

Joanna Mantorska

# Kapitał intelektualny jako wartość w przedsiębiorstwie

**Streszczenie:** Tematem artykułu są uwarunkowania związane z działalnością przedsiębiorstw, a zwłaszcza kwestie związane z generowaniem przez nie wartości, które decydują o sukcesie rynkowym. Z uwagi na otoczenie, a także dla realizacji koniecznej i pożądanej strategii, niezbędne jest zwrócenie uwagi na własność intelektualną, na którą składają się posiadane przez przedsiębiorstwa prawa wyłączne (w tym patenty), jak i na zagadnienie kapitału ludzkiego zaangażowanego w tworzenie, rozwijanie i praktykowanie tej własności intelektualnej oraz znaczenie zasobów ludzkich pod kątem posiadanych przez przedsiębiorstwa kompetencji rynkowych. Celem artykułu jest określenie roli oraz znaczenia własności intelektualnej oraz kapitału intelektualnego dla funkcjonowania oraz efektywności przedsiębiorstw. Jako metodę badawczą zastosowano analizę literatury przedmiotu, po czym dokonano zestawienia i syntezy przytoczonych zagadnień oraz wyciągnięto wnioski. Poczynione na potrzeby niniejszego artykułu działania pozwoliły dostrzec duże znaczenie zdefiniowanej oraz uregulowanej prawnie własności intelektualnej dotyczącej konkretnych, odpowiednio spisanych rozwiązań. Jednocześnie wykazano znaczącą rolę zasobów ludzkich posiadanych przez podmioty gospodarcze oraz wzajemne powiązanie oraz oddziaływanie wymienionych składowych, które nieodłącznie wpisują się w istnienie oraz efektywne funkcjonowanie przedsiębiorstw.

W ramach zastosowanej metody badawczej dokonano przeglądu literatury przedmiotu, zestawiając ze sobą składowe własności intelektualnej w przedsiębiorstwie przyczyniające się w sposób znaczący do generowania przezeń wartości, takie jak posiadanie i/lub korzystanie z chronionych prawem rozwiązań oraz obecność odpowiednio wykwalifikowanego potencjału pracowniczego.

**Słowa kluczowe:** własność intelektualna, kapitał intelektualny, kapitał ludzki, zasoby ludzkie, ochrona własności intelektualnej, prawa własności intelektualnej, zarządzanie własnością intelektualną, zarządzanie wartością przedsiębiorstwa, innowacyjność przedsiębiorstw

---

## Intellectual capital as a value in an enterprise

**Summary:** A basis for this theme are conditions connected with the enterprises' activity, with a focus on the issues associated with a generation of the value, as they predominantly constitute the market success of the business entities. Considering the environment

and the market conditions, as well as for implementing the necessary and desired market strategy by the enterprises, it is essential paying particular attention to a calculable aspect of intellectual property involving the entities' exclusive rights (including patents), as well as to an issue of a human capital engaged in creating, development and performing of this intellectual property and a significance of the human resources as such for the particular entities as to the owned market expertise. An objective of this study was precisising of the role and an estimation of the relative importance of intellectual property and intellectual capital for the functioning and effectiveness of the enterprises. As a test method it was used an analysis of the respective literature, following which summarising and synthesis of the provided issues were done and the conclusions drawn. Made for the purposes of this development activities allowed to notice a great importance of the defined and legally regulated intellectual property concerning the particular, appropriately written solutions, while simultaneously demonstrating a prominent role of human resources.

**Keywords:** intellectual property, intellectual capital, human capital, human resources, intellectual property protection, intellectual property rights, intellectual property management, enterprise value management, innovativeness of enterprises

**JEL:** D80, E22, G11, G32, J24, L26, M13, O3, Q55

**Zagadnienie własności intelektualnej w przedsiębiorstwie podjęto w niniejszej pracy z uwagi na fakt, że towarzyszące tej tematyce właściwe wykorzystanie kreatywności i innowacyjności ludzi prowadzić może do stabilnej i konkurencyjnej działalności przedsiębiorstw, a także ich sukcesu gospodarczego (Kasprzycki i in., 2016). Odpowiednie zarządzanie własnością intelektualną jest kwestią niezwykle istotną, tak pod kątem objęcia właściwą oraz efektywną ochroną posiadanych i/lub użytkowanych rozwiązań, jak też przy uwzględnieniu stanowionej przez nie wartości rynkowej generowanej w oparciu o sam koncept wynalazczy, ale też oferowany na rynku produkt końcowy.**

Urząd Patentów i Znaków Towarowych Stanów Zjednoczonych Ameryki przeprowadził badanie dotyczące wpływu własności intelektualnej na gospodarkę. Zidentyfikowano wówczas firmy o *intensywnym* wykorzystaniu własności intelektualnej jako te, które wykorzystują w znacznym stopniu patenty, znaki towarowe i prawa autorskie. W raporcie stwierdzono, że przemysły o *intensywnym* wykorzystaniu własności intelektualnej przyczyniły się do powstania 45,5 mln miejsc pracy oraz wygenerowania w 2014 roku 6,6 biliona dolarów wartości dodanej, co stanowi ekwiwalent 38,2 proc. PKB USA. Badanie wykazało również wpływ własności intelektualnej w Europie (Parr, 2018; USPTO, 2016).

Europejski Urząd Patentowy (EPO) i Urząd ds. Harmonizacji Rynku Wewnętrznego (OHIM), opublikowały porównywalny raport w 2013 r., wykorzystując dane dla Unii Europejskiej (UE). Polegano na podobnych metodologiach (jak w przypadku Urzędu Patentów i Znaków Towarowych USA) dla zidentyfikowania przemysłów o *intensywnym* wykorzystaniu praw własności intelektualnej w Europie i określono ilościowo ich wkład w gospodarkę Europy w latach 2008-2010. Badanie pokazało, że przemysły o *intensywnym* wykorzystaniu praw własności intelektualnej generowały 4,7 bln euro, co stanowiło prawie 39 proc. PKB w Europie. Ponadto, badanie wykazało, że

przemysły o *intensywnym* wykorzystaniu praw własności intelektualnej bezpośrednio zatrudniały 56,5 mln osób, co stanowiło prawie 26 proc. całkowitego zatrudnienia za dany okres (Parr, 2018; USPTO, 2016). Według innego raportu, przemysły o *intensywnym* wykorzystaniu własności intelektualnej odpowiadają za ok. 90 proc. handlu UE z resztą świata (Parr, 2018; EUBusiness, 2016).

Obecnie przedsiębiorstwa konkurują nie tylko posiadaną własnością intelektualną konkretnych rozwiązań, ale też pozyskiwaniem młodych, ambitnych, kreatywnych i szybko uczących się pracowników, którzy stają się ważnym nośnikiem kapitału intelektualnego. Pozycję liderów zajmują te podmioty gospodarcze, które szybko potrafią przekształcać wiedzę i umiejętności swoich pracowników w zyskowne rozwiązania, produkty i usługi oferowane klientom. To właśnie kapitał intelektualny jest najcenniejszym i najwartościowszym zasobem każdego przedsiębiorstwa, umożliwiając jego ciągły rozwój i prowadzenie skutecznej strategii konkurencji (Ujwary-Gil, 2009).

Celem artykułu jest analiza własności intelektualnej rozumianej tak pod kątem konkretnych rozwiązań objętych prawami wyłącznymi, jak i szeroko pojętych kompetencji pracowniczych, niezbędnych dla odpowiedniego korzystania z posiadanych zasobów wiedzy.

W odniesieniu do powyższego, dla osiągnięcia sukcesu gospodarczego, tak w perspektywie kraju, przedsiębiorstwa, jak i tworzenia wartości, niezwykle istotna jest odpowiednio sklasyfikowana, spisana i chroniona, posiadana przez przedsiębiorstwo własność intelektualna, poparta przy tym odpowiednio dobranym, rozwijanym oraz zarządzanym potencjałem pracowniczym. Te dwie składowe, odpowiednio ze sobą zestawione i powiązane, stanowią o rzeczywistej sile rynkowej oraz umożliwiają budowanie pożądanej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Przedstawione działanie, odpowiednio skoordynowane, umożliwia sukcesywne budowanie, jak również podwyższanie wartości rynkowej przedsiębiorstwa.

### **Istota kapitału intelektualnego**

W literaturze przedmiotu brak jest zgody co do jednej i jednoznacznej definicji kapitału intelektualnego. Brak przede wszystkim wyraźnego rozdziału pomiędzy definicją wiedzy a kapitałem intelektualnym, mimo iż wiedza jest zasobem niezbędnym do budowania kapitału intelektualnego. Jak twierdzą L. Edvinsson i M.S. Malone (2001), kapitał intelektualny to kompilacja wiedzy, doświadczenia praktycznego, technologii, dobrych stosunków z klientami oraz wszelkich umiejętności pozwalających przedsiębiorstwu na zdobycie przewagi konkurencyjnej. Zdaniem A. Brooking (1998), kapitał intelektualny jest różnicą między wartością rynkową a księgową przedsiębiorstwa, którą to stanowią niematerialne aktywa, czyli ludzie i własność intelektualna, oraz wszelka infrastruktura pozwalająca na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. M.S. Malone (Edvinsson, Malone, 2001) zasobami intelektualnymi określa zasoby oparte na wiedzy, które prowadzą do trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Zdaniem J. Fitz-Enza (2001), kapitał intelektualny oparty jest nie tylko na własności intelektualnej firmy, ale również na skomplikowanym splocie procesów i kultury, połączonym z siecią różnego rodzaju relacji i kapitałem ludzkim. M. Bratnicki (2001) twierdzi, że kapitał intelektualny to suma wiedzy posiadanej przez ludzi tworzących społeczność przedsiębiorstwa oraz umiejętność praktycznego przekształcenia tej wiedzy na wartość firmy. Kapitał intelektualny dzieli on na kapitał organizacyjno-społeczny, zawierający zasoby i procesy, oraz kapitał ludzki, czyli wiedzę

i umiejętności pracowników. Z kolei E. Skrzypek (2009) kapitałem intelektualnym nazywa te aktywa intelektualne, które są sumą wiedzy poszczególnych pracowników i zespołów pracowników. G. Urbanek (2007) natomiast uważa, że kapitał intelektualny stanowi niewidzialny zasób przedsiębiorstwa, który tworzy widzialne efekty. Kapitał intelektualny to zarówno wiedza sama w sobie, jak i rezultat jej transformacji w aktywa niematerialne. Kapitał ludzki jest niewątpliwie zasobem niematerialnym, podnoszącym rangę konkurencyjności rynkowej przedsiębiorstwa. Kapitał intelektualny zbudowany jest na trzech komponentach – kapitale ludzkim, kapitale strukturalnym oraz kapitale relacyjnym (Danielak, 2013). Kapitał ludzki jest kompilacją zasobów ludzkich, takich jak: wiedza ukryta, talent, lojalność, umiejętność pracy w grupie czy kreatywność (Bubel, 2016). Kapitał strukturalny to usystematyzowana wiedza, generowana przez wewnętrzną strukturę przedsiębiorstwa i będąca jego własnością, np. patenty, znaki handlowe, bazy danych itd. (Sopińska, 2003). Kapitałem relacyjnym, który łączy kapitał ludzki i strukturalny z podmiotami zewnętrznymi, określane są formalne i nieformalne relacje przedsiębiorstwa z jego klientami, akcjonariuszami i dostawcami (Stefańska, Bubel, Barcik, 2019).

### Kapitał intelektualny jako wartość w przedsiębiorstwie

Wartość firmy i jej przewaga konkurencyjna na rynku są obecnie kształtowane przez wiele czynników, przy czym coraz większego znaczenia nabierają czynniki bazujące na kapitale intelektualnym. (...) Pojęcie kapitału intelektualnego jest coraz bardziej znane i cenione. (...) Kapitał intelektualny jest niematerialnym aktywem odpowiedzialnym za generowanie wartości przedsiębiorstwa (Dąbrowska, 2019).

Kapitał intelektualny obejmuje wiedzę, informacje, własność intelektualną i bazę doświadczalną, które mogą mieć zastosowanie w kreowaniu dobrobytu (Stewart, 1997). Własność intelektualna jest znaczącym komponentem kapitału intelektualnego w ujęciu biznesowym (van Caenegem, 2002). Kapitał intelektualny może być zdefiniowany jako: suma całkowitej wiedzy, którą organizacja zdolna jest „udźwignąć” i wykorzystać w procesie prowadzenia działalności dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej (Yound, Subramaniam, Snell, 2004).

Kapitał ludzki, obok kapitału strukturalnego i kapitału relacyjnego, jest składową kapitału intelektualnego (Edvinsson, Malone, 1997). Kapitał ludzki *umiejscowiony jest* w pracownikach organizacji. Obejmuje on kompetencje, umiejętności i talenty innowacyjne ludzi w ujęciu operacyjnym (Bontis, 2002). Podczas gdy nie jest on w posiadaniu organizacji, kapitał intelektualny może być zarządzany przez organizację i jego wartość może być przenoszona i przekształcana do kapitału strukturalnego, który jest w posiadaniu organizacji (Cantatore, Crawford-Spencer, 2018).

Wartość kapitału intelektualnego może być znacząca. Jest on uznawany za najważniejsze aktywo wielu największych i najlepiej prosperujących firm na świecie. Jest fundamentem dla dominacji rynkowej oraz ciągłej rentowności wiodących korporacji (King, 2003). Pozycja konkurencyjna organizacji i jej zdolność innowacyjna w znacznym stopniu zależą od kapitału intelektualnego tego podmiotu oraz jego zdolności do rozwoju kapitału intelektualnego poprzez procesy zarządzania wiedzą (Nonaka, Takeuchi, 1995).

Posiadany przez przedsiębiorstwo kapitał intelektualny wymaga odpowiedniej infrastruktury organizacyjnej, która usprawniałaby tworzenie wartości dla klientów.

Infrastruktura organizacyjna, która jest kluczowym czynnikiem produkcji, obejmuje: procesy i praktyki biznesowe, systemy, które przekształcają aktywa materialne i niematerialne w wiązkę aktywów przedsiębiorstwa, umożliwiając tworzenie wartości ze wszystkich typów aktywów, przewagą konkurencyjną oraz trwale przepływy pieniężne. Aby przedsiębiorstwo mogło efektywnie tworzyć wartość, wspomniana infrastruktura organizacyjna nie może być statyczna, a raczej powinna stale dostosowywać się do nowych uwarunkowań, zarówno rynkowych jak i wewnątrzorganizacyjnych (Lev, 2002).

Wartość powinna być nie tylko rozpatrywana w kontekście pomiaru czy kalkulacji, ale również zrozumienia istoty jej tworzenia i rozwoju. Kapitał intelektualny jest raczej procesem odkrycia, dzielenia się i stabilizacji (ustrukturalizowania) wiedzy w przedsiębiorstwie. Jeżeli istotą odkrycia jest zbliżenie w umyśle odkrywcy dwu niezależnych obiektów, technik, rozwiązań, mogących się ze sobą połączyć, tworząc nową wartość, technikę czy rozwiązanie, to każdy proces, w którym jest tworzona nowa wartość (w tym dynamiczne podejście do kapitału intelektualnego), będzie zarazem procesem twórczym. Nie można zarządzać wiedzą bezpośrednio, a jedynie kulturą, która prowadzi do tego, że wiedza będzie dzielona. Zarządzanie kulturą nie jest łatwe, szczególnie jeśli chodzi o „cichą wiedzę”, która nie może być kodowana ani magazynowana. Dlatego warto rozwijać te cechy i atrybuty przedsiębiorstwa (różnego rodzaju zachęty), które umożliwiają rozwój i dzielenie się wiedzą w przedsiębiorstwie (Ujwary-Gi, 2009).

Skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem implikuje skuteczne zarządzanie kapitałem intelektualnym i jego zasobem (Stefańska, Bubel, Barcik, 2019). Skuteczne zarządzanie kapitałem intelektualnym to skuteczne zarządzanie jego komponentami, prowadzące do progresu w generowaniu zysków, budowaniu przewagi konkurencyjnej i ostatecznie stabilizacji rynkowej. Rola kapitału intelektualnego jest coraz szerzej analizowana i doceniana zarówno w teorii, jak i w praktyce. Powszechnie uznaje się, że prawdziwą wartość przedsiębiorstwa stanowią jego niematerialne zasoby, takie jak wiedza i doświadczenie pracowników, satysfakcja klientów oraz relacje między przedsiębiorstwem a jego interesariuszami. Z punktu widzenia gospodarki, kreatorami wartości są przede wszystkim aktywa niematerialne (Stefańska, Bubel, Barcik, 2019).

### **Własność intelektualna jako wartość w przedsiębiorstwie**

Na zarządzanie własnością intelektualną można spojrzeć z perspektywy prawnej, jak też księgowej i zarządczej, oraz ekonomicznej. Warto przy tym wspomnieć, że kwestią niełatwą i często niemożliwą, jest identyfikacja i pomiar czynników niematerialnych – tradycyjna sprawozdawczość finansowa nie rejestruje znacznej części tej kategorii zasobów, co powoduje, że nie odzwierciedla ona rzeczywistej sytuacji majątkowej wielu firm. Sprawia to, że brak jest tzw. *przełożenia wprost* zasobów niematerialnych przedsiębiorstw na ich wynik finansowy. Nie zmienia to jednak kluczowego znaczenia wartości niematerialnych dla funkcjonowania przedsiębiorstw. Kluczem do sukcesu jest zaś znalezienie swego rodzaju równowagi między osiąganymi krótkoterminowymi wynikami finansowymi a rezerwą zasobów na tworzenie potencjału rozwojowego biznesu. Potencjał ten bazuje na posiadanych przez firmę zasobach niematerialnych oraz opartych na nich kompetencjach, w powiązaniu z odpowiadającym im stanem i jakością (Urbanek, 2011).

Kwestie związane z własnością intelektualną mogą mieć znaczenie w zarządzaniu dokumentacją, tworzeniu raportów dla udziałowców, prowadzeniu księgowości, działalności badawczo-rozwojowej, zarządzaniu kadrami, tworzeniu strategii marketingowych, kształtowaniu marki, zarządzaniu łańcuchem dostaw, tworzeniu stron internetowych i zawieraniu umów z firmami świadczącymi usługi hostingowe; ponadto, w tworzeniu planów lokali/nieruchomości, sporządzaniu formalnych umów z wszelkiego rodzaju partnerami biznesowymi (włączając w to *outsourcing* oraz porozumienia dotyczące otwartej innowacyjności); w badaniach typu *due dilligence* przy przeprowadzaniu fuzji i przejęć, a także przy sprzedaży firm zależnych; w tworzeniu planów rozszerzania działalności, eksportu oraz nowych planów biznesowych; w kształtowaniu strategii internacjonalizacyjnych, podejmowaniu decyzji podatkowych i ubezpieczeniowych; w zarządzaniu ryzykiem, pozyskiwaniu funduszy, planowaniu kwestii bezpieczeństwa, wycenie produktów, ustalaniu kosztorysów, sprzedaży przedsiębiorstwa i zbywaniu aktywów w związku z bankructwem, rozstrzyganiu sporów, etc. (PARP, 2012).

### Kapitał intelektualny a własność intelektualna

Każda kategoria kapitału intelektualnego obejmuje pewne aspekty własności intelektualnej. Własność intelektualna jako część kapitału ludzkiego obejmuje, na przykład, know-how, informacje poufne oraz osobistą dobrą wolę. Kapitał strukturalny obejmuje własność intelektualną taką jak prawa autorskie związane z politykami i instrukcjami proceduralnymi oraz inną dokumentacją. Kapitał relacyjny tyczy się własności intelektualnej takiej jak znaki towarowe, marka, aż po ogólną wartość firmy (Cantatore, Crawford-Spencer, 2018).

Jako podzbiór kapitału intelektualnego, własność intelektualna jest instrumentalna w kontekście ciągłej rentowności i zdolności innowacyjnej organizacji, jest niewidoczną infrastrukturą innowacji (Bontis, 2002). Zdolność każdego przedsiębiorstwa do efektywnego zarządzania posiadaną własnością intelektualną w szerszym kontekście posiadanego kapitału intelektualnego, jest znaczącym czynnikiem w osiągnięciu celów przedsiębiorstwa i maksymalizowaniu korzyści z tych aktywów (Cantatore, Crawford-Spencer, 2018).

### Znaczenie innowacji w biznesie

W dzisiejszym świecie rynki oferują tak wiele dóbr i usług, że wszystkie firmy, zarówno duże jak i małe, napotykać w swojej działalności liczne wyzwania. W nieustającym wyścigu z konkurencją, każda firma stara się stworzyć nowe i ulepszone produkty (dobra i usługi), które dostarczą użytkownikom i klientom wyższą wartość niż produkty oferowane przez konkurentów. Aby nadać swym produktom niepowtarzalny charakter, co jest dzisiaj warunkiem koniecznym do osiągnięcia sukcesu rynkowego, firmy odwołują się do innowacji, które ograniczają koszty produkcji i/lub podnoszą jakość wyrobów. Funkcjonując na przepełnionym rynku, firmy zmuszone są bezustannie wskazywać na konkretne walory oferowanych przez siebie produktów, wykorzystując skuteczne działania marketingowe oparte na przemyślanych strategiach budowania marki (PARP, 2012).

W dzisiejszym paradygmacie wzrostu gospodarczego, nakierowanym na wiedzę i zorientowanym na sektor prywatny, różne rodzaje niematerialnych składników przedsiębiorstwa są często ważniejsze i cenniejsze niż jego aktywa materialne. Kluczowa część wartości niematerialnych chroniona jest przez zbiór praw znanych pod wspólną nazwą

prawa własności intelektualnej. Zapewniają one ochronę tajemnic handlowych, praw autorskich, wzorów użytkowych i znaków towarowych, patentów oraz innych praw. Prawa własności intelektualnej przekształcają wytwory ludzkiego intelektu w podlegające sprzedaży dobra i dostarczają wielu narzędzi, które umożliwiają przedsiębiorstwom osiągnięcie sukcesów dzięki zastosowaniu innowacyjnych modeli biznesowych (PARP, 2012).

### **Źródła przewagi konkurencyjnej**

Aby uzyskać i zachować znaczącą przewagę konkurencyjną na rynku, wszelkie przedsiębiorstwa, a zwłaszcza te, które już odnoszą sukcesy, muszą dziś skutecznie wykorzystywać jeden lub więcej rodzajów własności intelektualnej. Menedżerowie i liderzy biznesu powinni zatem dogłębnie zrozumieć narzędzia systemu własności intelektualnej, aby chronić i wykorzystywać jej aktywa, które posiadają lub chcieliby zastosować w swoich modelach biznesowych oraz strategiach konkurencyjnych na rynkach krajowych i międzynarodowych (PARP, 2012).

W dzisiejszych czasach, system praw własności intelektualnej ma kluczowe znaczenie dla strategii wzrostu gospodarczego krajów we wszystkich stadiach rozwoju. System taki sprzyja powstawaniu innowacji oraz kształtowaniu się atmosfery zaufania, które są czynnikami o fundamentalnym znaczeniu dla tworzenia lepszych dóbr i usług dla konsumentów oraz użytkowników. Promując uczciwość rynkową, system praw własności intelektualnej przynosi korzyści użytkownikom, konsumentom oraz ogółowi społeczeństwa przez wspieranie nowatorskich czy ulepszonych produktów oraz szerzenie rozwoju wiedzy, która przyczynia się do podnoszenia jakości życia ludzi na całym świecie (PARP, 2012).

### **Własność intelektualna jako składowa strategii biznesowej**

Własność intelektualną należy traktować jako element całościowej strategii przedsiębiorstwa, a nie jako oddzielne zagadnienie prawne. Usługi dotyczące własności intelektualnej powinny być postrzegane jako część szerszego, zintegrowanego zestawu narzędzi i usług pomagających firmom osiągać i utrzymywać konkurencyjność. Tego rodzaju usługi nie powinny być świadczone w oderwaniu od innych dziedzin, a kwestie własności intelektualnej należy mieć na uwadze nawet wówczas, gdy oferowana firmom pomoc dotyczy innych sfer ich działalności ((PARP, 2012).

Firmy powinny uzyskiwać wsparcie nie tylko w kwestii rejestracji bądź przyznawania praw własności intelektualnej, ale w zakresie całego procesu innowacyjnego, począwszy od rozwijania nowych pomysłów aż po komercjalizację dóbr niematerialnych. Organizacje zrzeszające przedsiębiorców powinny więc mieć na względzie zagadnienie własności intelektualnej w kontekście szerokiej gamy działań podejmowanych przez firmy (PARP, 2012).

### **Orientacja przedsiębiorcza w warunkach gospodarki opartej na wiedzy**

Teoria wiedzy determinuje wiedzę do roli nadrzędnej wartości przedsiębiorstwa, a umiejętne i skuteczne jej wykorzystanie jest podstawowym gwarantem efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem (Stefańska i in., 2019; Sopińska, Wachowiak, 2007). Wysoki poziom kapitału intelektualnego oznacza silną i stabilną pozycję rynkową przedsiębiorstwa.

Natężenie oraz dostępność wiedzy w ciągu ostatnich lat charakteryzują się zdecydowanie wyższym poziomem niż w okresach wcześniejszych. Rezultatem tego zjawiska są fundamentalne zmiany o charakterze ekonomicznym. Finalnie oznacza to oparcie ekonomii na wiedzy, co z kolei przejawia się pojawieniem się nowych źródeł przewagi konkurencyjnej. Zaliczają się tutaj nie tylko rozliczne i wielopłaszczyznowo wykorzystywane technologie, ale też zagadnienia związane z rodzajem i poziomem obsługi klienta, w oparciu o dbałość i efektywność tej obsługi, wizerunek oraz reputację firmy, a także marki poszczególnych produktów. Nie może w tym rozrachunku zabraknąć również punktów strategicznych w płaszczyźnie długoterminowej, takich jak zdobywanie nowych rynków, czy orientacja związana z relacjami biznesowymi, istotnymi na każdym z etapów realizacji danej usługi biznesowej. Co więcej, wartości oraz czynniki niematerialne wielokrotnie są podstawowym źródłem tworzenia wartości i tym samym w znacznym stopniu zastępują kapitał finansowy. Potwierdzeniem tego twierdzenia jest niejednokrotnie wyższa wycena firm opierających swoją działalność na zasobach niematerialnych w stosunku do podmiotów skupiających się w swej działalności głównie na eksploatacji aktywów materialnych (Urbanek, 2011).

Aktualnie funkcjonujemy w erze postindustrialnej, w tzw. gospodarce opartej na wiedzy (GOW). W erze tej tworzenie wartości odbywa się przede wszystkim dzięki czynnikom niematerialnym, w tym kapitałowi intelektualnemu, którego podstawą są tzw. aktywa wiedzy. Tym samym, poglądy i wartości społeczeństwa ulegają pewnego rodzaju „przemodelowaniu”. Nie praca, surowce czy kapitał stanowią zasoby kluczowe, ale – wiedza. W społeczeństwie wiedzy, wartość jest kreowana w decydującym stopniu nie poprzez alokację kapitału i siły roboczej, ale dzięki produktywności i innowacyjności. Powoduje to, że wiodącą grupą społeczną są pracownicy wiedzy, podzieleni pod względem jej poziomu, intensywności i specjalizacji, i wreszcie pracownicy wykorzystujący tę wiedzę w codziennej pracy. Według P. Druckera, znajdujemy się obecnie w trzeciej fazie ewolucji gospodarki, po rewolucji przemysłowej i produkcyjnej, tzw. rewolucji zarządczej, w której organizacje wykorzystują posiadane umiejętności do kreowania nowej, lepszej wiedzy (Urbanek, 2011).

Nie jest wobec powyższego możliwe funkcjonowanie obecnie w biznesie bez respektowania kryteriów opartych o wiedzę, tak w obszarze tworzenia, wdrażania i wytwarzania samych dóbr i usług, jak również w sferach towarzyszących, dotyczących się sposobu podaży informacji klientom i konkurentom o poszczególnych nowych rozwiązaniach, szeroko pojętego przepływu wiedzy, wielowymiarowej logistyki towarów i usług oraz szeregu działań im towarzyszących, a zatem kwestii związanych z szeroko pojętą organizacją działań przedsiębiorczych. Wyłaniająca się finalnie z prowadzonych rozważań orientacja przedsiębiorcza jest obecnie tożsama z orientacją na wiedzę, tę wewnętrzną (w aspekcie jej tworzenia, doskonalenia, dostosowywania, modyfikacji), w powiązaniu z zewnętrznymi źródłami wiedzy, dla tym lepszej decyzyjności zarządczej. Proces ten wymaga również nieustannej ciągłości, czujności i doskonalenia sposobów pozyskiwania, analizowania, przetwarzania, syntezy oraz stosowania wiedzy – w odpowiednim dla danej sytuacji zakresie. Towarzyszyć temu powinna odpowiednio nakreślona i wdrożona paleta kompetencji i zachowań pracowniczych, dla jak najlepszego zastosowania posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów niematerialnych oraz wykorzystania kompetencji pracowników. „Wiedzieć” znaczy aktualnie móc osiągać więcej. Co więcej, należy „wiedzieć” aby przetrwać.



## Zarządzanie własnością intelektualną

Zarządzanie własnością intelektualną jest kwestią o szczególnym znaczeniu dla wszystkich organizacji, bez względu na ich wielkość i charakter działalności. Jest to jednakże obszar zarządzania przedsiębiorstwem, który często jest zaniedbywany czy też pomijany przez małe i średnie firmy, a nawet w większym stopniu przez mniejsze przedsiębiorstwa. Przyczyny tego są różne i obejmują brak środków finansowych, wiedzy, czasu, lub kombinacje tych czynników. Rzeczywista wartość własności intelektualnej jest często niedoceniana i poświęca się jej mało uwagi z pozycji mniejszych organizacji – chociaż jest ona integralną częścią portfela aktywów każdego podmiotu (Cantatore, Crawford-Spencer, 2018).

Własność intelektualna jest uznawana za element kapitału intelektualnego firmy. Praktycznie wszystkie przedsiębiorstwa posiadają lub użytkują pewne rodzaje własności intelektualnej, takie jak loga, marki, instrukcje i umowy, materiały szkoleniowe, oprogramowanie, bazy danych, zapisy dźwiękowe i wizualne, projekty i wzory, a nawet unikalne atrybuty, takie jak dźwięki i schematy koloru. Własność intelektualna jest ogólnie uznawana za „wytwory umysłu” i obejmuje wynalazki, dzieła literaturowe i prace artystyczne, symbole, loga i obrazy, nazwy i marki, wzory i wzory przemysłowe, oprogramowanie, nagrania dźwiękowe i wizualne (Cantatore, Crawford-Spencer, 2018).

Obecna era, mająca wyraz w progresji kapitalistycznych systemów gospodarczych, jest erą „kapitalizmu intelektualnego”, w którym budowanie efektywnych strategii wokół własności intelektualnej, dostarcza znaczącej i trwałej przewagi konkurencyjnej (Granstrand, 1999).

## Planowanie strategii własności intelektualnej

Jasnym jest, że dla zarządzania oraz obrania właściwej strategii własności intelektualnej, koniecznym jest najpierw zidentyfikowanie aktywów intelektualnych. Kolejnym krokiem jest oszacowanie wartości znaków towarowych, patentów, praw autorskich oraz tajemnic handlowych posiadanych przez organizację. Następnie, winna być dokonana ocena i oszacowany poziom ryzyka związanego z ochroną praw własności intelektualnej, jak też z zaniechaniem tej ochrony. Procesy te powinny być włączone w planowanie i strategię ochrony wobec zagrożeń i potencjalnej „bezbronności” wobec konkurentów, oraz ustanawiać system kontroli zarówno ofensywnych jak i defensywnych starań i wysiłków (Cantatore, Crawford-Spencer, 2013). Zatem, aby odpowiednio zarządzać własnością intelektualną, także niezbędny jest kapitał ludzki.

Prawa własności intelektualnej są postrzegane jako wartościowy zasób każdej organizacji. Przez wielu własność intelektualna jest postrzegana instrumentalnie, w kontekście ciągłej opłacalności i zdolności innowacyjnej organizacji, tj. jako niewidoczna infrastruktura innowacji (Gollin, 2008; Cantatore, Crawford-Spencer, 2018). Znaczenie własności materialnej, takiej jak nieruchomości, maszyny czy wyposażenie, obniżyło się. Własność niematerialna nabrała natomiast większego znaczenia (Tosato, 2011).

Aktywne zarządzanie i ochrona praw własności intelektualnej umożliwiają organizacjom konkurowanie w oparciu o reputację związaną z produktem w miejsce konkurowania jedynie ceną. Z tego też powodu, w interesie przedsiębiorstw jest dążenie do efektywnego zarządzania własnością intelektualną (Gollin, 2008).

J. Brant i S. Lohse (2013) spostrzegają w swoim raporcie, że małe i średnie przedsiębiorstwa stosują strategię zarządzania własnością intelektualną dla zapewnienia owym podmiotom właściwego funkcjonowania biznesowego. Stosowanie wspomnia-

nych strategii zarządzania własnością intelektualną umożliwi ochronę interesów takich podmiotów przy podejmowaniu współpracy, upewnienie się odnośnie kwestii *freedom to operate*, uniknięcie naruszenia praw własności intelektualnej innych podmiotów, a także sygnalizowanie wypracowanej i/lub posiadanej wartości potencjalnym inwestorom, partnerom i konkurentom.

Menedżerowie winni docenić wpływ, jaki może mieć zarządzanie wiedzą na wyniki organizacji, jak pomiar i strategiczne zarządzanie wiedzą może wpływać na różnicę między przeciętnością a doskonałością (Bontis, 2002).

### Znaczenie odpowiedniego zarządzania własnością intelektualną

Bez dyskusyjnym jest, że zarządzanie prawami własności intelektualnej jest kompetencją centralną dla optymalizacji kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie. Efektywne zarządzanie własnością intelektualną może znacznie zwiększyć zdolność przedsiębiorstwa do regulowania relacji partnerskich i umownych, zarządzania pracownikami, kreowania innowacji i dostarczania struktur ochronnych dla aktywów intelektualnych przedsiębiorstwa. Co więcej, proaktywna strategia zarządzania własnością intelektualną umożliwi organizacji umocnienie jej marki, zwłaszcza w odniesieniu do chronionych znaków towarowych tyjących się nazw i logo, oraz ochronę przed naruszeniami posiadanych przez organizację praw własności intelektualnej. Budowanie marki staje się ważną kompetencją dla wszystkich, zwłaszcza małych i średnich przedsiębiorstw, nie tylko w odniesieniu do ich reputacji i ogólnej sytuacji w domenie publicznej, ale także jako wartościowy produkt, który może być umacniany i chroniony przez efektywne zarządzanie własnością intelektualną (Cantatore, Crawford-Spencer, 2018).

Najlepszym dowodem na wymierną wartość dodaną, wynikającą z oparcia działalności gospodarczej i kooperacji biznesowej na własności intelektualnej, jest zawieranie partnerstw strategicznych mających na względzie wzajemne korzystanie z aspektów związanych z IP (*intellectual property*):

- Firmy, które odniosły sukces, stosują nowe strategie oparte na własności intelektualnej, które to łączą partnerów o różnych umiejętnościach, umożliwiając każdemu z nich równowagę mocnych stron oraz słabych stron z drugą stroną. Skrócenie czasu, redukcja kosztów oraz obniżenie ryzyka działalności, skłaniają do podejmowania tych nowych strategii, gdzie różne firmy korzystają z unikalnej własności intelektualnej i aktywów niematerialnych innych podmiotów.
- Raporty roczne i inne publiczne oświadczenia liderów biznesu pokazują, że kroki podejmowane przez firmy, które odniosły sukces, obejmują alianse strategiczne oparte na eksploatacji własności intelektualnej. Trend ten wydaje się mieć początkowe przyspieszenie we wczesnych latach 90. (Parr, 2018).

### Podsumowanie i wnioski

Własność intelektualna stanowi istotę sukcesu korporacyjnego. Własność taka, jak opatentowana technologia oraz rozpoznawane w perspektywie światowej znaki towarowe, są podstawą do „przyciągnięcia” dużego udziału w rynku, dyktowania wyższych cen i utrzymania lojalności klientów. Nie są one również łatwo dostępne. Taka kombinacja siły i deficytu, czyni te aktywa bardzo cennymi. Firmy, które posiadają takie aktywa, będą odnotowywać wzrost i rozwijać się. Zaś te bez dostępu do własności intelektualnej będą przez pewien czas w fazie stagnacji na nisko dochodowym rynku

i ostatecznie stopniowo przestaną istnieć. Zatem sukces osadzony w przyszłości wymaga, aby podmioty gospodarcze znalazły sposób na uzyskanie dostępu do własności intelektualnych. Muszą one je tworzyć, kupować, współdzielić lub też podnajmować. W rezultacie, licencjonowanie i alianse strategiczne będą odgrywać dominującą rolę przy zawieraniu transakcji korporacyjnych w przyszłości. Istotą tych strategii będzie własność intelektualna (Parr, 2018).

Wytworzona własność intelektualna sama w sobie jest dziełem umysłu człowieka i jej wartość jest wynikiem zaangażowania czynnika ludzkiego. Także dalsza jej kreacja, modyfikacja, odtwarzanie i adoptowanie są ściśle związane z kompetencjami posiadanymi przez ludzi. Zatem nie tylko wytworzenie, ale też dalsze korzystanie z własności intelektualnej są nierozdzielnie związane ze współistnieniem zasobów osobowych o odpowiednich kompetencjach. Stąd można stwierdzić, że kapitał intelektualny danego podmiotu jest ściśle związany z uprzednią działalnością ludzkiego umysłu, jak też dalszą aktywnością zasobów ludzkich, umożliwiającą eksploatację i modyfikację dotychczasowych rozwiązań, ich rozwój, a także powstawanie nowych. Wobec tego nie sposób jest poruszać zagadnienia własności intelektualnej w oderwaniu od koniecznych do jej generowania, praktykowania i rozwijania zasobów ludzkich. Stąd można wysnuć wnioski, że kapitał intelektualny podmiotów tworzą ludzie, a uregulowana i spisana prawnie, jak też stanowiąca know-how czy tajemnicę przedsiębiorstwa własność intelektualna, nie istnieje bez zasobów ludzkich, które stanowią jej integralną część. Zasadnym jest zatem traktowanie kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa jako dwóch składowych – wypracowanych już rozwiązań, czyli posiadanej własności intelektualnej, oraz zasobów ludzkich wraz z posiadanymi przez nie kompetencjami, gdzie pracownicy występują w roli odtwórców, kontynuatorów, moderatorów, jak też twórców nowych koncepcji, odsłon, wariantów i zastosowań. Zatem, za najwyżej klasyfikowaną w dotychczasowej literaturze wartością przedsiębiorstw w postaci posiadanego kapitału intelektualnego, na który składa się wypracowana już własność intelektualna oraz zasoby osobowe o określonych kompetencjach, „stoją” ludzie, i stąd ich wkład w sumaryczne wyniki firm jest nieoceniony.

### **Bibliografia:**

1. Bontis N. (2002), *Managing Organisational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital: Framing and Advancing the State of the Field*, in: Chun Wei Choo and Nick Bontis (eds.), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organisational Knowledge*, Oxford University Press, 2002.
2. Brant J., Lohse S. (2013), *Enhancing Intellectual Property Management and Appropriation by Innovative SMEs*, Innovation and Intellectual Property Series Research Paper, No 1, International Chamber of Commerce, 5.
3. Bratnicki M. (2001), *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*, Gnome, Katowice.
4. Brooking A. (1998), *Intellectual Capital*, Cengage Learning, EMEA, London.
5. Bubel D. (2016), *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacjach non-profit. Studium przypadku dla bibliotek publicznych*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
6. Cantatore F., Crawford-Spencer E. (2018), *Effective intellectual property management for small to medium business and social enterprises*, Brown Walker Press, USA.
7. Cantatore F., Crawford-Spencer E. (2014), *Yours, Mine, and Ours: The Development, Management and Protection of Intellectual Property in Third Sector Enterprise*, "Intellectual Property Quarterly", vol. 3.

8. Danielak W. (2013), *Wykorzystanie kapitału ludzkiego, strukturalnego i relacyjnego w budowaniu wartościowych relacji z interesariuszami przedsiębiorstwa*, PTE, Warszawa.
9. Dąbrowska A. (2019), *Kapitał intelektualny generatorem wartości przedsiębiorstwa. Pomiar kapitału intelektualnego z zastosowaniem metody VAICTM – studium przypadku*, Wyższa Szkoła Biznesu.
10. Edvinsson L., Malone M. (1997), *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower*, Harper Business.
11. Edvinsson L., Malone M.S. (2001), *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa, odnajdując jego ukryte korzenie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
12. EUbusiness (2016), <http://www.eubusiness.com/Focus/16-10-25>.
13. Fitz-Enz J. (2001), *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
14. Gollin M.A. (2008), *Driving Innovation: Intellectual Property Strategies for a Dynamic World*, Cambridge University Press.
15. Granstrand O. (1999), *The Economics and Management of Intellectual Property*, Edward Elgar.
16. Kasprzycki D., Matczewski A., Okoń-Horodyńska E., du Vall M., Wisła R. (2008), *Zarządzanie własnością intelektualną w przedsiębiorstwie – regulaminy korzystania z wyników prac intelektualnych powstałych w przedsiębiorstwie*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków.
17. King K. (2003), *The Value of Intellectual Property, Intangible Assets and Goodwill*, World Intellectual Property Organization, June, [http://www.wipo.int/sme/en/documents/value\\_ip\\_intangible\\_assets.htm](http://www.wipo.int/sme/en/documents/value_ip_intangible_assets.htm).
18. Lev B. (2002), *The Importance of Organizational Infrastructure (OI)*, "Financial Executive Magazine", lipiec-sierpień.
19. Nonaka I., Takeuchi H. (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press.
20. PARP (2012), *Korzystanie z własności intelektualnej w biznesie. Prawa własności intelektualnej dla klastrów*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
21. Parr R.L. (2018), *Intellectual property, valuation, exploitation and infringement damages*, fifth edition, by John Wiley & Sons.
22. Skrzypek E. (2009), *Wiedza jako czynnik sukcesu w nowej gospodarce*, w: Skrzypek E., Sokół A. (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce opartej na wiedzy*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa.
23. Sopińska A. (2007), *Kapitał intelektualny w zarządzaniu od teorii do praktyki – wizja przyszłości*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH”, nr 76.
24. Sopińska A., Wachowiak P. (2003), *Istota kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa – model pomiaru*, w: Borowiecki R., Kwieciński M. (red.), *Informacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków.
25. Stefańska D., Bubel D., Barcik A. (2019), *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w perspektywie nowego zarządzania publicznego* Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, „Zarządzanie”, nr 34.
26. Stewart T.A. (1997), *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, Doubleday/Currency.
27. Tosato A. (2011), *Security Interests Over Intellectual Property*, "Journal of Intellectual Property. Law & Practice", vol. 6(2).
28. Ujwary-Gil A. (2009), *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo C.H. Beck.
29. Urbank G. (2011), *Kompetencje a wartość przedsiębiorstwa. Zasoby niematerialne w nowej gospodarce*, WoltersKluwer Polska, Warszawa.
30. Urbank G. (2007), *Pomiar kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
31. USPTO (2016), *Intellectual Property and the U.S. Economy*, Update, USPTO.
32. Van Caenegem W. (2002), *Intellectual Property and Intellectual Capital*, "Intellectual Property", No. 10.

33. Youndt M.A., Subramaniam M., Snell S.A. (2004), *Intellectual Capital Profiles: An Examination of Investments and Returns*, "Journal of Management Studies", 41(2).
- 

Mgr inż. **Joanna Mantorska**, Kolegium Gospodarki Światowej,  
Szkola Główna Handlowa w Warszawie, [jm85775@doktorant.sgh.waw.pl](mailto:jm85775@doktorant.sgh.waw.pl)