



KAZUS NEGOCJACYJNY

Spór na tle umowy inwestycyjnej pomiędzy inwestorem strategicznym a założycielem startupu technologicznego

Strony sporu:

- I. **NovaTech Ventures spółka z ograniczoną odpowiedzialnością z siedzibą w Warszawie („Inwestor” lub „NovaTech”),** reprezentowana przez Członka Zarządu, Katarzynę Wolińską.
- II. **Marek Ziółkowski („Założyciel”)** – osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą, były jedyny wspólnik i Prezes Zarządu CodeSync sp. z o.o.

CodeSync sp. z o.o. z siedzibą w Krakowie („**Spółka**”) została założona w 2019 r. przez Marka Ziółkowskiego, który był jedynym wspólnikiem posiadającym 100% udziałów w kapitale zakładowym. Spółka zajmowała się tworzeniem oprogramowania udostępnianego klientom za pośrednictwem internetu w modelu usługowym (tzw. SaaS – Software as a Service) do zarządzania łańcuchem dostaw w branży logistycznej, oferując platformę pod nazwą handlową „LogiChain”. Założyciel był głównym autorem oprogramowania platformy, a także pełnił funkcję Prezesa Zarządu Spółki. W latach 2020–2023 Spółka systematycznie rosła, pozyskując klientów z sektora logistycznego i transportowego. Roczne przychody Spółki w roku obrotowym 2023 wyniosły ok. 4.800.000 zł netto, a zysk operacyjny (EBITDA) – ok. 1.200.000 zł.

Na początku 2024 r. zainteresowanie Spółką wyraziła NovaTech Ventures sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie – spółka inwestycyjna, część międzynarodowej grupy kapitałowej NovaTech Group, specjalizującej się w inwestycjach w sektorze technologicznym. NovaTech planowała włączenie platformy LogiChain do swojego portfela produktów cyfrowych i jej rozwój na rynkach zagranicznych. Po przeprowadzeniu procesu due diligence, w dniu 15 lipca 2024 r. Strony zawarły umowę sprzedaży udziałów („**Umowa**”), na mocy której Założyciel sprzedał NovaTech 100% udziałów w CodeSync sp. z o.o.

Cena sprzedaży udziałów została ustalona w następujący sposób:

- **cena bazowa:** 12.000.000 zł, płatna w dniu closingu (zamknięcia transakcji), tj. w dniu 15 września 2024 r.;
- **dodatkowe wynagrodzenie warunkowe (earn-out):** do 4.000.000 zł, płatne w dwóch transzach po 2.000.000 zł każda, pod warunkiem osiągnięcia przez Spółkę (CodeSync sp. z o.o.) określonych progów przychodowych:
 - **transza I (2.000.000 zł):** płatna, jeżeli przychody netto Spółki za okres od 1 października 2024 r. do 30 września 2025 r. („Okres Earn-Out I”) osiągną lub przekroczą kwotę 6.500.000 zł;
 - **transza II (2.000.000 zł):** płatna, jeżeli przychody netto Spółki za okres od 1 października 2025 r. do 30 września 2026 r. („Okres Earn-Out II”) osiągną lub przekroczą kwotę 8.000.000 zł.

Umowa precyzowała, że „przychody netto” na potrzeby mechanizmu earn-out oznaczają przychody z działalności operacyjnej Spółki w rozumieniu ustawy o rachunkowości, z wyłączeniem przychodów z transakcji z podmiotami powiązanymi niewynikających z normalnej działalności handlowej (§ 3 ust. 5 Umowy). Weryfikacja spełnienia warunków earn-out miała następować na podstawie zbadanego przez biegłego rewidenta sprawozdania finansowego Spółki za odpowiedni okres (§ 3 ust. 7 Umowy).

Zgodnie z Umową, po zamknięciu transakcji Założyciel miał pozostać w Spółce jako Prezes Zarządu i dyrektor techniczny przez okres co najmniej 24 miesiące od dnia closingu, tj. do dnia 15 września 2026 r. („Okres Przejściowy”). Wynagrodzenie Założyciela z tytułu pełnienia funkcji w Spółce zostało ustalone na kwotę 35.000 zł miesięcznie netto. Założyciel zobowiązał się do aktywnego wspierania rozwoju Spółki i platformy LogiChain w Okresie Przejściowym.

Umowa zawierała również klauzulę zakazu konkurencji (§ 8 Umowy), zgodnie z którą Założyciel zobowiązał się, że przez okres 36 miesięcy od dnia closingu (tj. do dnia 15 września 2027 r.) nie będzie, bezpośrednio ani pośrednio: (i) prowadził, uczestniczył, świadczył usług doradczych ani konsultingowych na rzecz jakiegokolwiek podmiotu działającego w branży oprogramowania do zarządzania łańcuchem dostaw, logistyki lub technologii transportowych; (ii) nawiązywał stosunku pracy, zlecenia ani innego stosunku prawnego z jakimkolwiek podmiotem konkurencyjnym wobec Spółki; (iii) pozyskiwał ani nakłaniał klientów, kontrahentów lub pracowników Spółki do zakończenia współpracy ze Spółką (zakaz solicytacji). Za naruszenie zakazu konkurencji przewidziano karę umowną w wysokości 3.000.000 zł (§ 8 ust. 4 Umowy), z zastrzeżeniem prawa Inwestora do dochodzenia odszkodowania przewyższającego wysokość kary umownej.

W Umowie Założyciel złożył szereg zapewnień (representations and warranties, § 6 Umowy) dotyczących m.in. stanu prawnego Spółki, jej majątku, zobowiązań, a w szczególności praw własności intelektualnej. Zgodnie z § 6 ust. 3 lit. c) Umowy, Założyciel zapewnił, że:

„Spółka jest wyłącznym właścicielem lub posiada ważne licencje na całość oprogramowania, dokumentacji technicznej oraz wszelkich innych składników własności intelektualnej wykorzystywanych w ramach działalności Spółki. Żadna część oprogramowania Spółki nie jest obciążona prawami osób trzecich, które ograniczałyby prawo Spółki do swobodnego korzystania, modyfikowania, udzielania sublicencji lub komercjalizacji tego oprogramowania.”

Za naruszenie zapewnień Założyciel ponosi odpowiedzialność odszkodowawczą na zasadach ogólnych (art. 471 k.c.), z ograniczeniem łącznej odpowiedzialności do kwoty stanowiącej 50% Ceny Bazowej, tj. do 6.000.000 zł (§ 6 ust. 8 Umowy). Termin na zgłoszenie roszczeń z tytułu naruszenia zapewnień wynosił 24 miesiące od dnia closingu (§ 6 ust. 9 Umowy), z wyjątkiem zapewnień dotyczących własności intelektualnej – w ich przypadku termin wynosił 36 miesięcy.

Realizacja Umowy i sporne okoliczności

W pierwszych miesiącach po closingu współpraca pomiędzy Stronami układała się prawidłowo. Założyciel pełnił swoje obowiązki jako Prezes Zarządu i dyrektor techniczny, rozwijając platformę LogiChain. Pod koniec Okresu Earn-Out I (tj. około sierpnia-września 2025 r.) nastąpił jednak znaczący wzrost przychodów Spółki, który wzbudził podejrzenia Inwestora.

Zgodnie ze wstępnym zestawieniem finansowym przygotowanym przez dział księgowy Spółki, przychody netto za Okres Earn-Out I wyniosły 6.743.000 zł, co oznaczałoby przekroczenie progu warunkującego wypłatę Transzy I earn-out (6.500.000 zł). Inwestor zlecił jednak własny przegląd księgowy, w ramach którego firma audytorska FinAudit sp. z o.o. ustaliła, co następuje:

- 1) w sierpniu 2025 r. Spółka zawarła umowę z firmą DataBridge sp. z o.o. (spółką kontrolowaną przez kuzyna Założyciela, Pawła Ziółkowskiego) na „usługi integracji systemów” o wartości 420.000 zł netto. Umowa została wykonana formalnie (wystawiono faktury, dokonano płatności), jednak zakres rzeczywistych usług budzi poważne wątpliwości – według audytorów, świadczenia DataBridge pokrywały się w znacznej mierze z usługami świadczonymi równolegle przez zespół wewnętrzny Spółki;
- 2) we wrześniu 2025 r. Spółka zafakturowała na rzecz trzech klientów usługi wdrożeniowe o łącznej wartości 310.000 zł netto, które według harmonogramów projektu miały być realizowane i fakturowane dopiero w IV kwartale 2025 r. Klienci ci potwierdzili, że Założyciel zaproponował im 15% rabat na przyszłe usługi w zamian za wcześniejsze zaakceptowanie faktur;
- 3) po wyłączeniu przychodów z transakcji z DataBridge (jako transakcji z podmiotem powiązanym niewynikającej z normalnej działalności handlowej) oraz korekcie przychodów z przyspieszonego fakturowania, przychody netto za Okres Earn-Out I wyniosłyby według Inwestora ok. 6.013.000 zł, co oznaczałoby nieosiągnięcie progu 6.500.000 zł.

W piśmie z dnia 20 listopada 2025 r. Inwestor poinformował Założyciela, że odmówił uznania spełnienia warunków Transzy I earn-out, powołując się na sztuczne zawyżenie przychodów. Inwestor wskazał również, że rozważa dochodzenie roszczeń odszkodowawczych z tytułu działania Założyciela na szkodę Spółki (art. 293 k.s.h.).

Kwestia własności intelektualnej i licencji open-source

W grudniu 2025 r., w ramach audytu technologicznego przeprowadzonego na zlecenie NovaTech przez niezależną firmę CyberLex sp. z o.o., ustalono, że istotna część oprogramowania platformy LogiChain (moduł odpowiadający za ok. 30% funkcjonalności platformy) została stworzona z wykorzystaniem komponentów objętych licencją wolnego oprogramowania GNU Affero General Public License v3.0 (AGPL-3.0). Warunki tej licencji nakładają na licencjobiorcę szczególny obowiązek: każdy, kto udostępnia użytkownikom oprogramowanie objęte licencją – w tym za pośrednictwem internetu, jak ma to miejsce w modelu SaaS stosowanym przez Spółkę – musi również nieodpłatnie udostępnić całość własnego oprogramowania na tych samych warunkach licencyjnych (tzw. efekt „zarażania” licencją). Oznacza to, że Spółka nie może zgodnie z prawem oferować platformy LogiChain jako oprogramowania zastrzeżonego (chronionego tajemnicą przedsiębiorstwa), gdyż jest zobowiązana do ujawnienia jego treści każdemu użytkownikowi. Narusza to przyjęty przez Spółkę model biznesowy i naraża ją na roszczenia licencjodawców.

Inwestor zlecił wycenę kosztów usunięcia problematycznych komponentów z oprogramowania i stworzenia od podstaw ich zamienników wolnych od ograniczeń licencyjnych (tzw. „clean room implementation”, czyli opracowanie nowego oprogramowania bez wykorzystania materiałów objętych cudzymi prawami). Według kosztorysu przygotowanego przez CyberLex sp. z o.o. koszt ten wyniesie ok. 2.500.000 zł i wymaga ok. 12 miesięcy pracy zespołu programistów. W tym okresie Spółka będzie musiała ograniczyć sprzedaż licencji nowym klientom korporacyjnym, którzy standardowo wymagają oświadczeń o braku obciążeń praw osób trzecich na nabywanym oprogramowaniu.

Pismem z dnia 15 stycznia 2026 r. Inwestor zgłosił Założycielowi roszczenie odszkodowawcze z tytułu naruszenia zapewnień (representations & warranties) w kwocie 2.500.000 zł, odpowiadającej szacowanemu kosztowi zastąpienia wadliwych komponentów oprogramowania, powiększonej o utracone korzyści wynikające z opóźnień w komercjalizacji.

Zarzut naruszenia zakazu konkurencji

W lutym 2026 r. Inwestor powrócił do Spółki z informacją o ustaleniach swojego działu compliance. Okazało się, że w październiku 2025 r. Założyciel założył jednoosobową działalność gospodarczą pod firmą „MZ Digital Consulting – Marek Ziółkowski”, w ramach której świadczy usługi doradztwa technologicznego. Inwestor ustalił, że Założyciel wykonywał zlecenia na rzecz dwóch spółek:

- FleetOps sp. z o.o. – startupu rozwijającego platformę do optymalizacji tras transportowych (umowa na kwotę 8.000 zł miesięcznie, od listopada 2025 r.);
- GreenLog sp. z o.o. – spółki zajmującej się oprogramowaniem do zarządzania logistyką ostatniej mili dla e-commerce (umowa na kwotę 12.000 zł miesięcznie, od stycznia 2026 r.).

W piśmie z dnia 10 marca 2026 r. Inwestor wezwał Założyciela do zapłaty kary umownej w wysokości 3.000.000 zł z tytułu naruszenia § 8 Umowy (zakaz konkurencji), a także do natychmiastowego zaprzestania działalności konkurencyjnej.

Stanowisko Założyciela

W odpowiedzi z dnia 25 marca 2026 r. na pismo Inwestora z dnia 20 listopada 2025 r. oraz z dnia 10 marca 2026 r., działając przez zawodowego pełnomocnika, Założyciel zajął następujące stanowisko:

- 1) **Earn-out:** Warunki Transzy I zostały spełnione. Umowa z DataBridge była rzeczywistą transakcją handlową, realizowaną na warunkach rynkowych, a sam fakt pokrewieństwa z właścicielem DataBridge nie przesądza o pozornym charakterze umowy. Założyciel wskazał również, że przyspieszone fakturowanie jest standardową praktyką branżową i nie narusza żadnych postanowień Umowy.
- 2) **Zakaz konkurencji:** Zakaz konkurencji zawarty w § 8 Umowy jest nadmiernie szeroki i de facto uniemożliwia Założycielowi prowadzenie jakiejkolwiek działalności zawodowej w jedynej branży, w której posiada kompetencje. Usługi świadczone na rzecz FleetOps sp. z o.o. i GreenLog sp. z o.o. mają charakter ogólnego doradztwa technologicznego (architektura systemów, DevOps, CI/CD) i nie dotyczą bezpośrednio konkurencyjnych produktów SaaS. Założyciel powołał się na art. 353¹ k.c. (swoboda umów i jej ograniczenia) oraz art. 58 § 2 k.c. (nieważność czynności prawnej sprzecznej z zasadami współżycia społecznego), argumentując, że klauzula zakazu konkurencji jest nieważna co najmniej w części.

- 3) **Zapewnienia IP:** Założyciel uznał, że nie doszło do naruszenia zapewnień. Informacja o wykorzystaniu komponentów objętych licencją AGPL-3.0 była zawarta w dokumentacji technicznej Spółki udostępnionej w ramach procesu due diligence (załącznik do data room), a NovaTech miała możliwość jej identyfikacji przed zamknięciem transakcji. Ponadto Założyciel wskazał, że korzystanie z komponentów dostępnych na licencjach wolnego oprogramowania jest powszechną praktyką w branży informatycznej i nie wyklucza komercjalizacji, lecz jedynie wymaga dostosowania sposobu oferowania produktu klientom.
- 4) **Roszczenia wzajemne:** Założyciel zgłosił własne roszczenia wobec Inwestora: (i) o zapłatę Transzy I earn-out w kwocie 2.000.000 zł wraz z odsetkami ustawowymi za opóźnienie od dnia 1 grudnia 2025 r.; (ii) o zapłatę zaległego wynagrodzenia za pełnienie funkcji Prezesa Zarządu za okres grudzień 2025 r. – luty 2026 r. (105.000 zł netto), które Inwestor wstrzymał „do czasu wyjaśnienia sprawy”.

Próba polubownego rozwiązania sporu

W dniu 15 kwietnia 2026 r. Założyciel złożył rezygnację z funkcji Prezesa Zarządu CodeSync sp. z o.o. ze skutkiem natychmiastowym, powołując się na utratę zaufania ze strony Inwestora i niemożność dalszej współpracy. NovaTech powołała na stanowisko Prezesa Zarządu Spółki swoją przedstawicielkę, Annę Kowalską.

Umowa pomiędzy Inwestorem i Założycielem zawiera klauzulę mediacyjną (§ 12 ust. 2 Umowy), zgodnie z którą w pierwszej kolejności Strony zobowiązują się podjąć próbę polubownego rozwiązania sporu, w tym w szczególności przeprowadzić mediację zgodnie z przepisami Kodeksu postępowania cywilnego. W § 12 ust. 3 Umowa zawiera zapis na sąd polubowny.

Obie Strony wyraziły gotowość do spotkania negocjacyjnego. Spotkanie to odbyć się ma w dniu *[dowolna data następująca po dniu publikacji niniejszego kazusu lecz nie później niż termin wysłania pracy pisemnej]* 2026 r. w siedzibie kancelarii mediacyjnej w Warszawie. Celem spotkania jest określenie zakresu wzajemnych roszczeń Stron i podjęcie próby polubownego rozwiązania sporu, z uwzględnieniem następujących kwestii:

- 1) rozliczenie earn-out za Okres Earn-Out I (Transza I) oraz ustalenie zasad weryfikacji earn-out za Okres Earn-Out II (Transza II);
- 2) roszczenie Inwestora z tytułu naruszenia zapewnień dotyczących własności intelektualnej (2.500.000 zł);
- 3) żądanie zapłaty kary umownej za naruszenie zakazu konkurencji (3.000.000 zł);
- 4) roszczenia Założyciela o zapłatę earn-out (2.000.000 zł) i zaległego wynagrodzenia (105.000 zł);
- 5) uregulowanie przyszłych relacji Stron, w tym kwestia obowiązywania zakazu konkurencji.

ZADANIE:

Proszę przygotować pracę pisemną, która zawierać będzie następujące elementy:

- a) **część pierwszą** – zwięzłą analizę stanu faktycznego i prawnego sprawy oraz wskazanie wynikającego z tej analizy, przewidywanego rozstrzygnięcia sądu, a także ewentualnie określenie innych alternatywnych scenariuszy poza osiągnięciem porozumienia ugodowego;
- b) **część drugą** – analizę sytuacji negocjacyjnej wybranej strony, w tym:
 - analizę rzeczywistych interesów wybranej strony;
 - analizę celów negocjacyjnych, które ta strona sporu chce osiągnąć;
 - analizę rzeczywistych interesów i przewidywanych celów drugiej strony;
 - rekomendowaną strategię negocjacyjną dla wybranej strony.

Wymogi dotyczące pracy pisemnej zawarte zostały w § 7 Regulaminu Ogólnopolskiego Prawniczego Turnieju Negocjacyjnego – Edycja 3.

Najistotniejszym elementem pracy pisemnej jest sposób argumentowania przedstawianych stanowisk i umiejętność identyfikowania okoliczności, które mają znaczenie dla oceny sytuacji negocjacyjnej stron.

Przygotowując część pierwszą pracy pisemnej dotyczącą zwięzłej analizy stanu faktycznego i prawnego sprawy oraz wskazania wynikającego z tej analizy, przewidywanego rozstrzygnięcia sądu, a także ewentualnie innych alternatywnych scenariuszy poza osiągnięciem porozumienia ugodowego, należy rozważyć przede wszystkim:

- jakie okoliczności stanu faktycznego mają znaczenie dla rozstrzygnięcia sporu, a – w konsekwencji – jakie podstawy prawne mogłyby znaleźć zastosowanie do jego rozstrzygnięcia;
- jakie argumenty przemawiają za określonym rozstrzygnięciem sądu (sądu polubownego) w odniesieniu do poszczególnych roszczeń stron, a jakie ewentualnie obniżają prawdopodobieństwo takiego rozstrzygnięcia;
- czy istnieją (i jakie) ewentualne inne niż rozstrzygnięcie sądu i uzyskanie porozumienia ugodowego, alternatywne możliwe do osiągnięcia rozwiązania? Jakże wiążą się z nimi szanse i ryzyka?

Z kolei w części drugiej pracy należy zawrzeć elementy wskazane w pkt b) powyżej i w § 7 ust 1. lit. b) Regulaminu. Elementy części drugiej pracy, wskazane w tiret 1–3 pkt b) powyżej i w § 7 ust 1. lit. b) Regulaminu (a także analiza przeprowadzona w części pierwszej pracy pisemnej), powinny pomóc w przygotowaniu rekomendowanej strategii negocjacyjnej dla wybranej strony.