie współpracy między biznesem a instytucjami wiedzy oraz wykorzystanie okazji w wielu strategicznych technologicznie obszarach, takich jak ICT, nauki przyrodnicze czy technologia wykorzystania zasobów odnawialnych.
- *Przedsiębiorczość*: ten dział koncentruje na promowaniu przedsiębiorstw przez usuwanie przeszkód dla nowych firm, ich rozwoju oraz transferu, przez zmniejszanie kosztów administracyjnych i kosztów legislacyjnych, przez zapewnianie dobrego nadzoru korporacyjnego. Ponadto, dział skupia się na promowaniu trwałego rozwoju.
- *Przestrzenna i Regionalna Polityka Gospodarcza*: ten dział pracuje nad ulepszeniem fizycznego klimatu dla przedsiębiorstwa w Holandii. Do tego celu adaptuje podejście ekonomiczne zakładające jak najlepsze wykorzystywanie możliwości regionalnych.
- *Strategia, Badania i Sprawy Międzynarodowe*: ten dział działa jako centrum wiedzy w obszarze narodowej i międzynarodowej innowacji i polityki gospodarczej. Dział ten jest odpowiedzialny za rozwój i programowanie badań (włączając procedury oceny) oraz wizję polityki strategicznej. W dodatku, realizuje międzynarodową koordynację w obszarach polityki Dyrekcji generalnej, takich jak np. program EUREKA.

## Leading Technology Institutes

W drugiej połowie lat 90-tych ubiegłego wieku rząd holenderski stworzył unikalny instrument wspierania innowacji nazwany Wiodące Instytuty Technologii (Leading Technology Institutes). Zarówno w Holandii jak i w innych krajach taką formułę traktuje się jako model najlepszych wzorców (best practices) w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego prowadzący od wiedzy do innowacji. Formuła ta dobrze funkcjonuje i sprawdza się do chwili obecnej oraz odgrywa ważną rolę w polityce innowacyjnej Holandii. Jest zgodna z myśleniem w kategoriach Platformy Innowacji, rosnącej roli sieci, współpracy publiczno-prywatnej, popytu oraz programów finansowych. O formule tej mówi się, że jest to partnerstwo dla innowacji zawiązane pomiędzy światem biznesu, instytucjami wiedzy oraz rządem. W ramach tej formuły utworzono cztery takie instytuty:

1. Dutch Polymer Institute (DPI) w Eindhoven koncentrujący się na badaniach i rozwoju produkcji polimerów procesów przemysłowych.
2. Netherlands Institute for Metals Research (NIMR) w Delft zajmujący się podnoszeniem konkurencyjności holenderskiego przemysłu metalowego poprzez badania strategiczne w zakresie nauk o metalach, produkcji metali i inżynierii materiałowej.
3. Telematics Institute (TI) in Enschede rozwijający rozwiązania dla innowacyjnych aplikacji dla technologii informacyjnej i komunikacyjnej (ICT) w ramach świata biznesu i społeczeństwa bez granic.
4. Wageningen Centre for FOOD Science (WCFS) prowadzący badania fundamentalne mające na celu zwiększenie konkurencyjności holenderskiego przemysłu spożywczego.

Formuła LTI jest unikalna ze względu na:

- **Partnerstwo.** Firmy współpracują z uniwersytetami oraz publicznymi jednostkami badawczymi w ramach LTI w celu tworzenia i wdrażania programów badań i innowacji. To umożliwia łączenie potrzeb rynkowych z dostawcami wiedzy w ciągłym, iteracyjnym procesie, który determinuje kierunki badań. Partnerzy uczestniczą w przedsięwzięciach również finansowo. Firmy i instytucje wiedzy wspierają LTI a rząd pomaga w nawiązywaniu współpracy.
- **Przed-konkurencyjne programy badawcze.** Firmy wspólnie z LTI i swoimi partnerami prowadzą multidyscyplinarne badania nad początkową fazą procesu innowacji. Badania są realizowane w formie programów badawczych ukierunkowanych na średnio i długo terminowe trendy umożliwiające wyprzedzenie konkurencji. Takie podejście jest zgodne z interesem instytucji wiedzy, które realizują zamawiane badania. LTI starają się spełniać rolę dyrygenta badań i innowacji w kluczowych obszarach.
- **Sieci i transfer wiedzy.** Unikalną cechą jest to, że różne podmioty (dostawcy, konkurenci oraz odbiorcy) spotykają się razem na wspólnej platformie jaką sta-

nowią LTI. W ramach tej platformy mają oni możliwość spotkania się również z instytucjami wiedzy oraz rządem. LTS stara się inicjować wymianę i transfer wiedzy pomiędzy partnerami kładąc nacisk na stronę aplikacyjną oraz innowacje materialne.

Takie podejście może być realizowane dzięki ich:

- **Wirtualnej organizacji.** Badacze pracujący dla instytutów dzięki LTI mogą połączyć swoje siły z badaczami pracującymi w biznesie oraz badaczami instytucji wiedzy. Ich współpraca trwa dłużej lub krócej w zależności od realizowanego programu lub projektu. Po zakończeniu pracy nad programem lub projektem badacze zewnętrzni wracają do swojej macierzystej firmy lub są zatrudniani przez LTI. To daje LTI dużą elastyczność i pozwala im na dostosowywanie programów badawczych do sytuacji rynkowej oraz poziomu rozwoju nauki. Formuła ta ułatwia dostosowanie popytu na wiedzę z dostawami.
- **Odpowiedzialność i niskie koszty.** Zarówno programy badawcze jak i instytuty są z zasady ograniczone i muszą w sposób ciągły demonstrować swoją jakość oraz sens istnienia. Partnerzy (instytuty, firmy, instytucje wiedzy oraz rząd) angażują się na ustalony okres. Przeprowadzana jest ocena realizacji projektu zarówno w czasie jego trwania jak i po zakończeniu. LTI mają stosunkowo niskie koszty działania, co sprawia, że są bardzo efektywne. Ponoszą jedynie koszty ogólne a prawie cały ich budżet (>90%) jest lokowany w badania. W porównaniu z innymi instrumentami, cztery instytuty LTI otrzymują wsparcie ze środków publicznych na średnim poziomie – około 40 milionów Euro rocznie.

Instytuty LTI są odpowiedzią na paradoks jakiego doświadczyła Holandia w latach 80-tych ubiegłego wieku. W tym okresie w Holandii tworzona była wysokiej jakości wiedza naukowa, akumulowana w zasobach publicznych ale rzadko znajdująca zastosowanie komercyjne lub społeczne. Jednak należy pamiętać, że większa ilość wiedzy niekoniecznie owocuje większą ilością innowacji. Dlatego pojawiła się potrzeba wspierania transferu wiedzy a w szczególności transferu wiedzy z instytucji naukowych do świata biznesu. Samo zmniejszanie dystansu pomiędzy instytucjami wiedzy i biznesem jest niewystarczające dla zwiększenia transferu wiedzy. Firmy znają rynek, ale często brakuje im zdolności absorpcyjnych oraz zasobów do głębokiej penetracji zasobów wiedzy. Instytucje wiedzy mają głęboką wiedzę, ale często jest to wiedza w wąskiej dyscyplinie a w dodatku nie są one zdolne do wejścia na rynek. Dlatego idea LTI jest rozwiązaniem wychodzącym krok na przód. Punktem wyjścia dla LTI jest rynek, na którym się skupiają i tworzą w odniesieniu do niego masę krytyczną ułatwiającą dalszą współpracę pomiędzy różnymi partnerami. W ramach LTI firmy oraz instytucje wiedzy przekładają zaobserwowane trendy rynkowe na pytania badawcze. Pytania te stanowią podstawę do utworzenia pewnej liczby programów badawczych, które są ukierunkowane na realizację badań o wysokiej jakości i poziomie naukowym oraz dostosowanych do potrzeb partnerów. Dzięki LTI w zespołach badawczych uczestniczą badacze z firm i dlatego często są one znacznie większe niż były-

by możliwe do utworzenia samodzielnie przez instytucje wiedzy. Co więcej zespoły te są interdyscyplinarne i dlatego są w stanie zintegrować wiedzę z różnych dziedzin i dokonać jej transformacji w rozwiązanie, którego oczekuje rynek.

Polskie przedsiębiorstwa mogą nawiązywać współpracę z instytutami wchodzącymi w skład LTI zgłaszając chęć udziału w badaniach prowadzonych przez te jednostki w celu zdobycia nowych technologii.

Kontakt z instytutami wchodzących w skład LTI.

Strona LTI

[http://www.polymers.nl/PRO1/general/engine\\_redirect.asp?itemid=268&subrubricid=20](http://www.polymers.nl/PRO1/general/engine_redirect.asp?itemid=268&subrubricid=20)

Strona internetowa programów badawczych realizowanych przez LTI.

<http://www.polymers.nl/PRO1/general/sitemap.asp>

#### **Tabela. Adresy kontaktowe biur instytutów wchodzących w skład LTI**

<p>1. Dutch Polymer Institute</p> <p>Adres pocztowy: P.O. Box 902 5600 AX Eindhoven The Netherland</p> <p>Adres biura: Kennispoort John F. Kennedylaan 2 5612 AB Eindhoven Tel: +31(0)40-2475629 Fax: +31(0)40-2472462 <a href="http://www.polymers.nl">www.polymers.nl</a></p>	<p>2. Netherlands Institute for Metals Research</p> <p>Adres pocztowy: P.O. Box 5008 2600 GA Delft The Netherlands</p> <p>Adres biura: Mekelweg 2 2628 CD Delft Tel: + 31 (0)15 278 25 35 Fax: + 31 (0)15 278 25 91 <a href="http://www.nimr.nl/">http://www.nimr.nl/</a></p>
<p>3. Telematics Institute</p> <p>Adres pocztowy: P.O. Box 589 7500 AN Enschede The Netherlands</p> <p>Adres biura: Brouwerijstraat 1 7523 XC Enschede Phone: + 31 53 4850485 Fax: + 31 53 4850400 <a href="http://www.telin.nl/">http://www.telin.nl/</a></p>	<p>4. Wageningen Centre for Food Sciences</p> <p>Adres pocztowy: P.O. Box 557 6700 AN Wageningen The Netherlands</p> <p>Adres biura: Diedenweg 20 6703 GW Wageningen The Netherlands Tel. +31 317 485 383 Fax. +31 317 485 384 <a href="http://www.wcfs.nl">http://www.wcfs.nl</a></p>

## **7.3. PODSUMOWANIE**

Przedstawione kraje Finlandia i Holandia należą do grupy państw przykładających dużą wagę do wspierania innowacyjności oraz transferu i wysoko zaawansowanych technologii. Posiadają wypracowane metody wspierania współpracy uczelni, instytutów oraz jednostek badawczych z przedsiębiorstwami zarówno własnych krajów jak i z zagranicy. Duży nacisk kładą na komercjalizację prac badawczo-rozwojowych oraz tworzą platformy wymiany nowych pomysłów, odkryć i wynalazków wspierając ich dalszy rozwój. Finansują szereg programów technologicznych, które są otwarte również dla firm zagranicznych w tym także polskich. Uczestnictwo w takich programach

jest na zasadzie partnerskiej i daje szerokie możliwości zarówno zdobywania (transferu) wysoko zaawansowanej technologii do firmy jak i rozwijania własnych pomysłów, idei, nowych produktów we współpracy z wiodącymi jednostkami badawczymi obu tych krajów. Wymienione w p. 7.1. oraz p. 7.2. instytuty oraz organizacje pomagają również w znalezieniu partnerów w zakresie transferu technologii zarówno z firmy do firmy jak i z instytutów/jednostek badawczych do firmy. Współpraca z instytutami i firmami obu krajów jest dla polskich przedsiębiorstw w odniesieniu do transferu technologii dużą szansą na wyjście poza granice własnego kraju.

# ZAŁĄCZNIK 1

## WYKAZ DOMÓW MAKLERSKICH

### **Bank BPH SA Biuro Maklerskie**

Skrót nazwy: BM BPH  
Al. Pokoju 1, 31–548 Kraków  
tel.(0 12) 618 64 55  
fax (0 12) 618 64 53  
Adres koresp.:  
ul. Towarowa 25, 00–958 Warszawa  
tel.(22) 531 92 00, 531 91 08  
fax (22) 531 89 35  
e-mail: [bm@bph.pl](mailto:bm@bph.pl)  
adres internetowy: [www.bm.bph.pl](http://www.bm.bph.pl)

fax (22) 520 99 98  
e-mail: [securities.pl@ca-ib.com](mailto:securities.pl@ca-ib.com)  
adres internetowy: [www.ca-ib.pl](http://www.ca-ib.pl)

### **Centralny Dom Maklerski Pekao SA**

Skrót nazwy: CDM Pekao SA  
ul. Wołoska 18, 02 – 675 Warszawa  
tel. (22) 640 28 25  
fax (22) 640 26 24  
adres internetowy: [www.cdmpekao.com.pl](http://www.cdmpekao.com.pl)  
e-mail: [info@cdmpekao.com.pl](mailto:info@cdmpekao.com.pl)

### **Bank Gospodarki Żywnościowej SA – Biuro Maklerskie**

Skrót nazwy: BM BGŻ  
ul. Żurawia 6/12, 00 – 503 Warszawa  
tel. (22) 621 45 92, 629 19 39, 627 26 45, 329 43 00–02  
fax (22) 329 43 03  
adres internetowy: [www.bgz.pl](http://www.bgz.pl)  
e-mail: [biuro.maklerskie@bmbgz.pl](mailto:biuro.maklerskie@bmbgz.pl)

### **DB Securities SA**

Skrót nazwy: DB Securities  
Budynek Focus  
Al. Armii Ludowej 26, 00–609 Warszawa  
tel. (22) 579 87 00  
fax (22) 579 87 01  
e-mail: [dbsecurities@db.com](mailto:dbsecurities@db.com)

### **Beskidzki Dom Maklerski SA**

Skrót nazwy: BDM  
ul. Stojalowskiego 27, 43 – 300 Bielsko – Biała  
tel.(33) 812 84 40, 812 84 41  
fax (33) 812 84 42  
adres internetowy: [www.bdm.com.pl](http://www.bdm.com.pl)  
e-mail: [bdm@bdm.com.pl](mailto:bdm@bdm.com.pl)

### **Dom Inwestycyjny BRE Banku SA**

Skrót nazwy: DI BRE  
ul. Wspólna 47/49, 00 – 950 Warszawa,  
tel. (22) 697 47 00  
fax (22) 697 47 01  
e-mail: [brebrokers@breinvest.com.pl](mailto:brebrokers@breinvest.com.pl)  
adres internetowy: [www.brebrokers.com.pl](http://www.brebrokers.com.pl)

### **Biuro Maklerskie Banku Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych SA**

Skrót nazwy: BM BIASE SA  
ul. Żeromskiego 75, 26 – 600 Radom  
tel. (48) 381 51 97, 381 52 79  
fax (48) 363 37 72  
adres internetowy: [www.bmbise.pl](http://www.bmbise.pl)  
e-mail: [biuro.maklerskie@bise.pl](mailto:biuro.maklerskie@bise.pl)

### **Dom Maklerski AmerBrokers SA**

Skrót nazwy: AmerBrokers  
Al. Jerozolimskie 123A, 02 – 017 Warszawa  
tel. (22) 529 67 97  
fax (22) 529 67 98  
e-mail: [abrok@amerbrokers.pl](mailto:abrok@amerbrokers.pl)  
adres internetowy: [www.amerbrokers.pl](http://www.amerbrokers.pl)

### **CA IB Securities SA**

Skrót nazwy: CA IB Securities  
Warszawskie Centrum Finansowe  
ul. Emilii Plater 53, 00–113 Warszawa  
tel. (22) 520 99 99

### **Dom Maklerski Banku Handlowego SA**

Skrót nazwy: DM BH  
ul. Chałubińskiego 8, 00 – 613 Warszawa  
tel. (22) 690 39 44  
fax (22) 690 39 43  
e-mail: [dmbh@citicorp.com](mailto:dmbh@citicorp.com)  
adres internetowy: [www.citibank.pl/poland/corporate/polish/dmhandlowy](http://www.citibank.pl/poland/corporate/polish/dmhandlowy)

**Dom Maklerski Banku Ochrony Środowiska SA**

Skrót nazwy: DM BOŚ SA  
ul. Marszałkowska 78/80, 00–517 Warszawa  
tel. (22) 622 66 22  
fax (22) 629 71 50  
infolinia: 0801 104 104  
e-mail: makler@bossa.pl  
adres internetowy: www.bossa.pl

**Dom Maklerski BZ WBK SA**

Skrót nazwy: DM BZ WBK  
Pl. Wolności 15, 60–967 Poznań  
tel. (061) 856 48 80  
fax (061) 856 47 70  
e-mail: sekretariat.dm@bzwbk.pl  
adres internetowy: www.dmbzwbk.pl

**Dom Maklerski KBC Securities SA**

Skrót nazwy: KBC Securities  
ul. Chmielna 85/87, 00–805 Warszawa  
tel. (22) 581 08 00  
fax (22) 581 08 01  
e-mail: makler@kbcsecurities.pl  
adres internetowy: www.kbcmakler.pl

**Dom Maklerski Polonia NET SA**

Skrót nazwy: Polonia NET  
ul. Floriańska 55, 31 – 019 Kraków  
tel. (12) 422 31 00  
fax (12) 411 17 66  
e-mail: biuro@polonia.com.pl  
adres internetowy: www.polonia.com.pl

**Erste Securities Polska SA**

Skrót nazwy: Erste Securities  
Al. Jana Pawła II 23, 00 – 854 Warszawa  
Atrium IV p.  
tel (22) 653 93 33, 653 93 30  
fax (22) 653 93 34  
e-mail: erste.securities@erste.ikp.pl  
adres internetowy: www.esp.pl

**ING Securities Spółka Akcyjna w Warszawie**

Skrót nazwy: ING Securities SA  
Pl. Trzech Krzyży 10/14, 00–499 Warszawa  
tel. (22) 820 50 18  
fax (22) 820 50 93  
e-mail: biuro.zarządu@ingsecurities.pl  
adres internetowy: www.ingsecurities.pl

**Internetowy Dom Maklerski SA**

Skrót nazwy: IDMSA PL  
Mały Rynek 7, 31 – 041 Kraków  
tel. (12) 422 23 17, 421 15 72  
fax (12) 422 67 32  
e-mail: biuro@idmsa.pl  
adres internetowy: www.idmsa.pl

**Millennium Dom Maklerski Spółka Akcyjna**

Skrót nazwy: Millennium Dom Maklerski SA  
Al. Jerozolimskie 123A, 02–017 Warszawa  
tel. (22) 598 26 00/01  
fax (22) 598 26 99  
e-mail: kancelaria@millenniumdm.pl  
adres internetowy: www.millenniumdm.pl

**Powszechna Kasa Oszczędności Bank Polski SA**

Bankowy Dom Maklerski  
Skrót nazwy: BDM PKO BP  
ul. Puławska 15, 02 – 515 Warszawa  
tel.(22) 521 80 00, 521 80 01  
fax (22) 521 79 46  
adres internetowy: www.pkobp.pl/bdm  
e-mail: infobdm@pkobp.pl



# ZAŁĄCZNIK 2

## LISTA DORADCÓW FINANSOWYCH

### **Agencja Informacyjna PENETRATOR Sp. z o.o.**

Rynek Główny 6  
31-042 Kraków  
tel. (12) 62-92-400  
faks: (12) 62-92-450  
artur.olender@penetrator.com.pl  
www.penetator.com.pl www.doakcji.pl

### **BRE Corporate Finance S.A.**

ul. Wspólna 47/49  
00-684 Warszawa  
tel. (22) 332-20-00  
faks: (22) 332-20-01  
office@bcf.pl www.bcf.pl

### **Corvus Corporate Finance Sp. z o.o.**

ul. Mazowiecka 13  
00-052 Warszawa  
tel. (22) 826-84-95  
faks: (22) 826-84-96  
corvus@poczta.fm

### **IDMSA.PL Doradztwo Finansowe Sp. z o.o.**

ul. Wielopole 2  
30-072 Kraków  
tel. (12) 422-25-72  
faks: (12) 421-15-72  
biuro@df.idmsa.pl

### **Dom Inwestycyjny Ipopema S.a.**

ul. Waliców 11  
00-851 Warszawa  
tel. (22) 583-92-98  
faks: (22) 583-92-97  
ipopema@ipopema.pl www.ipopema.pl

### **Mercurius Financial Advisors Sp. z o.o.**

ul. śmiała 26  
01-523 Warszawa  
tel. (22) 327-16-70  
faks: (22) 327-16-71  
MFA@MFA.PL

### **RSM Corporate Finance Sp. z o.o.**

Pl. Dąbrowskiego 1/314  
00-057 Warszawa  
tel. (22) 333-72-65; 333-72-64  
faks: (22) 333-72-69  
biuro@rsmcf.com.pl

### **Przedsiębiorstwo Skyline Investment S.A.**

ul. Relaksowa 45  
02-797 Warszawa  
tel. (22) 649-25-78  
faks: (22) 649-25-77  
konsulting@skyline.com.pl  
www.skyline.com.pl

### **TAG Sp. z o.o.**

ul. Kościuszki 55/4  
40-047 Katowice  
tel. (32) 251-81-10, 251-09-38  
faks: (32) 251-57-25  
tag@tag.com.pl www.tag.com.pl

### **TDI Towarzystwo Doradztwa Inwestycyjnego Sp. z o.o.**

ul. Wiślana 8  
00-317 Warszawa  
tel. (22) 892-40-00  
faks: (22) 892-40-01  
tdi@tdi.com.pl www.tdi.com.pl

### **Bank Zachodni WBK S.A.**

ul. Rynek 9/11  
50-950 Wrocław  
tel. (61) 856-50-75  
faks: (61) 856-41-84  
drk@bzwbk.pl www.bzwbk.pl

### **Central Europe Trust-Polska Sp. z o.o.**

ul. Ks. I. Skorupki 5  
00-546 Warszawa  
tel. (22) 583-68-50 do 56  
faks: (22) 583-68-48  
cet\_office@cet.com.pl  
tadeusz.madej@cet.com.pl  
www.cet.co.uk

# ZAŁĄCZNIK 3

## ZESTAWIENIE FIRM AUDYTORSKICH

### **A&E Consult Sp. z o.o.**

ul. Elbląska 15/17  
01-747 Warszawa  
tel. (22) 663-71-08  
faks: (22) 663-71-08  
admin@aeconsult.com.pl  
www.aeconsult.com.pl

### **BDO Polska Sp. z o.o.**

ul. Postępu 12  
02-676 Warszawa  
tel. (22) 543-16-00  
faks: (22) 543-16-01  
anna.skoniczna@bdo.pl  
www.bdo.pl

### **DORADCA, Zespół Doradców Finansowo-Księgowych Sp. z o.o.**

GRUPA FINANS-SERVIS  
Al. J. Piłsudskiego 1 A  
20-011 Lublin  
tel. (81) 532-20-11  
faks: (81) 532-08-37  
info@doradca.lublin.pl  
www.doradca.lublin.pl

### **Ernst & Young Polska**

ul. Emilii Plater 53  
00-113 Warszawa  
ul. Sienna 39  
00-121 Warszawa  
tel. +48 (22) 557 70 00  
fax +48 (22) 557 70 01

### **HLB Frąckowiak i Wspólnicy Sp. z o.o.**

Pl. Wiosny Ludów 2  
61-831 Poznań  
tel. (61) 850-92-00  
faks: (61) 850-92-01  
goral@hlb.pl  
www.hlb.pl

### **Kancelaria Porad Finansowo-Księgowych**

dr Piotr Rojek Sp. z o.o.  
ul. Powstańców 34  
40-954 Katowice  
tel. (32) 255-36-81, 255-54-05  
faks: (32) 256-12-89  
biuro@kpfk.pl  
www.kpfk.pl

### **KORPEX-AUDYTOR Sp. z o.o.**

ul. Glinki 58  
85-174 Bydgoszcz  
tel. (52) 371-93-34, 375-57-61;  
faks: (52) 348-46-47;  
korpex@korpex.pl  
www.korpex.pl

### **KPMG AUDYT Sp. z o.o.**

ul. Chłodna 51  
00-867 Warszawa  
tel. (22) 528 11 00  
faks: (22) 528 10 09  
contact\_us@kpmg.pl  
www.kpmg.pl

### **MERITUM AUDYT Sp. z o.o.**

Al. Słowackiego 64/11  
30-004 Kraków  
tel. 0-602-688-933; 0-606-267-749  
faks: (12) 632-67-50  
meritum.audyt@poczta.onet.pl

### **Moore Stephens Trzemźalski, Krynicki i Partnerzy**

Kancelaria Biegłych Rewidentów Sp. z o.o.  
ul. Rogaczewskiego 9/19  
80-804 Gdańsk  
tel. (58) 300-98-00  
faks: (58) 300-98-04  
sekretariat@moorestephens.gda.pl  
www.moorestephens.gda.pl

**Polinvest – Audit Sp. z o.o.**

ul. Lubicz 25  
31-503 Kraków  
tel. (12) 619-78-23  
faks: (12) 619-78-25  
biuro@polinvest-audit.pl  
www.polinvest-audit.pl

**PricewaterhouseCoopers Polska**

Al. Armii Ludowej 14  
00-638 Warszawa  
+48 22 523 4000  
+48 22 523 4040

**REWIT Księgowi i Biegli Rewidenci Sp. z o.o.**

ul. Beniowskiego 5  
80-382 Gdańsk  
tel. (58) 558-47-20  
faks: (58) 558-47-21  
rewit@rewit.com.pl www.rewit.com.pl

**Usługowy Zakład Rachunkowości  
Stowarzyszenia Księgowych**

w Polsce Sp. z o.o.  
ul. Junacka 34, 60-152 Poznań  
tel. (61) 861-08-30; 861-09-59, 662-10-40,45  
faks: (61) 861-77-89  
biuro@uzr.com.pl www.uzr.com.pl

## ZAŁĄCZNIK 4

### ZESTAWIENIE FIRM PUBLIC RELATIONS

**CC Group Sp. z o.o.**

ul. Nowogrodzka 11  
00-513 Warszawa  
tel. (22) 529-04-00  
faks: (22) 529-04-01  
operations@ccgroup.com.pl  
www.ccgroupp.com.pl

**NBS Public Relations Sp. z o.o.**

ul. Kopernika 17  
00-359 Warszawa  
tel. (22) 826-74-18  
faks: (22) 826-23-02  
akrajewska@nbs.com.pl  
www.nbs.com.pl

**Partner of Promotion Sp. z o.o.**

ul. Belgradzka 8 lok. 57  
02-793 Warszawa  
tel. (22) 858-74-58  
faks: (22) 858-74-58 w. 35  
info@partnersi.com.pl  
www.partnersi.com.pl

**Rowland Communications Sp. z o.o.**

ul. Sw. Bonifacego 112  
02-909 Warszawa  
tel. (22) 593-91-00  
faks: (22) 593-91-01  
rowland@rowland.pl  
www.rowland.pl

**Agencja Support Sp. z o.o.**

ul. Floriańska 55/10  
31-019 Kraków  
tel. (12) 421-27-53, 431-25-51  
faks: (12) 292-02-26  
biuro@agencjasupport.pl  
www.agencjasupport.pl

**Pert Public Relations Sp. z o.o.**

ul. Olimpijska 9  
02-636 Warszawa  
tel. (22) 898-28-45  
faks: (22) 898-28-45  
pert@pert.com.pl  
www.pert.com.pl

## Załącznik 5

### Zestawy pytań umożliwiające przeprowadzenie audytu technologii.

#### Zestaw 1.

Pytania do audytu – przeglądu firmy	Waga	Komentarz
1) Czy firma rozumie potencjalne zagrożenia i szanse, jakie przed nią stoją?		
2) Jak firma do tego dochodzi? Jak często i stosując jakie mechanizmy?		
3) Czy firma przewiduje badania nad przyszłymi zagrożeniami i szansami?		
4) Jak firma do tego dochodzi? Jak często i stosując jakie mechanizmy?		
5) Jakich jest pięć głównych wyzwań, przed którymi organizacja obecnie stoi?		
6) Jakich jest pięć głównych szans (technologicznych), stojących obecnie przed firmą? Skąd o tym wiadomo?		
7) Jakich jest pięć głównych wyzwań, mogących wyniknąć wciągu najbliższych pięciu lat? Skąd o tym wiadomo?		
8) Jak wiele technik jest stosowanych dla badania rynków, technologii, konkurencji i innych zmian w otoczeniu? O ilu więcej jest firmie wiadomo, ale nie są one stosowane - i dlaczego?		
9) W jaki sposób informacje sygnałne są przekazywane wewnątrz firmy?		

Źródło: Zarządzanie Technologią. Międzynarodowe Centrum nauki i Zaawansowanej Technologii ICS we współpracy z UNIDO. Warszawa listopad 2001, s. 244.

#### Zestaw 2.

Pytania do audytu na temat strategii technologicznej	Waga	Komentarz
1) Czy istnieje sformalizowana strategia innowacyjna lub inne zapisy w raporcie rocznym dotyczące polityki firmy, określenia jej misji, itp. Czy w strategii tej wymieniono jasno określone cele, czy ograniczono się do ogólnych stwierdzeń i haseł? Czy istnieje sformalizowany proces kształtowania tej strategii?		
2) Jak wiąże się ona z szeroką strategią działania firmy i czy związki te są klarowne? W jaki sposób i jak często sprawdzana jest ich aktualność?		
3) Czy istnieją (i jakie?) kluczowe wskaźniki dot. czynników / wyników określających innowacyjność? Jak szeroko są one upowszechniane? Czy istnieje równowaga pomiędzy krótko- i długookresowymi, obciążonymi wysokim i niskim ryzykiem, produktami i procesami innowacyjnymi? Czy też w strategii wrzucono wszystko do „jednego garnka”?		

4) Czy wewnętrzna organizacja i baza dostępnych środków są odpowiednio dostosowane do zadeklarowanej strategii? (Np. dążenie do zdobycia pozycji lidera technologii przez firmę bez działu badań i rozwoju nie jest szczęśliwym pomysłem). Czy firma prowadzi audyt swej bazy technologicznej? Czy wie ona, gdzie są zlokalizowane główne, warunkujące, wspierające oraz inne technologie wpływające na rozwój firmy? Czy monitoruje rozwój technologii mający miejsce w otoczeniu zewnętrznym? Czy sporządza prognozy: technologiczne i inne?		
5) Jak dobrze firma rozumie zewnętrzne bodźce rozwoju? (rynek, technologia, ustawodawstwo, itp.)		
6) Czy firma posiada rozeznanie co do przyszłych trendów rozwojowych?		
7) Na ile dobrze jest prowadzona wewnętrzna informacja o strategii i wizji innowacyjnej?		

Źródło: Zarządzanie Technologią. Międzynarodowe Centrum nauki i Zaawansowanej Technologii ICS we współpracy z UNIDO. Warszawa listopad 2001, s. 245.

### Zestaw 3.

Pytania do audytu dotyczące pozyskiwania technologii	Waga	Komentarz
1) Czy firma dysponuje sformalizowanym procesem służącym budowaniu bazy technologicznej?		
2) Czy istnieje w niej przekonanie (świadczyc o nim może np. % obrotu przeznaczany na badania i rozwój) co do konieczności zapewniania rozwoju technologicznego?		
3) Czy istnieje sformalizowany system pozyskiwania technologii z zewnątrz? I jak on działa?		
4) Jak kształtują się kontakty z zewnętrznymi źródłami pozyskiwania technologii – szkołami wyższymi, instytucjami badawczymi, dostawcami, itp.?		
5) Czy w firmie istnieje plan pozyskiwania / rozwoju w zakresie produktów i procesów?		
6) Czy istnieje mechanizm wspierania wewnętrznej przedsiębiorczości?		
7) Jak liczny jest personel odpowiedzialny za stały przyrost ulepszeń?		
8) Czy istnieją zachęty dla wewnętrznej wynalazczości?		
9) Czy mają one charakter sformalizowany, czy nieformalny? (por. podejście 3M)		
10) Jak firma traktuje podkradanie pomysłów i niekoleżeńskie zachowania?		

Źródło: Zarządzanie Technologią. Międzynarodowe Centrum nauki i Zaawansowanej Technologii ICS we współpracy z UNIDO. Warszawa listopad 2001, s. 246.

#### Zestaw 4.

Pytania do audytu dotyczące wdrażania	Waga	Komentarz
1) Czy istnieją skuteczne mechanizmy wyboru projektów? 2) Czy istnieje sformalizowany system / procedura / schemat dla projektów technologicznych? 3) Jakie punkty kontrolne lub inne formy sprawdzania funkcjonują w firmie? 4) Kto o nich decyduje – zespół, czy jedna osoba? 5) Czy zapewniono równowagę pomiędzy dokumentacją i biurokracją? 6) Zachęty i wsparcie – jak zapewnić, to aby ludzie identyfikowali się z systemem? 7) Szybka ścieżka dla pomniejszych inicjatyw? 8) Elastyczność w kształtowaniu systemu? 9) Mechanizmy dokonywania przeglądu systemu?		
10) Czy istnieje efektywna procedura monitorowania systemu i sposobu zarządzania nim? 11) Czy służą temu jakieś narzędzia, szkolenia itp.? 12) Mechanizmy koordynowania w czasie i integrowania wysiłków? 13) Czy istnieją sformalizowane i nieformalne mechanizmy – spotkania, okresowe oddelegowania, rotacja, wyznaczanie menedżerów do większych i mniejszych projektów, itp. – stosownie do charakteru zadania? 14) Czy ma miejsce inwestowanie w procesy rozwojowe lub związane z zarządzaniem?		
15) Jaki poziom reprezentuje zarządzanie projektami – struktury, koncepcja lidera, wzajemne oddziaływanie z resztą załogi? 16) Jakimi wynikami daje ten system – terminowość, dyscyplina budżetowa, stopień zadowolenia klientów, itd.? 17) Gdzie są zlokalizowane słabe punkty?		
18) Na ile dobrze funkcjonuje koordynacja pomiędzy działami zaangażowanymi w projekty innowacyjne?		
19) Czy istnieją mechanizmy dla zapewnienia stałego wprowadzania ulepszeń w odniesieniu do produktów i procesów?		

Źródło: Zarządzanie Technologią. Międzynarodowe Centrum nauki i Zaawansowanej Technologii ICS we współpracy z UNIDO. Warszawa listopad 2001, s. 247.

### Zestaw 5.

Pytania do audytu dotyczące uczenia się	Waga	Komentarz
1) Jakie stosuje się sposoby dokonywania przeglądów i pozyskiwania wiedzy? 2) Jak jest to monitorowane i rozwijane?		
3) Czy istnieje sformalizowany mechanizm uczenia się na podstawie zrealizowanych projektów? 4) Jak przebiegają przeglądy projektów – kiedy, z jakim udziałem, według jakich kryteriów? 5) Czy ma miejsce stosowanie oglądu ze zróżnicowanej perspektywy - jak i kiedy? 6) Mechanizmy przekazywania wniosków – np. do produkcji, do marketingu, itp.? 7) Zastosowania zwrotne – np. zmiany w wytwarzaniu, załatwianie problemów jakościowych, itd.?		

Źródło: Zarządzanie Technologią. Międzynarodowe Centrum nauki i Zaawansowanej Technologii ICS we współpracy z UNIDO. Warszawa listopad 2001, s. 248.

### Zestaw 6.

Pytania do audytu dotyczące wewnętrznego kontekstu wspierania organizacyjnego	Waga	Komentarz
1) Czy kierownictwo najwyższego szczebla wspiera innowacje i jest do nich przekonane? 2) Jak się to wyraża?		
3) Czy załoga jasno uświadamia sobie strategiczną wizję firmy i czy identyfikujesz z business planem? 4) Czy znane są mistrzowie (zarządzania) projektami, specjaliści od technologii i inne kluczowe osoby? 5) Czy cieszą się oni uznaniem i są wspierani w ramach organizacji?		
6) Czy system wewnętrznego komunikowania się jest efektywny? 7) Czy działa on poziomo, czy pionowo? 8) Czy funkcjonuje w obydwie strony?		
9) Jak dalece efektywna jest praca zespołowa? 10) Czy ma miejsce promowanie pracy zespołowej?		
11) Czy istnieje system adekwatnego nagradzania za innowacyjność?		
12) Czy istnieje klimat wspierania nowych idei – czy też ludzie muszą rezygnować z pracy w firmie, by móc je realizować?		
13) Na ile pracownicy są zaangażowani w działania innowacyjne (stały przyrost innowacji)? 14) Czy istnieją sformalizowane mechanizmy wykrywania i rozwiązywania problemów, które ludzie wykorzystują? 15) Czy są one połączone z systemami monitorowania i pomiarów służącymi sterowaniu ulepszeniami? 16) Jak wiele wniosków innowacyjnych organizacja pozyskała w ich efekcie?		



17) Czy struktura wspiera, czy też hamuje innowacyjność?		
18) Ile szczebli liczy hierarchia pionowa?		
19) Ile jest powiązań o charakterze inter-funkcyjnym?		
20) Jakie istnieją mechanizmy zapewniające koordynację?		
21) Na ile innowacyjność stała się „sposobem na życie” firmy?		

Źródło: Zarządzanie Technologią. Międzynarodowe Centrum nauki i Zaawansowanej Technologii ICS we współpracy z UNIDO. Warszawa listopad 2001, s. 249.

#### Zestaw 7.

Pytania do audytu dot. zewnętrznego kontekstu wspierania organizacyjnego	Waga	Komentarz
1) Na ile dobre są związki firmy z rynkami i klientami?		
2) W jaki sposób są one rozwijane i pielęgnowane?		
3) Na ile dobre są związki firmy ze źródłami technologii?		
4) W jaki sposób są one rozwijane i pielęgnowane?		
5) Na ile dobre są związki firmy z rządem i innymi instytucjami?		
6) W jaki sposób są one rozwijane i pielęgnowane?		
7) Na ile dobre są związki firmy z systemem edukacji?		
8) W jaki sposób są one rozwijane i pielęgnowane?		
9) Na ile dobre są związki firmy z systemem finansowym?		
10) W jaki sposób są one rozwijane i pielęgnowane?		
11) Jak należałoby ocenić obecny stan skomputeryzowania firmy?		

Źródło: Zarządzanie Technologią. Międzynarodowe Centrum nauki i Zaawansowanej Technologii ICS we współpracy z UNIDO. Warszawa listopad 2001, s. 250.

# SŁOWNIK

**Aparatura naukowo-badawcza** – zalicza się do niej zestawy urządzeń badawczych, pomiarowych lub laboratoryjnych o małym stopniu uniwersalności i wysokich parametrach technicznych (zazwyczaj wyższych o kilka rzędów dokładności pomiaru w stosunku do typowej aparatury stosowanej do celów produkcyjnych lub eksploatacyjnych). Do aparatury naukowo badawczej nie zalicza się sprzętu komputerowego i innych urządzeń nie wykorzystywanych bezpośrednio do realizacji prac B+R. [*Definicje pojęć z zakresu statystyki nauki i techniki, Zeszyty metodyczne i klasyfikacje GUS, Warszawa 1999*].

**Audyt technologii** jest to inwentaryzacja technologicznej bazy firmy (sprzętu komputerowego, oprogramowania, zasobów ludzkich). Pozwala on na ocenę, w jakim miejscu się znajduje firma. Audyt technologii może pomóc zidentyfikować słabe i mocne strony. Jest często określane jako migawka (snapshot) infrastruktury technologicznej firmy. Zwykle jest traktowany jako początek działań w kierunku transferu technologii lub wdrożenia innowacji [*Zarządzanie technologią, ICS– UNIDO, Warszawa listopad 2001*].

**Bookbuilding** – proces zbierania deklaracji nabycia papierów wartościowych od inwestorów finansowych w trakcie oferty publicznej. Na podstawie zebranych deklaracji ustala się cenę emisyjną.

**Business Angel (dosł. anioł biznesowy)** ([www.psyk.org.pl](http://www.psyk.org.pl)) – Inwestor indywidualny zapewniający spółce środki finansowe, wiedzę, doświadczenie i znajomości na bardzo wczesnym etapie rozwoju.

**Dezinwestycja, wyjście z inwestycji (ang. exit, divestment)** ([www.psyk.org.pl](http://www.psyk.org.pl)) – sprzedaż papierów wartościowych znajdujących się w posiadaniu funduszu private equity / venture capital. Pośród metod wyjścia z inwestycji wyróżnia się: sprzedaż inwestorowi branżowemu, ofertę publiczną (w tym pierwszą ofertę publiczną), sprzedaż innemu funduszowi private equity / venture capital, sprzedaż instytucji finansowej, umorzenie akcji przez spółkę i wypłatę inwestorowi wynagrodzenia z tytułu umorzenia, likwidację spółki.

**Due Diligence (badanie spółki)** ([www.psyk.org.pl](http://www.psyk.org.pl)) – dogłębna analiza i ocena wszystkich obszarów funkcjonowania spółki, która ma się stać przedmiotem inwestycji funduszu private equity / venture capital.

**Innowacja** [*T. Szucki, Encyklopedia marketingu, wyd. I., Agencja Wydawniczo-Poligraficzna „Placet”, Warszawa 1998*] – idea, postępowanie lub rzecz, która jest nowa ponieważ jest jakościowo odmienna od dotychczasowych. Innowacje w biznesie obejmują produkty i usługi oraz działania mające na celu doprowadzanie ich do nabywców oraz przekonanie o ich użyteczności. Innowacje stwarzają dla przedsiębiorców i menedżerów korzystne możliwości dokonania istotnych zmian, podjęcia nowej działalności, świadczenia nowych usług i pozyskiwania dzięki temu innowacyjnych nabywców. Sprawdzianem udanej innowacji jest jej powodzenie na rynku.

**Innowacja technologiczna w obrębie procesu** [*Proponowane zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji technologicznej – Podręcznik Oslo, OECD/EUROSTAT 1997*] – to przyjęcie technologicznie nowych lub znacząco udoskonalonych metod wytwarzania, w tym

sposobów docierania z produktem do odbiorców. Metody te mogą polegać na dokonywaniu zmian w urządzeniach lub w organizacji produkcji, mogą też stanowić połączenie tych dwóch rodzajów zmian lub być wynikiem wykorzystania nowej wiedzy. Metody te mogą mieć na celu produkcję lub dostarczenie technologicznie nowych lub udoskonalonych produktów, które nie mogłyby być wytworzone/dostarczone przy pomocy metod konwencjonalnych. Celem tych metod może też być zwiększenie efektywności produkcji lub dostarczania istniejących produktów.

**Innowacja technologiczna w obrębie produktu lub procesu (TPP – ang. technological product and process innovations)** [*Proponowane zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji technologicznej – Podręcznik Oslo, OECD/EUROSTAT 1997*] – obejmuje wdrożone już produkty i procesy nowe pod względem technologicznym oraz znaczące udoskonalenia technologiczne dotyczące tych produktów i procesów. Innowacja TPP została wdrożona, jeżeli została wprowadzona na rynek (innowacja w obrębie produktu) lub wykorzystana w procesie produkcyjnym (**innowacja w obrębie procesu**). Innowacje TPP obejmują zespół działań o charakterze naukowym, technologicznym, organizacyjnym, finansowym i handlowym. Firma dokonująca innowacji TPP to firma, która wdrożyła nowe lub znacząco udoskonalone technologiczne produkty lub procesy w branym pod uwagę okresie.

**Innowacyjność** [*Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, K. Poznańska, A. Sosnowska (red.), IFGN, SGH, Warszawa 2002*] – tempo, zakres kreowania oraz wdrażania innowacji.

**Intensywność innowacji (innovation intensity)** — wskaźnik stosowany w analizach działalności innowacyjnej przedsiębiorstw (zarówno pojedynczych przedsiębiorstw, jak i całych ich grup wyodrębnianych na podstawie różnorodnych kryteriów) oznaczający relację nakładów na działalność innowacyjną do wartości sprzedaży (*innovation expenditure as percentage of turnover*). W niektórych opracowaniach jako wskaźnika intensywności innowacji używa się również wartości nakładów na działalność innowacyjną przypadającej na jednego zatrudnionego. [*Raport o stanie nauki i techniki w Polsce w 2003 r., GUS*].

**Jednostki badawczo-rozwojowe (JBR)** [*Raport o stanie nauki i techniki w Polsce 1999, GUS, Warszawa 2000*] – państwowe jednostki organizacyjne wyodrębnione pod względem prawnym, organizacyjnym i ekonomiczno-finansowym, tworzone w celu prowadzenia prac badawczych i rozwojowych, których wyniki powinny znaleźć zastosowanie w określonych dziedzinach gospodarki narodowej i życia społecznego. Działają na podstawie ustawy z dnia 25 lipca 1985 r. o jednostkach badawczo-rozwojowych.

**Jednostki rozwojowe** [*Raport o stanie nauki i techniki w Polsce 1999, GUS, Warszawa 2000*] – podmioty gospodarcze, zajmujące się działalnością B+R obok swojej podstawowej działalności; prowadzą przede wszystkim prace rozwojowe mające na celu zastosowanie istniejącej już wiedzy, uzyskanej dzięki badaniom podstawowym i stosowanym lub jako wynik doświadczenia praktycznego, do opracowania nowych lub istotnego ulepszenia istniejących materiałów, urządzeń, wyrobów, procesów, systemów czy usług; w przeważającej części są to przedsiębiorstwa przemysłowe posiadające własne zaplecze badawczo-rozwojowe (laboratoria, zakłady i ośrodki badawczo-rozwojowe, działy badawczo-technologiczne, biura konstrukcyjne i konstrukcyjno-technologiczne, zakłady rozwoju techniki, biura studiów i projektów, itp.), a także rolnicze i zootechniczne zakłady, gospodarstwa i stacje doświadczalne, centra naukowo-techniczne, itp.

**Konkurencja** [*J. Penc, Leksykon biznesu, wyd. I., Warszawa 1997*] – proces, w którym uczestnicy rynku, dążąc do załatwienia swoich interesów, próbują przedstawić oferty korzystniejsze od innych pod względem ceny, jakości lub innych charakterystyk wpływających na decyzje zawarcia transakcji.

**Konkurencyjność przedsiębiorstw** [*Grupa Lizbońska, Granice konkurencji, Poltext, Warszawa 1996*] – jest wynikiem procesów konkurencji zachodzących na rynku, które prowadzą do uzyskania przez przedsiębiorstwo przewagi w stosunku do innych podmiotów rynkowych.

**Nakłady finansowe na działalność innowacyjną** — obejmują nakłady na:

1. Prace badawcze i rozwojowe (B+R) związane z opracowywaniem nowych i ulepszonych produktów (innowacji produktowych) i procesów (innowacji procesowych), wykonane przez własne zaplecze rozwojowe (tzw. nakłady wewnętrzne) lub nabyte od innych jednostek (tzw. nakłady zewnętrzne).
2. Zakup gotowej technologii w postaci dokumentacji i praw (licencji, praw patentowych, ujawnień *know-how* itp.).
3. Oprogramowanie [koszty zakupu, opracowania (doskonalenia) i adaptacji (aktualizacji)].
4. Zakup i montaż maszyn i urządzeń oraz budowę, rozbudowę i modernizację budynków służących wdrażaniu innowacji.
5. Szkolenie personelu związane z działalnością innowacyjną, począwszy od etapu projektowania aż do fazy marketingu; obejmują one zarówno nakłady na nabycie zewnętrznych usług szkoleniowych, jak i nakłady na szkolenie wewnątrzzakładowe, mogą to być np. koszty kształcenia personelu w zakresie obsługi komputerów związanych z wprowadzanymi innowacjami itp.
6. Marketing dotyczący nowych i ulepszonych produktów, czyli wydatki na wstępne badania rynku, testy rynkowe, przystosowanie produktów do wymogów różnych rynków, reklamę, itp., z wyłączeniem nakładów na organizację sieci dystrybucyjnych dla nowych produktów.
7. Pozostałe przygotowania do wprowadzenia innowacji technicznych, obejmujące w szczególności opracowywanie procedur (w tym kontroli jakości), norm, dokumentacji technicznej (specyfikacji), łącznie z testami końcowymi. [*Raport o stanie nauki i techniki w Polsce w 2003 r., GUS*].

**PDA – Prawa do akcji** ([www.gpw.com.pl](http://www.gpw.com.pl)) – instrument finansowy umożliwiający nabywcom akcji nowej emisji, ich odsprzedanie zanim zostaną wprowadzone do obrotu giełdowego.

**Pierwsza oferta publiczna (ang. IPO)** – sprzedaż akcji spółki na rynku publicznym po raz pierwszy.

**Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP)** – Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) jest państwową osobą prawną powołaną w 2001 roku w wyniku przekształcenia Polskiej Fundacji Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw działającej w latach 1995-2000. Podlega Ministrowi Gospodarki. Zgodnie z zapowiedzianymi w pakiecie „Przed wszystkim przedsiębiorczość” zmianami prowadzącymi do konsolidacji pomocy państwa na rzecz przedsiębiorców, PARP przejęła z dniem 31 marca 2002 r. zadania i obowiązki Agencji Techniki i Technologii, a z dniem 31 maja 2002 r. zadania likwidowanej Polskiej Agencji Rozwoju Regionalnego. Celem działania Agencji jest udział w realizacji programów rozwoju gospodarki, w szczególności w zakresie wspierania: rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, eksportu, rozwoju regionalnego, wykorzystania nowych technik i technologii, tworzenia nowych miejsc pracy, przeciwdziałania bezrobociu i rozwoju zasobów ludzkich. Więcej na temat PARP-u można znaleźć na stronach Agencji: <http://www.parp.gov.pl>.

**Private Equity** są to inwestycje na niepublicznym rynku kapitałowym, służące osiągnięciu dochodu poprzez średnio- i długoterminowe zyski z przyrostu wartości kapitału. Inwestor (firma zarządzająca funduszem typu *Private Equity/Venture Capital*) zwykle włącza się w zarządzanie przedsiębiorstwem, w które inwestuje, wskutek czego przedsiębiorstwo korzystające ze wsparcia finansowego funduszu *Private Equity* traci częściowo niezależność, zyskując jednak w zamian pomoc w realizacji strategii rozwoju i w rozwiązywaniu problemów. [*Raport o stanie nauki i techniki w Polsce w 2003 r., GUS*].

**Proces innowacyjny** [*Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, K. Poznańska, A. Sosnowska (red.), IFGN, SGH, Warszawa 2002*] – def. podażowa za J.A. Schumpeterem – stanowi pewien ciąg zdarzeń począwszy od powstania pomysłu (inwencja) poprzez ucieleśnienie pomysłu (innowacja) oraz upowszechnienie (imitacja) (dyfuzja). Proces ten zachodzi niejako autonomicznie od procesów przemysłowych i konieczne jest wyszukanie przedsiębiorcy, który innowację wykorzysta w procesie produkcyjny; – def. popytowa za P. Druckerem – ciąg zdarzeń podejmowany na podstawie ob-

serwacji procesów rynkowych, na podstawie których wdrażanie innowacji pozwala przedsiębiorcy na uzyskanie przewagi konkurencyjnej.

**Produkt nowy pod względem technologicznym** [*Proponowane zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji technologicznej – Podręcznik Oslo, OECD/EUROSTAT 1997*] – jest to produkt, którego cechy technologiczne lub przeznaczenie różnią się znacząco od uprzednio wytwarzanych produktów. Innowacje tego rodzaju mogą wiązać się z całkowicie nowymi technologiami, opierać się na połączeniu istniejących technologii w nowym zastosowaniu lub też na wykorzystaniu wiedzy.

**Produkt udoskonalony pod względem technologicznym** [*Proponowane zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji technologicznej – Podręcznik Oslo, OECD/EUROSTAT 1997*] – jest to istniejący produkt, którego działanie zostało znacząco ulepszone. Prosty produkt można udoskonalić (w sensie lepszego działania lub niższych kosztów) poprzez wykorzystanie komponentów lub materiałów warunkujących lepsze działanie, natomiast produkt złożony, składający się z szeregu zintegrowanych podzespołów technicznych, można udoskonalić wprowadzając częściowe zmiany do jednego podzespołu.

**Prospekt emisyjny** – dokument zawierające szczegółowe dane nt emisji, emitenta, będący podstawowym dokumentem w procesie upublicznienia spółki.

**Przedsiębiorca** [*Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, art. 4.1, Dz.U. 2004 nr 173 poz. 1807*] – osoba fizyczna, osoba prawna oraz nie mająca osobowości prawnej spółka prawa handlowego, która zawodowa we własnym imieniu wykonuje i podejmuje działalność gospodarczą.

**Przedsiębiorstwo** [*T. Szucki, Encyklopedia marketingu, wyd. I., Agencja Wydawniczo-Poligraficzna „Placet”, Warszawa 1998*] – organizacja, która zużywa zasoby, aby wytwarzać dobra i usługi. Przedsiębiorstwo jako biznes istnieje po to, aby tworzyć wartości dla nabywców i rynku oraz zyski będące potwierdzeniem celowości jego działania i podstawą rozwoju. Przedsiębiorstwo jest systemem złożonym z uporządkowanych i wzajemnie powiązanych działów i komórek organizacyjnych, które dążą do osiągnięcia ustalonych celów, podejmując dla ich realizacji autonomiczne decyzje. Przedsiębiorstwo jest formalnie wydzielone pod względem organizacyjnym i własnościowym oraz jest osobą prawną zdolną do wykonywania czynności prawnie określonych. Przedsiębiorstwa mogą tworzyć układy kooperacyjne w formie porozumień kartelowych, układów franchisingowych, aliansów strategicznych i innych. Przedsiębiorstwa różnią się pod względem formy własności (przedsiębiorstwa prywatne, państwowe, komunalne, spółdzielcze), formy prawnej (indywidualny właściciel, spółki osób fizycznych i prawnych), przedmiotu działalności (przedsiębiorstwa wydobywcze, przetwórcze, hurtowe, detaliczne, usługowe), a także ze względu na narodowość właściciela i terytorium działania. (krajowe, zagraniczne, mieszane). P. Drucker wskazuje na trzy wymiary przedsiębiorstwa. Pierwszy, to biznes istniejący po to, by produkować wyniki ekonomiczne poza samym sobą, czyli dla rynku i dla klienta. Drugi, to organizacja oparta na czynniku ludzkim i mająca charakter społeczny, która zatrudnia pracowników, musi im płacić, rozwijać ich, organizować dla ich produktywności i z tego względu wymaga rządzenia ucieleśniając określone wartości i formułując konieczne relacje między władzą a odpowiedzialnością. Trzeci wymiar to przedsiębiorstwo jako instytucja społeczna osadzona w społeczności lokalnej, a więc znajdująca się pod wpływem interesu społecznego. Przedsiębiorstwo funkcjonuje w dwóch systemach ekonomicznych – zewnętrznym i wewnętrznym. Całą sumę środków dostępnych dla gospodarki wewnętrznej określają wpływy ze sprzedaży swego produktu w gospodarce zewnętrznej. Określa ją więc świat zewnętrzny i rynek. Jednakże wewnątrz, przedsiębiorstwo nie jest gospodarką rynkową. Opiera się na redystrybucji, która produkt, czyli wynik działalności, rozdziela między pracowników, właścicieli i członków społeczeństwa.

**Przedsiębiorstwo innowacyjne** [*Raport o stanie nauki i techniki w Polsce 1999, GUS, Warszawa 2000*] – w rozumieniu metodologii Oslo jest to przedsiębiorstwo, które w badanym okresie – najczęściej trzyletnim – wprowadziło przynajmniej jedną innowację technologiczną: nowy lub ulepszony produkt bądź nowy lub ulepszony proces, będące nowością przynajmniej z punktu widzenia tego przedsiębiorstwa.

**Przedsiębiorstwo zorientowane na innowacje** [*Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, K. Poznańska, A. Sosnowska (red.), IFGN, SGH, Warszawa 2002*] – według A. Jasińskiego – to przedsiębiorstwo, które: prowadzi w szerokim zakresie prace badawczo – rozwojowe (lub dokonuje zakupów nowych produktów czy technologii), przeznaczając na tę działalność stosunkowo wysokie nakłady finansowe, systematycznie wdraża nowe rozwiązania naukowo-techniczne, reprezentuje duży udział nowości (wyrobów i technologii) w wolumenie produkcji i usług, stale wprowadza innowacje na rynek.

**Remitent** ([www.gpw.com.pl](http://www.gpw.com.pl)) – podmiot wystawiający papiery wartościowe we własnym imieniu.

**Road show** – seria spotkań z inwestorami finansowymi poprzedzająca okres zapisów na akcje w celu przekonania ich do zakupu.

**Sfera badawczo-rozwojowa (sfera B+R)** – ogół instytucji i osób zajmujących się pracami twórczymi, podejmowanymi dla zwiększenia zasobu wiedzy, jak również dla znalezienia nowych zastosowań dla tej wiedzy. [*Definicje pojęć z zakresu statystyki nauki i techniki, Zeszyty metodyczne i klasyfikacje GUS, Warszawa 1999*].

**Start-up** – spółka nowozakładana lub w bardzo wczesnej fazie rozwoju.

**Strategia** – identyfikacja głównych długofalowych celów firmy i przyjęcie takich kierunków działania oraz takiej alokacji zasobów, które są konieczne dla zrealizowania postawionych celów. [*A. D. Chandler, Strategy and Structure, MIT Press, Cambridge Massachusetts, 1962, s. 13*].

**Strategia lizbońska** (*The Lisbon Strategy*), proklamowana przez Radę Unii Europejskiej w marcu 2000 na słynnym szczycie w Lizbonie i potwierdzana na kolejnych szczytach Rady, w szczególności na szczycie w Barcelonie w roku 2002. Celem tej strategii jest uczynienie Unii Europejskiej – do końca bieżącego dziesięciolecia – najbardziej dynamiczną i konkurencyjną na świecie gospodarką opartą na wiedzy. [*Definicje pojęć z zakresu statystyki nauki i techniki, Zeszyty metodyczne i klasyfikacje GUS, Warszawa 1999*].

**Venture capital** ([www.psik.org.pl](http://www.psik.org.pl)) – kapitał finansujący przedsięwzięcia we wczesnej fazie funkcjonowania (zasiew, start) lub fazie ekspansji. Podmioty zapewniające tego typu środki, akceptując wysokie ryzyko, oczekują wysokiego zwrotu z inwestycji.

**Wiedza utajniona** [*M. Zajączkowski, Podstawy innowacji i ochrony własności intelektualnej, ECONOMICUS, Szczecin 2003, str. 12*] to wszelkiego rodzaju tajemnice techniczne, przemysłowe, organizacyjne czy marketingowe, które są świadomie utrzymywane przez dany podmiot w stanie poufności (*know-how*).

**Własność intelektualna** stanowi zespół uprawnień dotyczący praw autorskich oraz tzw. praw pokrewnych. Prawa te zostały zdefiniowane w ustawie z dnia 4 lutego 1994 roku o prawie autorskim i prawach pokrewnych. Przedmiotem prawa autorskiego jest każdy przejaw działalności twórczej o indywidualnym charakterze, czyli **utwór (dzieło)**.

**Własność przemysłowa**, czyli zespół praw podmiotowych, których przedmiotem są następujące dobra materialne: wynalazki, wzory użytkowe, wzory przemysłowe, znaki towarowe i usługowe, oznaczenia geograficzne, topografie układów scalonych oraz uprawnienia wynikające z przepisów o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji. Podstawowym aktem prawnym, który reguluje stosunki z tego zakresu jest ustawa z dnia 30 czerwca 2000 roku – Prawo własności przemysłowej.

**Wynalazek patentowy** – nowe rozwiązanie określonego problemu mające charakter techniczny nie wynikające w sposób oczywisty ze stanu techniki, nadające się do stosowania.

**Wzór przemysłowy** [M. Zajączkowski, *Podstawy innowacji i ochrony własności intelektualnej, ECONOMICUS, Szczecin 2003, str. 120*]– nowa i posiadająca indywidualnych charakter postać wytworu lub jego części, nadana mu w szczególności przez cechy linii, konturów, kształtów, kolorystykę, strukturę i materiał wytworu oraz przez jego ornamentację. Wzory przemysłowe mają zastosowanie głównie przy podnoszeniu estetyki wyrobów, a nie jak wskazuje nazwa poprawie funkcjonalności. Do czasu wejścia w życie ustawy prawo własności przemysłowej nosiły one nazwę wzorów zdobniczych.

**Wzór użytkowy** – nowe i użyteczne rozwiązanie techniczne, które dotyczy kształtu, budowy lub zestawienia przedmiotu o trwałej postaci. Na wzory użytkowe udziela się praw ochronnych.

**Znak towarowy** każde oznaczenie, które zostało przedstawione w sposób graficzny służące odróżnieniu towarów jednego przedsiębiorstwa od towarów tego samego rodzajów innych przedsiębiorstw. Przykładowo taki oznaczeniami mogą być: wyrazy, rysunki, ornamenty, kompozycje kolorystyczne, formy przestrzenne czy też melodie lub inne sygnały dźwiękowe.

**Źródła innowacji** [<http://www.twoja-firma.pl/slownik/zrodla-innowacji.html>, wrzesień 2005] – przyuczyny, impulsy, zespoły warunków powodujące powstanie innowacji.

# BIBLIOGRAFIA

1. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania 1996.
2. Ansoff H. I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
3. Bart C.K., *The impact of mission on firm innovativeness*, International Journal of Technology Management, vol. 11, 1996, no. 3/4.
4. Barta J., Czajkowska-Dąbrowska M., Ćwiąkowski Z., Markiewicz R., Traple E., *Prawo autorskie i prawa pokrewne, komentarz*, wydanie IV, Zakamycze 2005.
5. Bień W., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa, 1999.
6. Błaszczuk A., *White Papers*, w: *Zarządzanie na przełomie wieków*, M. Błoński, K. Kondracki (red.), Hays Personnel, Warszawa 2004.
7. Bogdanienko J., *W poszukiwaniu przyszłości. Zarządzanie strategiczne firmą*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok, 2002.
8. Brdulak J.J., *Losy technologii i wyrobów nagrodzonych w konkursie ATT „Polski Produkt Przyszłości”* w: *Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, Poznańska K., Sosnowska A. (red.), Instytut Funkcjonowania Gospodarki Narodowej, SGH, Warszawa 2002.
9. Brdulak J.J., *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu*, SGH, Warszawa 2005.
10. Brdulak J.J.: *Systemy informatyczne w zarządzaniu wiedzą (ZW)*, w: *e-mentor*, SGH, 2/2004, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul.php?numer=4&id=52>.
11. Chandler A. D., *Strategy and Structure, Chapters i History of the American Enterprise*, Cambridge – Massachusetts 1962.
12. Chill Ch.W., Jones G.J., *Strategic Management, An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Company, Boston 1992.
13. Cole G.A., *Organisational Behaviour*, DP, London 1995.
14. Cooper R.G.: *Winning at New products. Accelerating the Process from Idea to Lunch*. Second Edition, Addison – Wesley Publishing Company Reading, Ma, 1993.
15. Czechowski L., Dziworska K., Gostkowska-Drzewicka T., Górczyńska A., Ostrowska E., *Projekty inwestycyjne, finansowanie metody i procedury oceny*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o. Gdańsk 1996.
16. Davila T., Epstein M. Shelton R., *Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It and Profit From It*, Wharton School Publishing, 2005.
17. De Jong J.P.J., Brouwer E., *Determinants of the innovative ability of SMEs*, EIM, Zoetermeer, October 1999.



18. Deschamps P.J., *Managing Innovation*, Prism 1995.
19. Dogson M.E., *Technology strategy and the firm*, Harlow Longman 1989.
20. Drucker P.F., *Innowacje i przedsiębiorczość*. Praktyka i zasady, PWE, Warszawa 1992.
21. Drucker P.F., *Zarządzanie w XXI wieku – wyzwania*, Muza S.A., Warszawa 2000.
22. Durlik I., *Inżynieria zarządzania*, AWP Placet, Warszawa 1998.
23. Dyché J., *CRM – Relacje z klientami*, Helion, Gliwice 2002.
24. Erbe B, *Internet coraz ważniejszy*, CXO kwiecień 4/2005.
25. *Finansowanie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, pomoc Rządu dla małych i średnich przedsiębiorstw*, Polska Fundacja Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Ministerstwo Gospodarki, 2000.
26. Gibcus P., Kemp R.G.M., *Strategy and small firm performance*, Research Report H200208 SCALES (Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs), Zoetermeer, January 2003.
27. Głowacki R., *Przedsiębiorstwo na rynku*, PWN, Warszawa 1987.
28. Grzegorzczak W., *Najwięksi ciągle potrzebują pieniędzy*, Rzeczpospolita, nr 20 (6097), 2002.
29. Lewis J.P., *The Project Manager's Desk Reference*. A Comprehensive Guide to Project Planning, Scheduling, Evaluation, Control and Systems. Probus Publishing Company, Chicago, Illinois 1993.
30. Mietlewski Z., Smoleński S., *Zarządzanie przedsięwzięciem gospodarczym*, TNOiK, Bydgoszcz, 1999.
31. *Informacja o stanie nauki i techniki*, Ministerstwo Nauki i Informatyzacji, Warszawa, 2003.
32. *Innowacje w modelach działalności przedsiębiorstw*, (red. W. Janasz), Wydział Naukowy Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2003.
33. *Jak zdobyć kapitał na rynku publicznym?*, broszura informacyjna programu e-MSP, Warszawa 2002.
34. Janasz W., Janasz K., Świadek A., Wiśniewska J., *Strategie innowacyjne przedsiębiorstw*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin, 2001.
35. Janasz W., Janasz K., Prozorowicz M., Świadek A., Wiśniewska J.: *Determinanty innowacyjności przedsiębiorstw*, Wydział Naukowy Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002.
36. Jankowska A., Kierzkowski T., Knopik R., *Fundusze pomocowe dla Polski po akcesji – fundusze strukturalne i fundusz spójności*, PARP, Warszawa, czerwiec 2003.
37. Jasiński A.H., Kruk M. (red.), *Innowacje techniczne i zmiany strukturalne w procesie transformacji polskiej gospodarki*, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 1999.
38. Karpowicz A., *Autor – Wydawca, Poradnik Prawa Autorskiego*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2005.
39. Kelessidis V., *Technology audit*, Report produced for the EC funded project INNOREGIO: dissemination of innovation and knowledge management techniques. Thessaloniki Technology Park, January 2001.
40. *Knowledge Management and Organizational Design*, Myers P. (red.), Butterworth-Heinemann 1996.

41. Klocek R., *Poręczenia i gwarancje Skarbu Państwa – stabilne zabezpieczenia finansowe*, Wydawnictwo, C.H. Beck, Warszawa 2000.
42. Kołosowska B., *Obsługa bankowa przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 1996.
43. Konosuke Matsushita, [www.1000ventures.com](http://www.1000ventures.com).
44. Kortan J., *Podstawy ekonomiki i zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa, 1997.
45. Kotarba W., *Ochrona wiedzy w Polsce*, ORGMASZ, Warszawa 2005.
46. Kotarba W., *Zarządzanie wiedzą chronioną w przedsiębiorstwie*, ORGMASZ, Warszawa 2001.
47. Krawiec F., *Zarządzanie projektem innowacyjnym produktu i usługi*, Difin, Warszawa 2000.
48. Kwapich A., *Organizacje i Porozumienia Międzynarodowe w zakresie własności przemysłowej*, [www.patentmen.pl](http://www.patentmen.pl).
49. Kwiatkowski P., *Project finance – metoda finansowania przedsięwzięć inwestycyjnych*, Bank i kredyt, nr 1–2, styczeń–luty 1998.
50. Lachowicz G., *Rozwój ochrony własności przemysłowej*, materiały z konferencji „System ochrony własności intelektualnej wsparciem innowacyjnej gospodarki w Polsce”, Akademia Inżynierska w Polsce, Warszawa, 13 czerwca 2005 r.
51. Lamb R.M. (red), *Competitive Strategic Management.*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New York 1984.
52. Leja K., *Benchmarking*, w: „Forum Akademickie”, Nr 12/2001.
53. *Leksykon własności przemysłowej i intelektualnej*, Szewc A. (red.), Urząd Patentowy RP oraz Zakamycze 2003.
54. Loch J., *Feasibility study*, Serwis Finansowo-Księgowy Nr 11, 1994.
55. Łubian D., Szpakowski P., *Zarys systemu wdrażania funduszy strukturalnych w Polsce w latach 2004–2006*, Kontrola Państwowa, nr 5, NIK, Warszawa, 2004.
56. *Mały rocznik statystyczny Polski*, GUS, Warszawa, 2005.
57. Marchesnay M.: *Zarządzanie strategiczne. Geneza i rozwój*. Poltext, Warszawa 1994.
58. Matusiak K.B., *Parki Technologiczne w Polsce*, <http://www.sooipp.org/pl/>, listopad 2005.
59. *Negocjacje w transferze technologii*, PARP, Warszawa 2004.
60. Nowak-Far A., *Globalna konkurencja. Strategiczne zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwach wielonarodowych*, Wydawnictwa Naukowe PWN, Warszawa 2000.
61. Penc J., *Strategie zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1994.
62. *Ocena efektywności przedsięwzięć gospodarczych*, Nowak E. (red), Wyd. AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, 1998.
63. *Ocena kondycji finansowej przedsiębiorstw w 2002 roku ze szczególnym uwzględnieniem zjawisk pieniężno-kredytowych (w świetle badań ankietowych i danych GUS)*, Narodowy Bank Polski, Warszawa, 2004.
64. *Ogólne zasady wdrażania funduszy strukturalnych w Polsce*, MGiP, Warszawa, lipiec 2004.

65. Okoń-Horodyńska E., *Narodowy system innowacji w Polsce*, Akademia Ekonomiczna, Katowice, 1998.
66. Patterson R., *Kompendium terminów bankowych po polsku i angielsku*, FRRP, Warszawa 2002.
67. *Polskie Stowarzyszenie Inwestorów Kapitałowych*, rocznik, 2004.
68. Pomykański A., *Innowacje*, Politechnika Łódzka, Łódź 2001.
69. Pomykański A., *Zarządzanie innowacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Łódź 2001.
70. *Prawo własności przemysłowej*, Promińska U. (red.), wydanie II, uzupełnione i zaktualizowane z uwzględnieniem prawa europejskiego, Difin, Warszawa 2005.
71. Radziejewski J., *Jak robią to inni – rozmowa o firmie, która uzyskała dotację*, Biuletyn euro info dla małych i średnich firm, nr 12 (72), 2004.
72. *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2002–2003*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, 2004.
73. Rose P.S., *Zarządzanie bankiem komercyjnym*, Związek Banków Polskich, Warszawa, 1997.
74. Rosenau M.D. Jr., *Successful Product Development – Speeding from Opportunity to Profit*, John Wiley & Sons, Inc., 2000.
75. Rothwell R., *Successful Industrial Innovation: Critical Factors for the 1990s*, in: R&D Management, 1992, vol. 22, no. 3.
76. Sierant A., *Jak zostać spółką giełdową?*, Fundacja Edukacji Rynku Kapitałowego, Warszawa 2003.
77. Skowronek-Milczarek A., *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania*, C.H. Beck, Warszawa, 2005.
78. Sobańska K., Sieradzan P., *Inwestycje private equity/venture capital*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2004.
79. Sosnowska A., Łobejko S., Kłopotek A., *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Difin, Warszawa, 2000.
80. Stasiuk T., *Droga spółki na giełdę*, GPW, Warszawa 2004
81. Stoner J., Freeman R.E., Gilbert Jr D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.
82. Strategor, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1999.
83. *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, Strużycki M. (red.), Warszawa SGH, 1998.
84. Studnicka M., *Wiedza w zarządzaniu relacjami z klientami (CRM)*, praca zaliczeniowa na przedmiot Zarządzanie Wiedzą, SGH, Warszawa 2003.
85. Sychowska H., *Krajowy system ochrony własności przemysłowej*, materiały z konferencji „System ochrony własności intelektualnej wsparciem innowacyjnej gospodarki w Polsce”, Akademia Inżynierska w Polsce, Warszawa, 13 czerwca 2005 r.
86. *Systemy wspierania innowacji i transferu technologii w krajach UE I w Polsce. Poradnik przedsiębiorcy*. PARP, Warszawa 2003.
87. Szymanek T., Woszczyk M., *Ochrona własności przemysłowej i intelektualnej*, <http://www.prawo.lex.pl/czasopisma/g/malych.html>.

88. Tamowski P., *Venture capital – kapitał na start*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Gdańsk 2004.
89. Tarnawa A., *Bank akredytowany i jego rola w finansowaniu projektu dofinansowanego ze środków UE*, Euroinfo, nr 12 (72), grudzień 2004.
90. Thompson J. L., *Strategic Management, Awareness and Change*, Chapman and Hall, London 1993.
91. Tokaj-Krzewska A., *Franchising. Strategia rozwoju małych firm w Polsce*, Difin, Warszawa 1999.
92. *Trendy rozwojowe sektora MSP w ocenie przedsiębiorców w pierwszej połowie 2005 roku*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa, maj, 2005.
93. Twiss B.C., *Managing Technological Innovation*, Longman, London, 1980.
94. Urban G.L., Star S.: *Advanced Marketing Strategy Phenomena, Analysis and Decision*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1991.
95. Van der Sijde P., Blik P. i Groen A., NIKOS, Uniwersytet Twente; 2003, Case PRISM # 9.3.3, październik 2005, <http://www.EUintangibles.net>.
96. Wąsowski K., *Jak skutecznie ubiegać się o kredyt bankowy?, Krótki kurs kredytowania. Zewnętrzne źródła finansowania sektora MSP– II*, Biuletyn euro info dla małych i średnich firm, nr 7–9 (79), 2005.
97. Węclawski J., *Venture capital. Nowy instrument finansowania przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa, 1997.
98. *Współczesne kierunki inwestowania – formy i efekty*, Henzel. H. (red), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice, 2005.
99. *Współczesny bank*, Jaworski W.L.( red.), Poltext, Warszawa, 2000 r.
100. Zajączkowski M., *Podstawy innowacji i ochrony własności intelektualnej*, ECONOMICUS, Szczecin 2003.
101. *Założenia do NPR na lata 2007–2013*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa 2004.
102. *Zarządzanie i Kontrola Funduszu Spójności*, Ogólny podręcznik, Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa, 2003.
103. *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, Brzeziński M. (red.), Difin, Warszawa 2001.
104. *Zarządzanie na przełomie wieków*, Błoński M., Kondracki K. (red.), Hays Personnel, Warszawa 2004.
105. *Zarządzanie technologią*, ICS-UNIDO, Warszawa listopad 2001.
106. Zasiadły K., *Definicje Parków Naukowo-Technologicznych*, <http://www.sooipp.org.pl/>, wrzesień 2005.
107. Ziemia E., Komputerowa implementacja modeli zarządzania ryzykiem kredytowym, *Bank*, nr 9 (84), wrzesień 1999.
108. *Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, Poznańska K., Sosnowska A. (red.), Instytut Funkcjonowania Gospodarki Narodowej, SGH, Warszawa 2002.

## WYBRANE ŹRÓDŁA INTERNETOWE

1. [www.parp.gov.pl](http://www.parp.gov.pl)
2. [www.fundusze-strukturalne.pl](http://www.fundusze-strukturalne.pl)
3. [www.konkurencyjnosc.gov.pl](http://www.konkurencyjnosc.gov.pl)
4. <http://pl.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>, wrzesień 2005
5. <http://www.at.uni.lodz.pl>, listopad 2005
6. <http://www.grupatrop.pl/sub4j.html>, listopad 2005
7. <http://www.innowator.org.pl/Start.aspx>, wrzesień 2005
8. <http://www.kadry.izinfo.pl/konferencja>, wrzesień 2005
9. <http://www.parp.gov.pl/innowacje13.html>, wrzesień 2005
10. <http://www.parp.gov.pl/innowacje14.html>, wrzesień 2005
11. <http://www.pwr.wroc.pl/24188.xml>, wrzesień 2005
12. <http://www.unido.pl/Exchange/index.htm>, wrzesień 2005
13. <http://www.vigo.com.pl>, wrzesień 2005
14. [http://www.wp.mil.pl/start.php?page=1020112040&obj\\_display\\_cat=3&obj\\_display\\_full=630&obj\\_to\\_display\\_type=29](http://www.wp.mil.pl/start.php?page=1020112040&obj_display_cat=3&obj_display_full=630&obj_to_display_type=29), wrzesień 2005
15. [http://www.uprp.pl/informacje/info\\_zna.htm](http://www.uprp.pl/informacje/info_zna.htm), wrzesień 2005
16. [http://www.pkobp.pl/index.php?id=bponaso/akt\\_id=3552/source=bponaso/zone=-1/section=ogol](http://www.pkobp.pl/index.php?id=bponaso/akt_id=3552/source=bponaso/zone=-1/section=ogol)
17. [www.citibank.pl/poland.corporate/polish/540-951.htm](http://www.citibank.pl/poland.corporate/polish/540-951.htm)
18. [www.psyk.org.pl/new/napisali.php?art.=125](http://www.psyk.org.pl/new/napisali.php?art.=125)
19. <http://gielda.wp.pl>
20. [http://www.rzeczpospolita.pl/dodatki/raporty\\_040520/raporty\\_a\\_1.html](http://www.rzeczpospolita.pl/dodatki/raporty_040520/raporty_a_1.html)
21. <http://www.parp.gov.pl/banki/index.html?wybor=1>
22. <http://www.copu.pl/prasa15.html>

## WYBRANE AKTY PRAWNE

1. Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych (Dz.U. Nr 183 z dnia 23 września 2005)
2. Kodeks Spółek Handlowych Dz.U. Nr 94, poz.1037
3. Dz.U. z 2000 r. Nr 80, poz. 904, ze zmianami: z 2001 r. Nr 128, poz. 1402, z 2002 r. Nr 126, poz. 1068, Nr 197, poz. 1662, z 2003 r. Nr 166, poz. 1610, z 2004 r. Nr 91, poz. 869, Nr 96, poz. 959.
4. Dz.U. z 2001, Nr 102, poz. 1119.
5. Dz.U. z 2002 r., Nr 40, poz. 358.
6. Dz.U. z 2003 r. Nr 119, poz. 1117, ze zmianami: z 2004 r. Nr 33, poz. 286, z 2005 r. Nr 10, poz. 68, Nr 163, poz. 1362.
7. Dz.U. z 2004 r., Nr 35, poz. 309.
8. Rozporządzenie Komisji (WE) nr 16/2003 z dnia 6 stycznia 2003 r. ustanawiające specjalne szczegółowe zasady dla wykonania rozporządzenia Rady (WE) nr 1164/94 w zakresie kwalifikowania wydatków w kontekście środków częściowo finansowanych przez Fundusz Spójności.
9. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe.
10. Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dn. 30 lipca 2004 r. w sprawie przyjęcia strategii wykorzystania Funduszu Spójności na lata 2004-2006 (Dz.U. Nr 176, poz. 1827).