

**Grzegorz Krzos**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## METODA WYBORU I PREINKUBACJI INNOWACYJNYCH PROJEKTÓW

---

**Streszczenie:** Celem artykułu jest prezentacja założeń autorskiej metodyki wyboru i preinkubacji innowacyjnych projektów, które będą podstawą założenia przedsiębiorstw przy współudziale pomysłodawców projektu, XYZ i innych wspierających projekt przedsiębiorstw lub uczelni. Złożenia zawarte w tej metodyce stanowiły podstawę merytoryczną wniosku aplikacyjnego, który Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości zatwierdziła do dofinansowania w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka działanie 3.1. Kapitał dla innowacji w 2009 roku. Opracowana metodyka to efekt pracy członków zespołów. Z kolei głównymi celami dofinansowanego projektu jest wyselekcjonowanie i preinkubowanie dziesięciu spółek kapitałowych w branżach: nanotechnologia, biotechnologia, informatyka i energia w XYZ. W projekcie preferuje się powstanie spółek kapitałowych hybrydowych.

**Słowa kluczowe:** preinkubacja, inkubacja, finansowanie innowacyjnych firm.

### 1. Wstęp

Celem artykułu jest prezentacja założeń autorskiej metody wyboru i preinkubacji innowacyjnych projektów, które będą podstawą założenia przedsiębiorstw przy współudziale pomysłodawców projektu, XYZ<sup>1</sup> Sp. z o.o. (nazwa skrócona: XYZ) i innych wspierających projekt przedsiębiorstw lub uczelni. Złożenia zawarte w tej metodzie stanowiły podstawę merytoryczną wniosku aplikacyjnego, który Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości zatwierdziła do dofinansowania w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka działanie 3.1. Kapitał dla innowacji w 2009 roku. Opisana w artykule metoda to efekt pracy członków zespołu projektowego w tym autora artykułu. Z kolei głównymi celami dofinansowanego projektu jest wyselekcjonowanie i preinkubowanie dziesięciu spółek kapitałowych w branżach: nanotechnologia, biotechnologia, informatyka i energia w XYZ. W projekcie preferuje się powstanie spółek kapitałowych hybrydowych (powiązanie co najmniej dwóch wskazanych branż w jednym projekcie). Poniżej opisano metodę przyjętą dla projektu wspierającego wejścia kapitałowe w innowacyjne projekty przez XYZ.

---

<sup>1</sup> Nazwa spółki została zmieniona.

## 2. Definicje i opis metody

W celu wyjaśnienia najważniejszych terminów zawartych w artykule podano definicje charakterystyczne dla wczesnych faz rozwoju przedsiębiorstwa. Chodzi tu o fazy selekcji, preinkubacji, inkubacji i wyjścia kapitałowego. Metoda składa się z preinkubacji oraz wejścia i wyjścia kapitałowego. W ramach preinkubacji zostanie przeprowadzony:

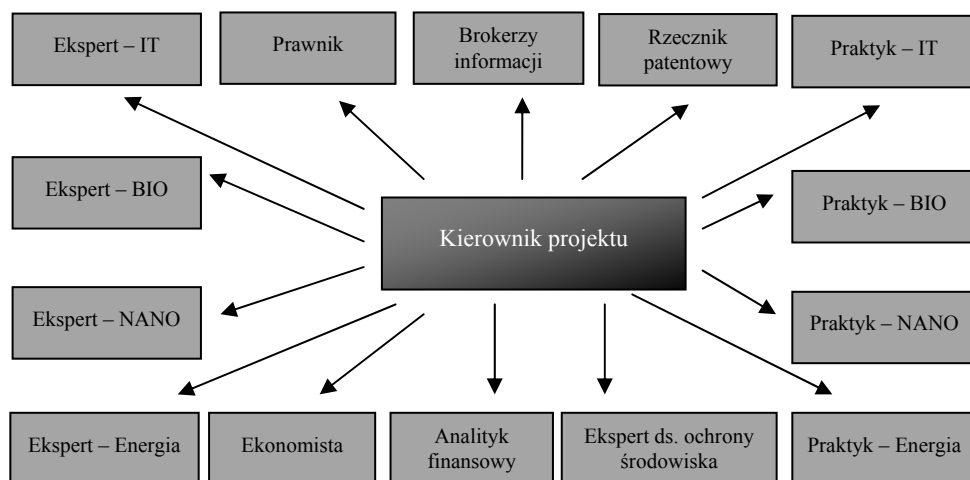
- screening w celu wyszukania innowacyjnych projektów/pomysłów,
- warsztaty poprzedzone oceną ogólną, a zakończone oceną szczegółową, których celem będzie rozwój i wsparcie wybranych projektów.

W ramach wejścia kapitałowego nastąpi organizacja spółki w drodze zawarcia jej umowy, wyboru członków organów zarządczych i nadzorczych oraz objęcie udziałów/akcji w nowo tworzonemu podmiocie. W ramach wyjścia kapitałowego beneficjent XYZ jest zobowiązany do sprzedaży posiadanych udziałów/akcji pozostałym udziałowcom/akcjonariuszom w okresie do 5 lat po założeniu spółki. **Grupą docelową** są osoby indywidualne lub grupy takich osób, rekrutujące się spośród pracowników firm, które wdrażają innowacje; pracowników działów badawczo-rozwojowych przedsiębiorstw (kadra inżynieryjno-technologiczna); studentów; pracowników jednostek naukowo-badawczych oraz innych osób posiadających innowacyjny projekt. Z kolei za **branże strategiczne** uznano: technologie informatyczne i komunikacyjne (IT), biotechnologie i zaawansowane technologie medyczne (BIO), nanomateriały i nowe materiały (NANO), energie alternatywne i odnawialne (ENERGIA). W opisie metodyki występuje termin **gniazda innowacji**, który oznacza skupisko przedsiębiorstw i ich pracowników, dostawców, klientów, które działając na rynku, wypracowały specyficzne i unikalne kompetencje, produkty, usługi o charakterze innowacyjnym.

Zarówno proces wyboru – selekcji, jak i usługi wspierające proces preinkubacji prowadzone będą w sposób promujący projekty hybrydowe, obejmujące więcej niż jedną z wymienionych branż. W związku z tym projekt funkcjonować będzie w ramach wąskiej specjalizacji – spółki hybrydowe oparte na co najmniej dwóch branżach z czterech wyżej wymienionych.

### 2.1. Zespół zarządzający projektem

Wsparcie merytoryczne i doradcze zapewni zespół ekspertów – praktyków oraz ekspertów rekrutujących się ze środowisk naukowych, specjalistów i konsultantów. Projektem zarządzać będzie kierownik projektu, osoba mająca bardzo duże doświadczenie w zakresie inkubowania spółek technologicznych. Do oceny oraz wsparcia wyselekcjonowanych projektów powoływany zostanie zespół ekspertów, składający się z naukowców, praktyka (praktyków) z branż, w których działać będzie spółka, a także specjalistów (prawnika, ekonomisty, rzecznika patentowego, analityka finansowego, eksperta ds. ochrony środowiska). Zespół ten zapewni wsparcie meryto-



Rys. 1. Struktura zarządzania projektem

Źródło: opracowanie na podstawie ekspertyzy dla XYZ.

ryczne oraz doradcze w procesie konfigurowania i parametryzowania projektu na potrzeby stworzenia rokującego przedsięwzięcia gospodarczego oraz jego ewaluację aż do momentu zarejestrowania spółki w KRS.

## 2.2. Wsparcie merytoryczne – zakładanie i zarządzanie firmą

Założono następujące zadania dla zespołu zarządzającego:

- 1) wsparcie merytoryczne praktyków, rekrutujących się spośród kadry zarządzającej spółek branżowych, w zakresie opracowania struktur/systemów zarządczych, budowy najbardziej efektywnego modelu biznesowego, udostępnienia kontaktów branżowych, pomocy w nawiązywaniu kontaktów z dostawcami,
- 2) rekrutacja potencjalnych członków zarządu i rad nadzorczych oraz kadry menedżerskiej wspierającej przedsięwzięcie,
- 3) coaching projektodawców.

## 2.3. Wsparcie doradcze w zakresie testowania i wprowadzania nowej technologii na rynek

Założono w tym obszarze następujące zadania dla zespołu zarządzającego:

- 1) usługi prawne dotyczące ochrony praw własności przemysłowej, strategii ochrony tej własności, wycena wartości niematerialnych i prawnych na potrzeby projektu;

2) wsparcie merytoryczne dokonywane przez praktyków, rekrutujących się spośród kadry zarządzającej spółek branżowych, w zakresie pozycjonowania produktu/technologii;

3) wsparcie merytoryczne naukowców w zakresie wskazywania potencjalnych rozwiązań problemów/zagadnień technologicznych/benchmarkingu i foresightu technologicznego;

4) wsparcie konsultantów w zakresie opracowywania biznesplanów oraz ekspertów zewnętrznych w zakresie badania rynku dostawców, konkurentów, klientów i innych barier wejścia na rynek;

5) wsparcie doradcze prowadzone przez ekonomistów i analityków finansowych w zakresie oszacowania zapotrzebowania na kapitał, stworzenia realistycznych planów finansowych;

6) wsparcie w zakresie określenia niezbędnej do przeprowadzenia dla projektu procedury oddziaływania na środowisko (jeśli dotyczy).

#### **2.4. Preinkubacja – strategia wnioskodawcy w zakresie poszukiwania, oceny i wyboru nowych pomysłów/przedsięwzięć innowacyjnych oraz sposobu oceny ich innowacyjności**

Celem strategicznym jest zidentyfikowanie i zachęcenie projektodawców do rozpoczęcia innowacyjnej działalności gospodarczej opartej na unikalnym *know-how*/patentach pochodzących z kilku obszarów (BIO, NANO, IT, ENERGII) poprzez założenie i dokapitalizowanie spółek. Obecna obserwacja zjawisk gospodarczych na świecie wskazuje, że największy sukces osiągają innowacyjne przedsiębiorstwa realizujące projekty łączące w sobie rozwiązania z różnych dziedzin, np. IT i biotechnologia.

Strategia XYZ zakłada aktywną eksplorację rynku w celu wyszukania potencjalnych projektów o charakterze mieszanym – hybrydowym. Kluczowym założeniem strategii jest poszukiwanie gniazd innowacji (nieformalnych grup lub indywidualności zdolnych do wygenerowania więcej niż jednego projektu innowacyjnego), co stanie się jednym z fundamentów trwałości projektu i osiągnięcia przez niego założonych celów. Bardzo istotnym elementem projektu jest rozwój kadry i jej kompetencje, od których zależy sukces przyszłych przedsięwzięć.

Poszukiwanie gniazd innowacji będzie prowadzone przy zastosowaniu trzech różnych metod: aktywnych, pośrednich i biernych. Priorytetem jest jakość zgłoszonych projektów innowacyjnych, a nie ich liczba.

W ramach etapu preinkubacji w projekcie zostały wyróżnione trzy fazy:

1. Poszukiwanie/przeszukiwanie – screening:

- prowadzony wielotorowo przy zastosowaniu aktywnych, pośrednich i biernych metod poszukiwania,
- stworzenie narzędzi przekazu adekwatnych do każdej z opisanych poniżej metod,

- wielkość wydatków kwalifikowanych przypisana do każdej z metod proporcjonalnie do jej roli w hierarchii ważności,
  - głównym celem screeningu jest wyszukiwanie gniazd innowacji.
2. Selekcja/ocena, w ramach której przeprowadzone zostaną dwa typy oceny:
- ocena ogólna (ocena dokonywana systemem „spełnia – nie spełnia”) – spełnienie wszystkich kryteriów otwiera projektowi drogę do uczestnictwa w warsztatach,
  - ocena szczegółowa (ocena dokonywana systemem „punktowo-wagowym”) – otwierająca drogę do procedury wejścia kapitałowego,
  - głównym celem oceny będzie wybór projektów, gwarantujących przetrwanie innowacyjnych spółek technologicznych na rynku oraz osiągnięcie stopy zwrotu,
  - oceny projektów będą dokonywały zespoły robocze składające się z ekspertów naukowych („ludzie nauki”), ekspertów praktyków („ludzie biznesu”) z danej branży oraz specjalistów (prawnicy, ekonomiści, analitycy finansowi, rzecznicy patentowi, eksperci ds. ochrony środowiska).
3. Warsztaty:
- głównym narzędziem preinkubacji będą „warsztaty”, w ramach których projekty otrzymają wsparcie infrastrukturalne, doradcze i wykonawcze,
  - sposób i klimat organizacyjny warsztatów pozwoli na tworzenie i rozwój wspólnych przedsięwzięć projektodawców,
  - celem warsztatów jest udzielenie wsparcia w taki sposób, aby przyszłe spółki posiadały strategię działania oraz były wyposażone w adekwatne do skali i zakresu działalności zasoby ludzkie, techniczne, finansowe i informacyjne.

## **2.5. Sposoby poszukiwania oraz wyboru pomysłów/ przedsięwzięć innowacyjnych**

Zaplanowano następujące sposoby poszukiwania przedsięwzięć innowacyjnych:

- bierne – konkurs; narzędzie przekazu informacji – własny portal internetowy, artykuły sponsorowane w czasopiśmie i portalach branżowych, marketing personalny, umieszczanie informacji na portalach branżowych, blogach osób związanych z XYZ, tematycznie powiązanych portalach społecznościowych, współpraca z sektorem NGO (np. Stowarzyszenie Sunrise); dokument: dwustronicowe streszczenie projektu przesłane drogą elektroniczną,
- pośrednie – stymulowane zgłoszenia indywidualne; narzędzie przekazu – infolinia + metody wskazane w ramach metod biernych; dokument: notatka z rozmowy przygotowana przez asystenta odbierającego telefon,
- aktywne – bezpośrednie wyszukiwanie gniazd innowacji; narzędzia:
  - a) spotkania eksperckie – zogniskowane dyskusje i wywiady grupowe typu „fokus” środowisk naukowych i biznesowych w obszarze interesujących branż, pozyskiwanie wiedzy na temat prowadzonych w Polsce projektów, następnie kontakt z wyszukаныmi tą metodą projektodawcami, przedstawienie im projektu i zaproszenie do oceny ogólnej,

b) powołanie brokerów informacji – aktywni eksperci branżowi, posiadający wiedzę i doświadczenie zarówno w zakresie strategicznych branż projektu, jak i profesjonalnego wyszukiwania informacji za pomocą zaawansowanych narzędzi ICT, kontakt z wyszukаныmi tą metodą projektodawcami, przedstawienie projektu, zaproszenie do oceny ogólnej.

Jako obowiązkowe dla fazy screeningu założono spełnienie jednocześnie dwóch kryteriów wyboru. Pierwsze oznacza konieczność zawarcia w projekcie kilku lub jednej z preferowanych w projekcie branż, drugie kryterium oznacza, że projekt musi być innowacyjny.

Następnie dokonywana jest ocena ogólna przez zespół ekspertów na podstawie przedstawionej przez pomysłodawcę/projektodawcę „błyskawicznej” prezentacji (15 minut na wystąpienie projektodawców + 15 minut na pytania zespołu ekspertów).

Kryteria, które muszą spełniać projekty, to:

- a) zgodność potrzeb inwestycyjnych projektu z możliwościami finansowymi akceleratora,
- b) faza projektu, a nie pomysłu przedsięwzięcia,
- c) zaangażowanie pomysłodawców/projektodawców,
- d) trudny do skopiowania pomysł,
- e) akceptacja przez projektodawców konieczności zadeklarowania wniesienia udziału własnego w formie *know-how*, patentów, licencji itd. oraz wkładu gotówkowego na poziomie minimum 1% wartości udziałów/akcji.

Pozytywana zakończona ocena ogólna projektu umożliwia przejście do kolejnego kroku, czyli oceny szczegółowej. Z kolei pozytywna ocena szczegółowa otwiera drogę do wejścia kapitałowego XYZ.

Ocena szczegółowa polega na realizacji następujących zadań:

1. Przygotowanie dokumentów przekazywanych zespołom roboczym do ostatecznej oceny:

- biznesplan,
- opis *know-how*/patent-świadcstwo,
- zaświadczenie o innowacyjności,
- zaświadczenie o czystości patentowej (jeśli dotyczy),
- oświadczenia o zagwarantowaniu środków finansowych,
- zaświadczenie o niekaralności za przestępstwa gospodarcze w rozumieniu ustawy z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks karny (DzU nr 88 poz. 553 ze zm.),
- oświadczenie o posiadaniu pełnej zdolności do czynności prawnych,
- analiza sytuacji prawnej w zakresie uzyskania decyzji środowiskowej (jeśli dotyczy).

2. Na podstawie przedłożonej dokumentacji ocena będzie dokonywana w oparciu o trzy grupy kryteriów:

A. odnoszące się do biznesu, m.in.: innowacyjność produktu/procesu; atrakcyjność projektowanego modelu biznesowego; możliwości ekspansji na inne regiony,

kraje, kontynenty; niskie koszty stałe; bariery wejścia dla konkurencji; niszowość; zapotrzebowanie na kapitał w transzach; prognoza możliwych scenariuszy wyjścia z inwestycji;

B. odnoszące się do projektodawców lub projektodawców i kadry zarządzającej (w przypadku, gdy pomysłodawca, w ocenie własnej i ekspertów nie sprostą kwestiom zarządczym, tworzy się zespoły projektowe składające się z projektodawców oraz przyszłych członków zarządu, od tej chwili projekt tworzą wspólnie), m.in.: zaangażowanie; wspólne ponoszenie ryzyka; doświadczenie/ sukcesy; zdolności przywódcze; przedsiębiorczość;

C. odnoszące się do projektu, m.in.: zbadany rynek i konkurencja; realistyczne założenia; analiza finansowa (plany finansowe); analiza efektywności kosztowej; logika, przejrzystość, klarowność; plan marketingowy; zapewnienie płynności finansowej.

3. Proces dokonywania oceny zakłada:

- opracowanie regulaminu oceny szczegółowej przez ekspertów, którzy będą dokonywali oceny uwzględniającej wskazane grupy kryteriów, punkty, wagi,
- ocenę dokonywaną przez ekspertów poszczególnych projektów na podstawie regulaminu,
- stworzenie listy rankingowej składającej się z projektów, które zostaną rekomendowane przez zespół ekspertów do przyznania dofinansowania,
- opracowanie protokołu z oceny projektów i przekazanie go do Zarządu XYZ.

## 2.6. Zakres świadczonych usług na rzecz inkubowanych podmiotów

Wszystkie usługi na rzecz podmiotów będą związane z programem prowadzenia warsztatów, które mają się odbywać:

- w okresie między oceną ogólną a szczegółową (dla wszystkich projektodawców, którzy pozytywnie przeszli ocenę ogólną),
- w okresie między oceną szczegółową a uzyskaniem wpisu do rejestru przedsiębiorców w Krajowym Rejestrze Sądowym przez spółkę (dla projektodawców, którzy przeszli pozytywnie ocenę szczegółową oraz zostali zatwierdzeni do wejścia kapitałowego przez Zarząd i organy nadzorcze XYZ).

Zaplanowano następujący program i strukturę warsztatów:

1. Dla każdego projektu zostanie powołany zespół ekspertów. Jego skład będzie ściśle uzależniony od obszaru tematycznego i branżowego danego projektu. Przykład nr 1. Projekt z pogranicza branży NANO i ENERGIA. Do jego oceny i wsparcia zostanie wybrany zespół składający się z eksperta ds. naukowych NANO oraz ENERGIA, z eksperta praktyka z dziedziny NANO oraz ENERGIA, prawnika, rzecznika patentowego, ekonomisty i analityka finansowego. Oprócz zespołu ekspertów, projekt będzie wspierany przez coacha oraz konsultanta ds. opracowania biznesplanu.

2. Warsztaty prowadzone od momentu przejścia projektu przez ocenę ogólną do momentu uzyskania wpisu do Krajowego Rejestru Sądowego przez stworzoną spółkę – zakres prac i usług:

- pakiet usług doradczych w zakresie naukowo-technicznym: eksperci ds. naukowych z branż właściwych projektowi będą mieli za zadanie wskazywanie potencjalnych rozwiązań problemów/zagadnień technologicznych/benchmarkingu i foresightu technologicznego;
  - pakiet usług doradczych w zakresie zarządczo-rynkowym:
    - a) wsparcie merytoryczne praktyków, rekrutujących się spośród kadry zarządzającej spółek branżowych, w zakresie opracowania struktur/systemów zarządczych, budowy najbardziej efektywnego modelu biznesowego, udostępniania kontaktów branżowych, pomocy w nawiązywaniu kontaktów z dostawcami,
    - b) rekrutacja potencjalnych członków zarządu i rad nadzorczych oraz kadry menedżerskiej wspierającej przedsięwzięcie,
  - pakiet usług doradczych w zakresie finansowym – wsparcie doradcze prowadzone przez ekonomistów i analityków finansowych w zakresie oszacowania zapotrzebowania na kapitał, stworzenia realistycznych planów finansowych;
  - pakiet usług prawnych:
    - a) usługi dotyczące ochrony praw własności przemysłowej, ustalenie strategii ochrony tej własności, wycena wartości niematerialnych i prawnych na potrzeby projektu (prawnik, rzecznik patentowy, rzeczoznawca),
    - b) określenie prawnych barier wejścia na rynek (np. licencje, pozwolenia, uprawnienia zawodowe itd.) oraz prawnych aspektów funkcjonowania na nim (prawnik),
    - c) wsparcie w zakresie określenia niezbędnej do przeprowadzenia dla projektu procedury oddziaływania na środowisko (jeśli dotyczy),
  - opracowywanie biznesplanów – metodyka tworzenia:
    - a) biznesplan w zakresie streszczenia projektu, opisu technologii/ pomysłu, założeń dotyczących montażu finansowego i planów finansowych, analiz prawnych przygotowuje projektodawca po konsultacjach i przy wsparciu ekspertów,
    - b) wsparcie konsultantów w zakresie opracowywania biznesplanów oraz ekspertów zewnętrznych w zakresie badania rynku dostawców, konkurentów, klientów i innych barier wejścia na rynek,
  - coaching projektodawców prowadzony przez osoby doświadczone w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej.
- Dodatkowo, aby zapewnić większą synergię, zaplanowano wykorzystanie dodatkowej infrastruktury na cele projektu, będącej w posiadaniu XYZ. Są to:
- infrastruktura badawcza tworzona przez XYZ w ramach projektu indykatywnego;
  - infrastruktura biurowa, wykorzystywana w trakcie warsztatów: stanowiska projektowe wyposażone w sprzęt komputerowy i łącza internetowe, sprzęt multimedialny, „sale spotkań”.



## 2.7. Planowane wspólne przedsięwzięcia inkubowanych podmiotów

Na etapie preinkubacji zaplanowano:

a) możliwość budowy aliansów między projektodawcami a naukowcami pracującymi w ramach projektów badawczych realizowanych przez XYZ z działania PO IG,

b) otwartą formułę warsztatów, umożliwiającą wymianę doświadczeń i tworzenie konsorcjów między uczestnikami akceleratora, tworzenia usług/produktów komplementarnych.

Z kolei na etapie funkcjonowania spółek planuje się powołanie platformy wymiany doświadczeń i transferu wiedzy w ramach stworzonej grupy kapitałowej.

## 2.8. Opis wejścia kapitałowego i wyboru przedsięwzięć do wejścia kapitałowego

Planuje się, że na podstawie protokołu opracowanego przez ekspertów Zarząd XYZ zaakceptuje ostateczną listę projektów wybranych do inkubacji. Zarząd XYZ będzie składać następnie wnioski do Rady Nadzorczej XYZ, zawierający listę projektów rekomendowanych przez zespół ekspertów. Z kolei Rada Nadzorcza XYZ wyda na temat każdego z rekomendowanych projektów opinię, która może mieć jedną z ocen:

- opinia pozytywna skutkuje rekomendacją projektu skierowaną do Zgromadzenia Wspólników XYZ,
- opinia negatywna:
  - a) w przypadku braków formalnych lub niewystarczających informacji do podjęcia decyzji projekt wraca do Zarządu oraz do fazy przygotowań do panelu ekspertów,
  - b) w przypadku definitywnej opinii negatywnej projekt kończy ścieżkę cyklu projektu w ramach akceleratora.

Kolejnym krokiem jest zwołanie przez Zarząd XYZ Zgromadzenia Wspólników XYZ w sprawie wyrażenia zgody na utworzenie spółek kapitałowych na podstawie przedstawionych projektów (formalna zgoda). W konsekwencji tej decyzji następuje zawarcie umowy intencyjnej przyszłych wspólników oraz rozpoczyna się proces negocjacji umowy spółki i warunków brzegowych wejścia kapitałowego, np:

- maksymalny procentowy udział XYZ w spółce – 49,9%,
- minimalny procentowy udział kapitału prywatnego w spółce – 50,1%,
- maksymalna wartość udziału XYZ w spółce – 200 000 euro,
- dopuszczalna etapowość wejścia kapitałowego,
- obligatoryjny wkład pomysłodawców w postaci wartości niematerialnych i prawnych oraz min. 1% udziału gotówkowego.

Negocjacom podlega również konfiguracja składu osobowego zarządu i rady nadzorczej spółki. Założenia w tym zakresie przedstawiają się następująco:

- zarząd składający się z 2-3 osób, rada nadzorcza z 3-5 osób,

- członkowie zarządu rekrutujący się spośród projektodawców lub grupy wyselekcjonowanych menedżerów (np. *assessment centre*, gry kierownicze).

W konsekwencji wymienionych działań następuje: podpisanie umowy spółki w formie aktu notarialnego, formalny proces wyboru i zatwierdzania władz spółki oraz złożenie wniosku o wpis do KRS i wpis do KRS.

## **2.9. Planowana liczba wejść kapitałowych**

W ramach projektu w pierwszej fazie zaplanowanych jest minimum 10 wejść kapitałowych. Zarezerwowano kwotę będącą równowartością 2 mln euro w projekcie na koszty związane z nabyciem udziałów lub akcji w preinkubowanych i inkubowanych spółkach. Założono maksymalne kwotowe wejścia kapitałowe do tworzonych podmiotów na poziomie 200 000 euro.

Większa liczba wejść kapitałowych zostanie dokonana w drugiej fazie projektu, po wyjściu ze spółek utworzonych w fazie pierwszej.

## **2.10. Wartości materialne i prawne wniesione do nowych przedsięwzięć w ramach wejść kapitałowych**

W projekcie w ramach 200 000 euro nie są planowane wejścia kapitałowe XYZ do inkubowanych spółek w postaci wartości niematerialnych i prawnych. Tego typu aporty będą stanowiły natomiast bardzo ważny element obejmowania udziałów przez projektodawców. Ważnym elementem będzie wycena tychże wartości niematerialnych i prawnych. To one stanowią kluczowy element oceny oraz wartości rynkowej spółki. Możliwe będzie również wejście kapitałowe w postaci wartości niematerialnych i prawnych innych podmiotów do spółki (naukowców z innych projektów spółki, z którymi projektodawcy spotkają się na warsztatach itd.).

## **2.11. Efektywność kosztowa projektu**

Efektywność kosztowa podlegać będzie ocenie na etapie „oceny szczegółowej” na podstawie przygotowanej w ramach warsztatów i przy wsparciu zespołu ekspertów analizy kosztowej projektu (ujęcie analityczne). Badana ma być zasadność ponoszonych kosztów i skala działalności, a także wytyczone cele do osiągnięcia i planowana stopa zwrotu w realizacji do zaangażowanych środków (ujęcie jakościowe).

## **2.12. Zasady dotyczące wejścia kapitałowego**

Wszelkie działania obejmujące proces wejścia kapitałowego, funkcjonowania/wspierania spółki oraz wyjścia kapitałowego oparte zostaną na zasadach ładu korporacyjnego i Kodeksu spółek handlowych. W związku z tym wszystkie tworzone

spółki będą wyposażone w następujące organy funkcjonujące zgodnie z poniższymi zasadami:

1. Walne Zgromadzenie/Zgromadzenie Wspólników:

- XYZ i udziałowcy – pomysłodawcy powinni współdziałać w zakresie zwoływania i przebiegu zgromadzeń zgodnie z przepisami prawa, postanowieniami umowy albo statutu spółki;
- XYZ wyposażone w opcje kontroli negatywnej umowy spółki w celu zapobieżenia zmianom umowy bez zgody XYZ.

2. Rada Nadzorcza:

- projektowana jako organ spółki zapewniający najbardziej odpowiedni nadzór nad działalnością spółki oraz efektywne i sprawne podejmowanie decyzji, a także wymianę poglądów pomiędzy XYZ a udziałowcami-pomysłodawcami w granicach przewidzianych przez prawo, umowę albo statut spółki;
- wyposażona w kompetencje przewidziane w Kodeksie spółek handlowych.

3. Zarząd:

- zobowiązany do uzyskania zgody Rady Nadzorczej na dokonanie istotnych czynności, związanych z działalnością spółki;
- zobowiązany sporządzać i przekazywać Radzie Nadzorczej sprawozdania finansowe oraz raporty miesięczne, kwartalne i roczne niezwłocznie po zakończeniu okresu, za który sprawozdanie lub raport powinny być sporządzone, a także wyjaśnienia dotyczące istotnych zdarzeń związanych ze sprawami spółki.

Funkcjonowanie inkubowanej spółki po dokonaniu wejścia kapitałowego oparte będzie na zasadach funkcjonowania wynikających z zasad ładu korporacyjnego i Kodeksu spółek handlowych. Celem wejścia kapitałowego będzie również realizacja stopy zwrotu na kapitale poprzez wyjście z inwestycji, rozwój oferty produktowej i technologicznej spółki. Dokonanie planowanych wejść kapitałowych zapoczątkuje stworzenie grupy kapitałowej spółek powiązanych, znajdujących się w portfelu XYZ, oraz stworzenie platformy wymiany doświadczeń i transfer wiedzy.

### 2.13. Strategia wyjścia z inwestycji kapitałowej

Planuje się następującą „mapę drogową” wyjścia kapitałowego z wyinkubowanych spółek. Składa się ona z siedmiu działań opisanych poniżej.

1. Realizacja szczegółowych warunków wyjścia określonych już w umowie intencyjnej na etapie wejścia kapitałowego.

2. Wyjście kapitałowe XYZ z inwestycji w inkubowanej spółce będzie zasadniczym sposobem umożliwiającym realizację celu, dla którego XYZ dokonało inwestycji.

3. Kwoty uzyskane ze zbycia udziałów/akcji w inkubowanych spółkach będą reinwestowane w następne projekty.

4. Wyjście kapitałowe z inwestycji jest dokonywane po okresie od 2 do 7 lat.

5. Scenariusze pozytywne wyjścia kapitałowego z inwestycji mogą być zrealizowane przez co najmniej jeden z przedstawionych poniżej scenariuszy:

- sprzedaż udziałów inwestorowi strategicznemu,
- wykup spółki przez zarząd/menedżerów,
- sprzedaż udziałów inwestorowi finansowemu,
- alternatywny rynek obrotu (New Connect),
- IPO – giełdowa oferta publiczna,
- zmiana struktury własnościowej w wyniku fuzji/przejęcia.

6. Scenariusze negatywne wyjścia kapitałowego z inwestycji zakładają realizację co najmniej jednej ze wskazanych poniżej decyzji:

- decyzja o upadłości spółki,
- decyzja o likwidacji spółki,
- sprzedaż udziałów ze stratą (poniżej wartości nominalnej).

7. Wskaźniki określające ocenę potencjalnych szans spółki na znalezienie nabywcy udziałów oraz kryteria brzegowe determinujące alternatywne wycofanie się z inwestycji. Głównym wskaźnikiem będzie wewnętrzna stopa zwrotu z inwestycji i wartość rezydualna. Zespoły ekspertów określą dla każdej spółki parametry, wskaźniki i kryteria brzegowe dostosowane do fazy cyklu życia produktu, charakteru prowadzonej działalności, specyfiki branży/branż oraz cele do realizacji. Ich monitoring oraz ewentualna ewaluacja wynikająca z sytuacji makroekonomicznej lub zmian strategii spółki będzie prowadzona minimum raz do roku. Nad jej prowadzeniem czuwać będzie Rada Nadzorcza.

XYZ oraz udziałowcy-pomysłodawcy będą współdziałać na zasadach określonych w umowie intencyjnej w celu osiągnięcia odpowiedniej stopy zwrotu na kapitale przy wyjściu z inwestycji, w tym w szczególności poprzez stworzenie jak najszerszych możliwości wyjścia XYZ z inwestycji. Prawa i opcje gwarantujące obu stronom właściwe warunki wyjścia z inwestycji zależne są od momentu wyjścia i możliwej do uzyskania ceny sprzedaży. Moment wyjścia zostanie wybrany w taki sposób, aby z jednej strony zmaksymalizować cenę osiągniętą przy sprzedaży, z drugiej zaś zapewnić spółce maksymalną szansę przetrwania. Cena sprzedaży opierać się będzie na wycenach: metodą dyskontowanych przyszłych przepływów, porównawczą, mieszaną.

### 3. Podsumowanie

Obecnie badany projekt jest na etapie realizacji. Zespół zarządzający realizuje zaplanowane w harmonogramie projektu działania. Weryfikacja słuszności i trafności zaplanowanych działań będzie możliwa najwcześniej po pierwszych wejściach kapitałowych beneficjenta. Zwrócić należy uwagę również na pionierski charakter badanego projektu. Oto po raz pierwszy fundusze publiczne przeznaczone na wejścia kapitałowe do innowacyjnych przedsiębiorstw. Stanowi to innowacyjny pomysł twórców Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka. Jako współautor kilku

projektów skierowanych do tego programu uważam, że jest to bardzo potrzebna inicjatywa wpisująca się w zapotrzebowanie rynkowe. Świadczy o tym duże zainteresowanie projektem ze strony pomysłodawców. Mam nadzieję, iż opracowana i opisana wyżej metoda wyszukiwania i wdrażania innowacyjnych pomysłów do praktyki gospodarczej będzie racjonalna i efektywna. Najbliższe lata pracy zespołu zarządzającego zweryfikują pozytywnie lub negatywnie opisane podejście.

## Literatura

- Kerzner H., *Advanced Project Management*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005.
- Kerzner H., *Zarządzanie projektami. Studium przypadków*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005.
- Marcinkowski B. (komentarz), *Kodeks spółek handlowych 2006*. Stan prawny na 1 lutego 2006; Infor-Gazeta Prawna, Warszawa 2006.
- Miller A., *Kompendium przedsiębiorczości*, Centrum Obsługi Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2008.
- Pawlak M., *Struktury organizacyjne zarządzania projektami*, Przegląd Organizacji 2004, nr 1.
- Pawlak M., *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Roszkowski H., Wiatrak H., *Zarządzanie projektem – istota, procedury i ich zastosowanie przy korzystaniu ze środków Unii Europejskiej*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2005.
- Wach K., *Jak założyć własną firmę w Polsce* (cz. 5), Kraków 2005.
- Wach K., *Jak założyć własną firmę w Polsce*, Instytut Wspierania Przedsiębiorczości w Krakowie, Urząd Miasta Krakowa, Kraków 2006.
- [www.parp.gov.pl](http://www.parp.gov.pl), 10.03.2010.

## METHOD OF SELECTION AND PREINCUBATION OF INNOVATIVE PROJECTS

**Summary:** The aim of this paper is a presentation of the author's choice of methodology and preincubation of innovative projects that will be the foundation of establishing companies in cooperation with the project's originators, XYZ and other companies or universities supporting the project. The assumptions contained in this methodology formed the substantive basis of the application form, which the Polish Agency for Enterprise Development approved for subsidizing as part of the Innovative Economy Operational Programme – Action 3.1. Capital for innovation in 2009. The developed method is a result of the team members work. In turn, the main objective of the co-financed project is the selection and preincubation of ten capital companies in such industries as: nanotechnology, biotechnology, information technology and energy in XYZ. It is preferable in the project to create hybrid capital companies (linking at least two recommended industries into one project).