

Szymon Kulmaczewski

Wydział Prawa i Administracji
Uniwersytet im. A. Mickiewicza w Poznaniu

Agata Michalska-Olek

Budowanie wartości intelektualnej przedsiębiorstwa na przykładzie grupy kapitałowej Paged S.A. – wybrane aspekty prawne, organizacyjne oraz ekonomiczno-finansowe

Streszczenie

Treść prezentowanej publikacji stanowi odzwierciedlenie zgodnej opinii autorów, którzy przyjmują, że: proces budowania wartości intelektualnej przedsiębiorstwa znajduje swoje umotywowanie zarówno w jego strategicznej, jak i operacyjnej działalności. Z powyższego względu problematykę dominującą w strukturze rozważań zajmuje kwestia prakseologii uwarunkowań prawnych oraz ekonomicznych, jak również ich zorientowania na procesy zarządcze w ramach powołanego układu odniesienia. Pod względem przyjętych założeń metodologicznych w publikacji omówione zostały rezultaty postępowania badawczego opierającego się na triangulacji danych (ang. *case research*, *desk research*), teorii oraz badaczy,

w którym oprócz spojrzenia na kwestie typowo teoretyczne dokonano analizy przypadku grupy kapitałowej (typu holdingowego) Paged S.A.

Słowa kluczowe: własność intelektualna, zarządzanie strategiczne, przemysł

Kody klasyfikacji JEL: G32, K11, L22, O34

1. Wprowadzenie

Współcześnie dla istnienia przedsiębiorstwa zasoby materialne nie pełnią aż tak doniosłej funkcji jak miało to miejsce w XX w. Gospodarka wolnorynkowa w warunkach postępującej globalizacji oraz internacjonalizacji gwarantuje różnym uczestnikom wymiany handlowej swobodny przepływ kapitałów i usług. W świetle powołanych okoliczności uprawnioną staje się teza, że o przetrwaniu firmy¹, jej przewadze konkurencyjnej, w sposób co raz to bardziej znaczący zaczynają decydować zasoby (aktywa) niematerialne. Na przykład, na czynnik ten zwraca uwagę strategia lizbońska², zakładająca budowę gospodarki opartej na wiedzy z powołaniem na 3,5-procentowy wskaźnik PKB³. Z czynnikiem tym kojarzy się również konceptualną ideę Przemysłu 4,0⁴ – nowego etapu industrializacji.

W zakresie nauk ekonomiczno-prawnych pojęcie zasobów (aktywów) niematerialnych bywa różnie rozumiane. Przyjmując najbardziej ogólną definicję, można

¹ W zakresie instytucjonalno-normatywnego rozumienia terminów „firma” oraz „przedsiębiorstwo” zob. szerzej: A. Doliwa, *Przedsiębiorca i przedsiębiorstwo*, w: *Prawo gospodarcze prywatne*, red. T. Mróz, M. Stec, C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 26 i nast. oraz powołana tam literatura; zob. też: W.J. Katner, *Podmioty stosunku cywilnoprawnego*, w: *System prawa prywatnego*, t. 1, *Prawo cywilne – część ogólna*, red. M. Safjan, C.H. Beck, Warszawa 2012, 1343 i nast.; M. Habdas, *Przedsiębiorstwo jako przedmiot stosunków praworzeczowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2007, J. Widło, *Rozporządzenie przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2002.

² Zob. szerzej: M.J. Radło, *Wyzwanie konkurencyjności. Strategia Lizbońska w poszerzonej Unii Europejskiej*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2003; M.J. Radło, D. Ciesielska, *Polska w pułapce średniego dochodu: perspektywy konkurencyjności polskiej gospodarki i regionów*, Difin, Warszawa 2013.

³ Szerzej na temat roli oraz znaczenia kapitału intelektualnego w generowaniu wzrostu gospodarczego i produktywności: S.R. Domański, *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, PWN, Warszawa 1993, s. 14 i nast.; W. Welfe, *Empiryczne modele wzrostu gospodarczego*, „*Ekonomista*” 2000, 4, s. 483–499; M.G. Woźniak, *Wzrost gospodarczy. Podstawy teoretyczne*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2004, s. 179–195; J. Barbarski, *Model wzrostu gospodarki z uwzględnieniem kapitału intelektualnego*, „*Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*” 2005, 6, s. 113–125; A. Zielińska-Głębocka, *Współczesna gospodarka światowa: przemiany, innowacje, kryzysy, rozwiązania regionalne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 45 i nast.

⁴ W. Paprocki, *Prognozowanie zachowań klientów*, „*Eurologistics*” 2016, 1(92) s. 22–23.

stwierdzić, że „materiał intelektualny to wiedza, informacje, własność intelektualna i doświadczalna, które mogą być wykorzystane do tworzenia bogactwa”⁵. Budowanie na podstawie tego rodzaju wartości przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa nie jest zadaniem łatwym. Działania te obarczone są przede wszystkim dużym, jeśli chodzi o zakres, ryzykiem. Skale tego zjawiska doskonale dokumentują wielorównaniowe modele ekonometryczne⁶ tworzone na podstawie szeregów metadanych.

Bazując na kontekście przywołanych uwarunkowań, podać należy, że podstawowym celem artykułu jest zorientowanie na rozumienie i naukową deskrypcję kapitału intelektualnego jako zjawiska gospodarczego, którą przeprowadzono na podstawie elementów ekonomicznej analizy prawa oraz syntezy założeń doktrynalnych tzw. teorii organizacji⁷. Wynikowym celem artykułu jest natomiast określenie miejsca oraz znaczenia kapitału intelektualnego, a przede wszystkim jego postaci składowej, jaką jest własność intelektualna w procesie budowy wartości przedsiębiorstwa. Dla uszczegółowienia skali jak również form zachodzących w tym względzie przeobrażeń przedstawiono przypadek grupy kapitałowej Paged S.A. – organizacji, która w powołanym zakresie osiągnęła poznawczo nad wyraz inspirujące rezultaty. Układ prowadzonego dyskursu zbilansowało podsumowanie, stanowiące ocenę skali oddziaływania zasobów (aktywów) niematerialnych przedsiębiorstwa na poziom jego konkurencyjności oraz operatywności.

⁵ B. Nogalski, J. Rybnicki, *Zarządzanie portfelem kapitału intelektualnego*, w: *Kapitał intelektualny. Dylematy i wyzwania*, red. A. Pocztowski, Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University, Nowy Sącz 2001, s. 83.

⁶ Zob. szerzej: W. Welfe, A. Welfe, *Ekonometria stosowana*, PWE, Warszawa 2004, s. 49 i nast.; T. Stryjewski, *Endogenizacja kapitału ludzkiego*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Prace Katedry Ekonometrii i Statystyki 2004, 15, s. 275–289; B. Gładysz, J. Mercik, *Modelowanie ekonometryczne. Studium przypadku*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2007, s. 32 i nast.; J. Kisielińska, *Wielorównaniowy model ekonometryczny inflacji i bezrobocia w Polsce*, „Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej” 2009, 79, s. 85–98 K. Śledzik, *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa banków giełdowych*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2011, s. 166 i nast.

⁷ Zob. szerzej: A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, *Rozwój teorii organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 8–20 oraz powołana tam literatura; zob. też: A. Czermiński, J. Trzcieniecki, *Teoria organizacji i zarządzania*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Sopocie, Sopot 1966, s. 10 i nast.; J. Kurnal, *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1970, s. 25 i nast.; W. Kieżun, *Wstęp do teorii organizacji i zarządzania*, Uniwersytet Warszawski, Instytut Organizacji i Kierowania, Warszawa 1980, s. 56–100; J. Żbikowski, *Teoria organizacji i zarządzania: (zarys wykładów)*, Wydawnictwo Akademii Bydgoskiej, Bydgoszcz 2004, s. 6–48.

2. Analiza uwarunkowań prawnych determinujących proces budowy wartości intelektualnej przedsiębiorstwa

2.1. Zagadnienia ogólne

Niniejsza część artykułu odnosi się do kwestii prawnych bez uszczegółowienia, w jakim zakresie mają one zastosowanie w omawianej spółce. Nie jest bowiem możliwe odniesienie się do kwestii przyjętych rozwiązań, albowiem mogłoby to naruszać tajemnicę przedsiębiorstwa⁸. Stąd też istotne stało się przeanalizowanie dostępnych danych o projektach i realizacjach spółki, żeby można odnieść się do inicjatyw w zakresie sposobu budowania marki przedsiębiorstwa. Należy jednakże stwierdzić, że rozwiązania prawne dotyczące procesu budowy wartości własności intelektualnej przedsiębiorstwa (rysunek 1) są przyjętymi rozwiązaniami na gruncie ustawy prawo własności przemysłowej⁹ (dalej: p.w.p.), ustawy o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji (dalej: u.z.n.k.) oraz standardowymi rozwiązaniami, opartymi na regulacjach kodeksu cywilnego¹⁰, a także ustawy o prawie autorskim i prawach pokrewnych¹¹.

Zgodnie z dyspozycją art. 8 ust. 1 i 3 p.w.p. „twórcy (współtwórcy) wynalazku, wzoru użytkowego, wzoru przemysłowego [...] przysługuje prawo do:

- 1) uzyskania patentu, prawa ochronnego albo prawa z rejestracji;
- 2) wynagrodzenia;
- 3) wymienia go jako twórcy w opisach, rejestrach oraz w innych dokumentach i publikacjach”.

Współtwórcom ww. prawa przysługują wspólnie (art. 11 ust. 2 p.w.p.). „Prawo do uzyskania patentu na wynalazek, prawa ochronnego na wzór użytkowy albo prawa z rejestracji wzoru przemysłowego jest zbywalne i podlega dziedziczeniu” (art. 12 ust. 1 p.w.p.). W szczególności „twórca wynalazku, wzoru użytkowego albo wzoru przemysłowego uprawniony do uzyskania patentu, prawa ochronnego lub

⁸ Por. art. 11 ust. 4 Ustawy z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji (t.j. Dz.U. z 2003 r. nr 153, poz. 1503)

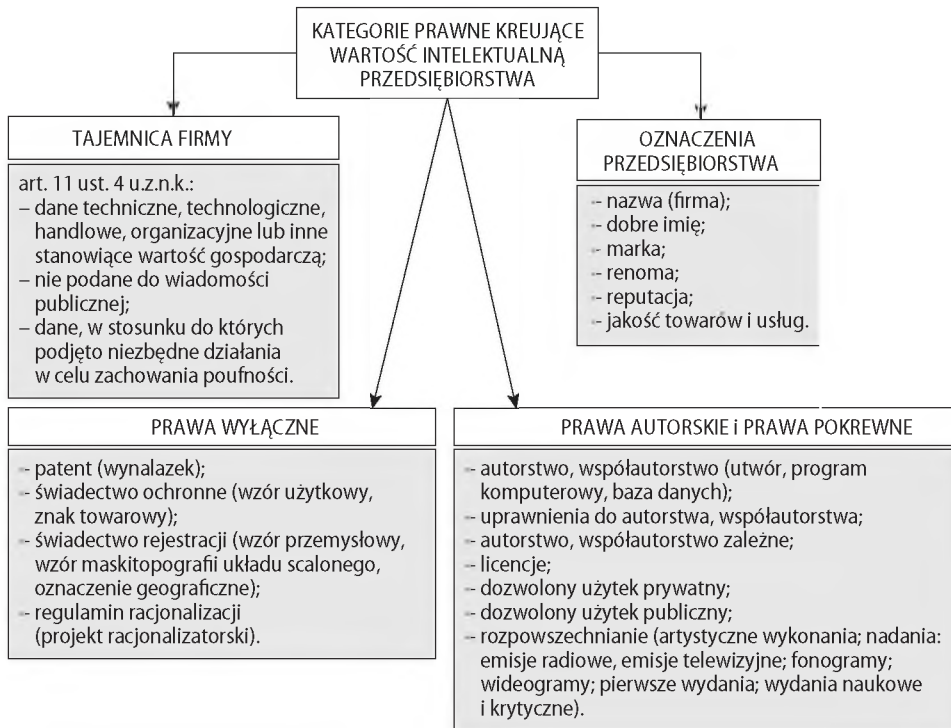
⁹ Ustawa z dnia 30 czerwca 2000 r. Prawo własności przemysłowej (t.j. Dz.U. z 2013 r., poz. 1410 z późn. zm.).

¹⁰ Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny (t.j. Dz.U. z 2016 r., poz. 380).

¹¹ Ustawa z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych (t.j. Dz.U. z 2016 r., poz. 666).

prawa z rejestracji może przenieść to prawo nieodpłatnie lub za uzgodnioną zapłatą na rzecz przedsiębiorcy albo przekazać mu wynalazek, wzór użytkowy albo wzór przemysłowy do korzystania” (art. 20 p.w.p.). W takim przypadku przekazanie następuje z dniem przedstawienia wynalazku, wzoru użytkowego lub wzoru przemysłowego na piśmie pod warunkiem przyjęcia ich przez przedsiębiorcę do wykorzystania i zawiadomienia o tym twórcy w okresie 1 miesiąca od daty przekazania lub w innym uzgodnionym przez strony terminie (art. 21 p.w.p.).

Rysunek 1. Kategorie prawne kreujące wartość intelektualną przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne.

2.2. Przedmiot prawa do uzyskania patentu, prawa ochronnego lub prawa z rejestracji

„Patenty udzielane są – bez względu na dziedzinę techniki – na wynalazki, które są nowe, posiadają poziom wynalazczy i nadają się do przemysłowego stosowania”

(art. 24 p.w.p.). Na tej podstawie dokonano w doktrynie podziału na wynalazki **zdolne do opatentowania** oraz **wynalazki w znaczeniu ogólnym**¹².

Według najbardziej uniwersalnej definicji pod pojęciem wynalazku rozumieć należy „nowe rozwiązanie o charakterze technicznym, nadające się do zastosowania, na które zgodnie z przepisami obowiązującymi w danym państwie, może być udzielony patent”¹³. Wynalazek definiowany bywa również jako „zbiór dyrektyw (instrukcji) zdolnych do wykonania, które posługują się materią ożywioną (ewentualnie nieożywioną) w celu rozwiązania konkretnego problemu technicznego”¹⁴. Zgodzić należy się z A. Niewęglowskim, że „wspólną cechą obu tych ujęć jest potraktowanie wynalazku jako pewnego kompletnego zestawu wskazówek, których wdrożenie pozwoliłoby wywołać powtarzalny efekt techniczny (tzn. konkretną widoczną zmianę w rzeczywistości), zamierzony przez autora rozwiązania technicznego”¹⁵.

Aby wynalazek mógł zostać opatentowany (rysunek 2) musi, poza charakterem technicznym, spełniać przesłanki zdolności patentowej, tj. musi być nowy, mieć odpowiedni poziom wynalazczy oraz nadawać się do przemysłowego zastosowania.

Zgodnie z wolą ustawodawcy przedmiotem prawa do uzyskania prawa ochronnego jest wzór użytkowy, tzn. „nowe i użyteczne rozwiązanie o charakterze technicznym, dotyczące kształtu, budowy lub zestawienia przedmiotu o trwałej postaci” (art. 94 ust. 1 p.w.p.). „Wzory użytkowe mogą dotyczyć różnych przedmiotów: jednoelementowych lub wieloelementowych, tj. skomplikowanych przedmiotów materialnych, których struktura obejmuje liczne części składowe”¹⁶. **Użyteczne rozwiązanie**, o którym w cytowanym przepisie mowa, to każde rozwiązanie, które pozwala „na osiągnięcie celu mającego praktyczne znaczenie przy wytwarzaniu lub korzystaniu z wyrobów” (art. 94 ust. 2 p.w.p.). W literaturze przedmiotu podkreśla się w tym kontekście, że wzór powinien cechować się z jednej strony pewną

¹² Por. A. Niewęglowski, *Komentarz do art. 24–101 ustawy – Prawo własności przemysłowej*, w: T. Demedecki A. Niewęglowski, J.J. Sitko, J. Szczotka, G. Tylec (i in.), *Prawo własności przemysłowej. Komentarz*, Lex a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015, s. 106.

¹³ *Encyklopedia PWN*, red. B. Kaczorowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, t. 3, s. 642. Wskazać również można, że „powstanie wynalazku ma znamiona aktu twórczego (w czym się różni od odkrycia, będącego konstatacją czegoś, co istnieje obiektywnie)”, *ibidem*, s. 642.

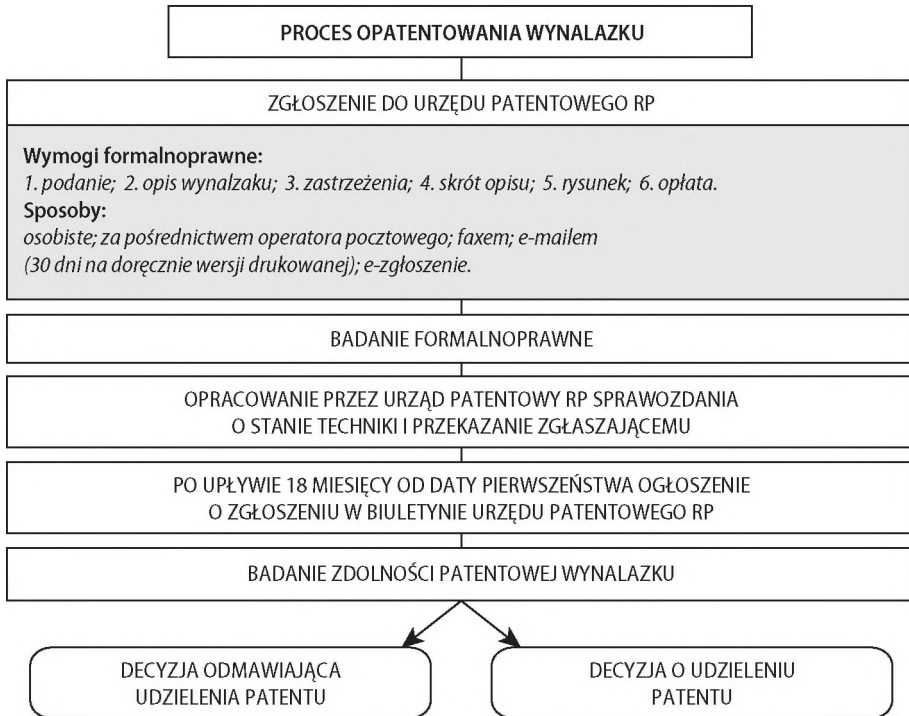
¹⁴ A. Niewęglowski, *Komentarz...*, *op.cit.*, s. 106; zob. też: K. Szczepanowska-Kozłowska, *Patent europejski. Przedmiotowy zakres ochrony*, KiK Konieczny i Kruszewski, Warszawa 1998, s. 47.

¹⁵ A. Niewęglowski, *Komentarz...*, *op.cit.*, s. 106.

¹⁶ *Ibidem*, s. 493.

poręcznością, przydatnością¹⁷, z drugiej natomiast powtarzalnością rezultatu¹⁸. Dlatego też „wzorem użytkowym nie może być rozwiązanie nadające się wyłącznie do jednorazowego zastosowania”¹⁹.

Rysunek 2. Proces opatentowania wynalazku w Urzędzie Patentowym RP



Źródło: opracowanie własne.

¹⁷ Ibidem, s. 496.

¹⁸ Tak m.in.: S. Sołtysiński, *Wzory użytkowe i prawo ochronne*, w: S. Sołtysiński, A. Szajkowski, T. Szymanek, *Komentarz do prawa wynalazczego*, Wydawnictwo Prawnicze, Warszawa 1990, s. 327; H. Żakowska-Henzler, *Wzór użytkowy*, w: *Prawo własności przemysłowej*, red. U. Promińska, Difin Warszawa 2005, s. 138.

¹⁹ Wyrok NSA z dnia 2 października 2007 r., sygn. I GSK 2277/06, LEX nr 394195.

Rysunek 3. Cechy dóbr intelektualnych chronionych prawem

CECHY DÓBR INTELEKTUALNYCH CHRONIONYCH PRAWEM				
RODZAJ DOBRA	WYNALAZEK	UTWÓR	WZÓR UŻYTKOWY	WZÓR PRZEMYSŁOWY
PRZEDMIOT OCHRONY	rozwiązanie techniczne	każdy przejaw twórczości	użyteczne rozwiązanie	desing /sztuka użytkowa
POZIOM TWÓRCZY	nieoczywistość względem stanu techniki	dowolny	oczywistość względem stanu techniki	dowolny
POZIOM STOSOWALNOŚCI	stosowalny przemysłowo	dowolny	stosowalny przemysłowo	stosowalny przemysłowo
SKALA NOWOŚCI	światowa względem stanu techniki	powszechna	światowa względem stanu techniki	powszechna
INDYWIDUALNY CHARAKTER		nowość względem stanu techniki	oryginalność	nowość względem stanu techniki
POSTAĆ RODZAJOWA	rzeczywista	bez znaczenia	rzeczywista	rzeczywista
STOPIEŃ WARTOŚCI	poznawczy	bez znaczenia	innowacyjny	innowacyjny
SKALA PRZEZNACZENIA	rzeczywista stosowalność	nieistotna	użyteczna stosowalność	postać wytworu lub jego część
FORMA OCHRONY	prawo z patentu	prawo autorskie	prawo ochronne	prawo z rejestracji
CZAS OCHRONY	20 lat od momentu zgłoszenia w UP RP	za życia twórcy i 70 lat po jego śmierci	10 lat od momentu zgłoszenia w UP RP	5–25 lat od momentu zgłoszenia w UP RP

Źródło: opracowanie własne.

Należy pamiętać, że wzory użytkowe, obok których osobnym przedmiotem prawa do uzyskania prawa z rejestracji jest wzór przemysłowy, przeznaczone są do wielokrotnego przemysłowego odtwarzania²⁰. Cechą wspólną obu dóbr jest to, że układem odniesienia dla każdego z nich musi być pewien wytwór materialny, a nie np. sposób działania²¹. Z drugiej jednak strony, tj. pomimo występowania pewnych cech wspólnych a także pewnych podobieństw, stwierdza się, że wzory przemysłowe

²⁰ Por. M. Poźniak-Niedzielska, *Nowe aspekty pogranicza wzorów użytkowych i wzorów przemysłowych*, „Przegląd Prawa Handlowego” 2008, nr 4, s. 4.

²¹ Por. A. Niewęłowski, *Komentarz...*, op.cit., s. 497.

są odrębnymi dobrami niematerialnymi²². Po pierwsze, dobra te, w porównaniu ze wzorami użytkowymi, nie są rozwiązaniami o charakterze czysto technicznym. Po drugie, w przeciwieństwie do wynalazków czy wzorów użytkowych, wzory przemysłowe przede wszystkim sfera estetyki – designu oraz terminów pochodnych, jak np. grafika użytkowa czy sztuka użytkowa²³. Zgodnie z dyspozycją art. 104 p.w.p. wzór przemysłowy odznacza się indywidualnym charakterem, jeżeli ogólne wrażenie, jakie wywołuje na zorientowanym użytkowniku, różni się od ogólnego wrażenia wywołanego na nim przez wzór publicznie udostępniony przed datą, według której oznacza się pierwszeństwo związane z jego rejestracją (rysunek 3). Zatem, jak zostało to wskazane, czynnikiem determinującym indywidualny charakter wzoru przemysłowego jest jego estetyka²⁴. Z powołaniem na tę cechę, którą, szczegółowo objaśniając, stanowi ogólne wrażenie, jakie wygląd zewnętrzny konkretnie stypizowanego wzoru (zarówno co do tożsamości, jak i co do gatunku) wywala w potencjalnym odbiorcy, udzielane jest prawo z rejestracji, będące formą jego ochrony²⁵.

2.3. Zakres ochrony własności intelektualnej w zakresie praw wyłącznych i jej skuteczność względem osób trzecich

Ustawodawca w zapisach ustawy wprowadził różnorodne sankcje z tytułu naruszeń przez osoby trzecie praw do dóbr intelektualnych chronionych prawem (art. 287–291 p.w.p.). Zawarte we wskazanych artykułach przepisy stosuje się zarówno do ochrony uprawnień wynikających z patentu, jak i wzoru użytkowego (art. 292 p.w.p.). Stosownie do treści przepisu art. 287 p.w.p. „uprawniony z patentu [lub wzoru użytkowego], którego patent [wzór użytkowy] został naruszony, lub osoba, której ustawa na to zezwala, może żądać od naruszającego patent [wzór użytkowy] zaniechania naruszania, wydania bezpodstawnie uzyskanych korzyści, a w razie zawinionego naruszenia również naprawienia wyrządzonej szkody:

²² Tak m.in.: Sąd Apelacyjny w Poznaniu w wyroku z dnia 28 lutego 2008 r., I ACa 120/08, LEX nr 466436.

²³ Por. J. Kępiński, *Charakterystyka ogólna przedmiotów prawa własności przemysłowej*, w: *System Prawa Handlowego*, t. 3., *Prawo własności przemysłowej*, red. E. Nowińska, K. Szczepanowska-Kozłowska, C.H. Beck, Warszawa 2015, s. 116 i nast. oraz podana tam literatura.

²⁴ Zob. szerzej: A. Tischner, *Komentarz do art. 94–119 ustawy – Prawo własności przemysłowej*, w: *Prawo własności przemysłowej. Komentarz*, red. P. Kostański, C.H. Beck, Warszawa 2014, s. 646–647 oraz 697.

²⁵ Ibidem, s. 716; J. Kępiński, *Charakterystyka...*, op. cit., s. 124–127.

- 1) na zasadach ogólnych albo
- 2) poprzez zapłatę sumy pieniężnej w wysokości odpowiadającej opłacie licencyjnej albo innego stosownego wynagrodzenia, które w chwili ich dochodzenia byłyby należne tytułem udzielenia przez uprawnionego zgody na korzystanie z wynalazku”.

W trybie postępowania cywilnego, na zasadach ogólnych, rozpatrywane są w szczególności sprawy o: ustalenie prawa do patentu lub prawa ochronnego; wynagrodzenie za korzystanie z wynalazku lub wzoru użytkowego; odszkodowanie za przejście na Skarb Państwa prawa do patentu lub prawa ochronnego odpowiednio na wynalazek tajny lub na wzór użytkowy tajny; naruszenie patentu, dodatkowego prawa ochronnego, prawa ochronnego; stwierdzenie prawa korzystania z wynalazku albo wzoru użytkowego; przeniesienie patentu, prawa ochronnego na wzór użytkowy uzyskanego przez osobę nieuprawnioną (art. 284 p.w.p.).

Uprawniony z patentu, dodatkowego prawa ochronnego czy prawa ochronnego może żądać zaprzestania działań grożących naruszeniem prawa (art. 285 p.w.p.), a w przypadku gdy sprawa rozstrzygana jest przez sąd, wnosić o orzeczenie wycofania z obrotu będących własnością naruszającego bezprawnie wytworzonych lub oznaczonych wytworów oraz środków i materiałów, które zostały użyte do ich wytworzenia lub oznaczenia, przyznania ich uprawnionemu na poczet zasądzonej na jego rzecz sumy pieniężnej albo ich zniszczenia (art. 286 p.w.p.).

Ponadto, w przypadku sądowego rozstrzygnięcia sporu związanego z naruszeniem patentu sąd może, na wniosek uprawnionego, orzec o podaniu do publicznej wiadomości części albo całości orzeczenia lub informacji o orzeczeniu, w sposób i w zakresie określonym przez sąd (art. 287 ust. 2 p.w.p.). Gdy naruszenie okazało się niezawinione, sąd może nakazać osobie, która naruszyła patent (na jej wniosek), „zapłatę stosownej sumy pieniężnej na rzecz uprawnionego” (art. 287 ust. 3 p.w.p.). Rozstrzygnięcie takie możliwe jest wówczas, gdy zaniechanie naruszania lub orzeczenie w przedmiocie zniszczenia wytworów oraz środków lub materiałów, które zostały użyte do ich wytworzenia albo ich wycofania z obrotu, albo przyznania ich uprawnionemu na poczet zasądzonej na jego rzecz sumy pieniężnej, stosownie do przepisu art. 286 p.w.p., „byłyby dla osoby naruszającej niewspółmiernie dotkliwe, a zapłata stosownej sumy pieniężnej należycie uwzględniałaby interesy uprawnionego” (art. 287 ust. 3 p.w.p.).

Z perspektywy uprawnionego istotne niewątpliwie jest to, że roszczeń z tytułu naruszenia patentu można dochodzić jedynie po uzyskaniu patentu, czyli jeżeli naruszenie powstało po dacie ochrony patentu. Ustawa stanowi, że roszczenia z tytułu

naruszenia patentu, jeżeli sprawca działał w dobrej wierze, mogą być dochodzone za okres rozpoczynający się po dniu, w którym Urząd Patentowy RP dokonał ogłoszenia o zgłoszeniu wynalazku, a w przypadku wcześniejszego powiadomienia przez uprawnionego osoby naruszającej prawo o dokonany zgłoszeniu – od daty tego powiadomienia.

Roszczenia z tytułu naruszenia patentu ulegają przedawnieniu z upływem lat trzech. Bieg przedawnienia rozpoczyna się od dnia, w którym uprawniony dowiedział się o naruszeniu swego prawa i o osobie, która naruszyła patent, oddzielnie co do każdego naruszenia. Jednakże w każdym przypadku roszczenie przedawnia się z upływem pięciu lat od dnia, w którym nastąpiło naruszenie patentu. Bieg przedawnienia ulega zawieszeniu w okresie między zgłoszeniem wynalazku do Urzędu Patentowego RP a udzieleniem patentu.

3. Perspektywa organizacyjna oraz ekonomiczno-finansowa procesu budowy wartości intelektualnej przedsiębiorstwa na przykładzie grupy kapitałowej Paged S.A.

3.1. Zagadnienia ogólne

Niniejsza część artykułu jest analizą utworzonego w 1931 r. przedsiębiorstwa działającego pod pierwotną firmą: Polska Agencja Eksportu Drewna spółka z ograniczoną poręką. Przeszło 85 lat istnienia tego podmiotu gospodarczego w zmieniających formach organizacyjno-prawnych sugeruje występującą autokorelację kapitału intelektualnego grupy kapitałowej Paged S.A. jako jednego z celów strategicznych. Śmiało można uznać, że umacnianie wartości tego kapitału w planach zarządu grupy odgrywa kluczową rolę, służącą realizacji długookresowych planów, zwłaszcza rozwojowi jej struktur organizacyjnych. W tym miejscu wydaje się uprawnione postawienie hipotezy badawczej zakładającej, że w bieżących uwarunkowaniach rynkowych kapitał intelektualny stanowi o mierze sukcesu rynkowego grupy. Innowacyjne, oryginalne pod względem wytworzenia wzornictwo, powstające w zaawansowanych pod względem technologicznym ciągach produkcji, stanowi odzwierciedlenie skali tego sukcesu. Sukcesu, który z perspektywy ostatniej dekady nie dla wszystkich był dostrzegalny, żeby nie użyć określenia, rzeczowy.

Perspektywa badawcza grupy kapitałowej Paged S.A. w kontekście poruszanej problematyki rozważań stanowi przykład skutecznych, pod względem przyjętych założeń, działań restrukturyzacyjnych oraz rozwojowych w obszarze przedsiębiorstwa. Działania, w których cel, pomijając w tym względzie uwarunkowania prawne, skoncentrowany został na kilku czy też kilkunastu wzajemnie ze sobą skorelowanych elementach. Objęcie tych elementów w sensie czasowo-zadaniowym wspólną strategią przyczyniło się do osiągnięcia pożądanego w sensie instytucjonalnym rezultatu. W świetle przedstawionych uwarunkowań uprawnione jest zatem postawienie drugiej hipotezy badawczej, zakładającej, że miarę powodzenia działań restrukturyzacyjnych oraz rozwojowych w obszarze grupy kapitałowej Paged S.A. stanowiły czynności zarządcze w sferze własności intelektualnej. Ukształtowana na bazie tego czynnika, przy przyjętych ścieżkach pozyskania (zyskowności), perspektywa biznesowa w bieżących uwarunkowaniach rynkowych przesądza o aktualnej sile grupy, a także o jej dalszych możliwościach rozwojowych.

Ze względu na silnie motywowane argumentacje, a zwłaszcza potrzebę określenia miejsca i skali oddziaływania zasobów (aktywów) niematerialnych na proces budowy wartości przedsiębiorstw skupionych w ramach grupy Paged S.A., treść rozważań zasiłły rezultaty postępowania badawczego opartego na triangulacji metodologicznej, w ramach którego przeprowadzono:

- badania *case research* zorientowane na grupę kapitałową Paged S.A. jako organizację bazującą na wiedzy;
- badania *desk research*, obejmujące z jednej strony krytyczną analizę literatury przedmiotu, z drugiej zaś weryfikację i ocenę danych dotyczących grupy kapitałowej Paged S.A., opublikowanych w treści: raportów, skonsolidowanych sprawozdań finansowych czy wyników finansowych.

Wspomnieć ponadto należy, że do interpretacji uzyskanych w następstwie przeprowadzonych postępowań badawczych wyników, jak też weryfikacji sformułowanych na ich podstawie hipotez badawczych zastosowanie znalazły dalsze dwie metody triangulacyjne, tzn. danych (m.in. dedukcyjne i indukcyjne sposoby wnioskowań) oraz badaczy (współautorzy publikacji).

3.2. Historia grupy kapitałowej Paged S.A.

Paged, Spółka Akcyjna z siedzibą w Warszawie jest jednostką dominującą (spółką matką) w grupie Paged i może poszczycić się, jak zostało wspomniane, blisko

85-letnią tradycją działalności. Jest bezpośrednim następcą, na zasadach sukcesji prawnej, marki, wzorów, tradycji oraz zarejestrowanych znaków towarowych m.in. następujących podmiotów:

- Paged – Polska Agencja Eksportu Drewna Sp. z o. p. (rok założenia 1932);
- Paged – Polska Agencja Drzewna Sp. z o.o. (rok założenia 1935);
- Państwowa Agencja Drzewna (rok założenia 1945);
- Paged – Polska Agencja Drzewna Sp. z o.o. (rok założenia 1947);
- Centrala Handlu Zagranicznego Paged (rok założenia 1951);
- Paged Centrala Handlu Zagranicznego Sp. z o.o. (rok założenia 1983);
- Paged S.A. (rok założenia 1994);
- Fabryka Mebli Giętych w Jasienicy S.A. (rok założenia 1881) – w strukturze od 1998;
- Rzeszowskie Fabryki Mebli S.A. w Sędziszowie Małopolskim (rok założenia 1921) – w strukturze od 2001;
- Włocławskie Fabryki Mebli WEFEM S.A. we Włocławku (rok założenia 1958) – w strukturze od 2001;
- Ełckie Zakłady Przemysłu Sklejek w Ełku (rok założenia 1911) – w strukturze od 2002;
- Jarocińskie Fabryki Mebli S.A. (rok założenia 1952) – w strukturze od 2008;
- Sklejka-Pisz S.A. w Piszcu (rok założenia 1948) – w strukturze od 2010;
- Ivopol Sp. z o.o. w Świlczy (rok założenia 2012) – w strukturze od 2013;
- Europa Systems Sp. z o.o. w Żabowie k. Pyrzyca (rok założenia 1999) – w strukturze od 2014.

W 2000 r. doszło do wrogiego przejęcia Spółki Paged S.A. przez Yawal System S.A., tj. wbrew przepisom ustawy antymonopolowej (art. 11 ust. 2 pkt 3). Ostatecznie Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów w trybie administracyjnym²⁶ zatwierdził²⁷ połączenie, co dało początek restrukturyzacji grupy kapitałowej Paged. W czerwcu 2003 r. akcje Paged S.A. zostały przeniesione do systemu notowań ciągłych Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie. Nastąpił też trwający do dziś intensywny etap modernizacji i konsolidacji w strukturze grupy.

²⁶ Wezwanie prezesa UOKiK z dnia 11 oraz 19 lipca 2000 r., Nr DDR1-411/40/00/MP/2.

²⁷ Decyzja prezesa UOKiK z dnia 19 grudnia 2000 r., Nr DDR 13/2000.

3.3. Organizacja grupy kapitałowej Paged S.A.

Aktualnie działalność grupy kapitałowej Paged S.A. koncentruje się w sześciu segmentach²⁸ mających charakter rozwojowy:

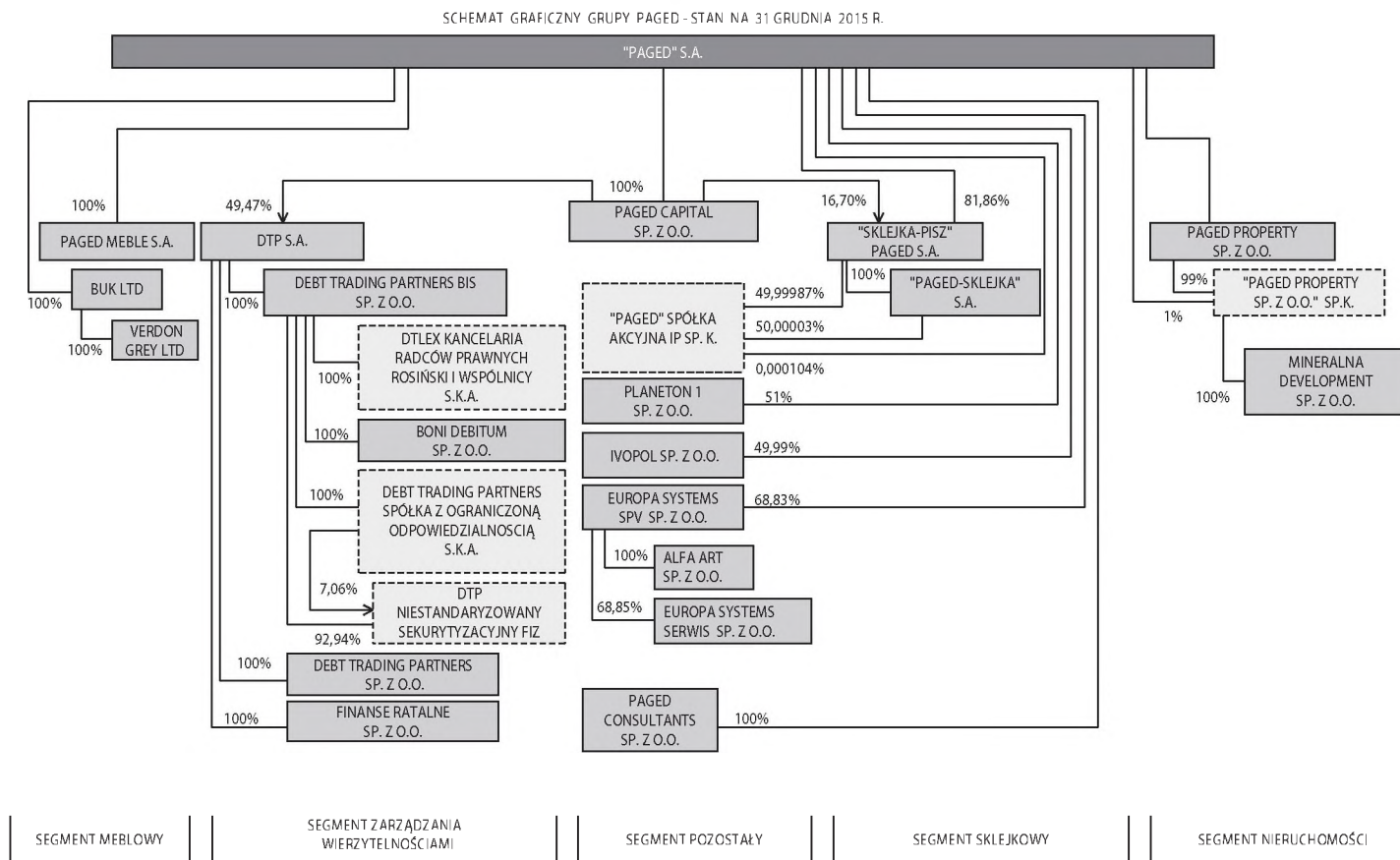
- segment sklejkowy – w ramach grupy reprezentowany przez podmiot Paged – Sklejka S.A., działający za pośrednictwem czterech zakładów produkcyjnych w: Bartoszycach, Elku, Morągu i Piszcu;
- segment meblowy – w ramach grupy reprezentowany przez podmiot Paged Meble S.A., działający za pośrednictwem trzech zakładów produkcyjnych w: Jasienicy, Sędziszowie i Jarocinie;
- segment handlowy oraz segment zarządzania wierzytelnościami – w ramach grupy reprezentowane przez Paged S.A. Oddział w Warszawie oraz Paged Capital Sp. z o.o.; działalność obu segmentów opiera się na własnej oraz partnerskiej sieci handlowej (na terenie Polski obecnie 250 lokalizacji, m.in.: dwa punkty w Warszawie, Kutno, Kobiór, Płock, Konik Nowy, Inowrocław, Radom, Konin, Morąg, Poznań, Lublin) oraz na systemie spółek zagregowanych w grupie DTP (w składzie m.in.: kancelaria prawna, fundusz obrotu wierzytelnościami, niestandardyzowany sekurytyzacyjny fundusz inwestycyjny zamknięty);
- segment nieruchomości – w ramach grupy reprezentowany przez podmiot Paged Property Sp. z o.o. działający za pośrednictwem spółek celowych: Paged Property Sp. z o.o. Sp. k. oraz Mineralna Development Sp. z o.o., których przedmiotem jest administracja i zarządzanie nieruchomościami inwestycyjnymi;
- segment pozostały – w ramach grupy reprezentowany przez dwa podmioty: Europa Systems Sp. z o.o. (projekty oraz realizacja zautomatyzowanych linii, systemów transportowych, urządzeń transportu wewnętrznego oraz urządzeń magazynowych); Ivopol Sp. z o.o. (działający pod marką: Rent a Car Direct, której profilem są usługi wynajmu samochodów w ramach świadczenia z polisy ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej OC).

Zgodnie z treścią oświadczeń²⁹ formułowanych przez zarząd grupy kapitałowej Paged S.A. grupa ta w stanie na dzień 31 grudnia 2015 r. (rysunek 4) stanowiła holding przemysłowo-inwestycyjny związany z przemysłem drzewnym (działalność dominująca), przemysłem systemów logistycznych oraz rynkiem usług.

²⁸ Informacje na podstawie: <http://www.inwestor.paged.pl>, dostęp 21.01.2016.

²⁹ *Wyniki finansowe 2016 r. Paged S.A., Warszawa 2016.03.21*, http://www.inwestor.paged.pl/files/prezentacje/2016_03_21_Grupa_Paged_FY_2015_WWW.pdf, dostęp 23.05.2016.

Rysunek 4. Schemat graficzny grupy Paged S.A. – stan na 31 grudnia 2015 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://www.inwestor.paged.pl/pl/struktura-organizacji>, dostęp 21.01.2016.

3.4. Ekonomiczno-finansowa strategia grupy kapitałowej Paged S.A.

Jak deklaruje zarząd³⁰ kierujący spółką, strategia grupy kapitałowej Paged S.A. opiera się na pięciu wytycznych. Każdy z tych celów dotyczy wiedzy organizacyjnej (ang. *knowledge goals*) (rysunek 5).

Rysunek 5. Cele strategiczne grupy Paged S.A.

CELE STRATEGICZNE (KNOWLEDGE GOALS) GRUPY PAGED
Transfer wiedzy
Aby móc produkować innowacyjne produkty i usługi, grupa Paged musi funkcjonować jako łącznik pomiędzy wiedzą a jej wykorzystaniem. Transfer wiedzy osiągnąć jest poprzez sieci własne, konsulting, publikacje (foldery oferty, udział w targach branżowych), badania i rozwój projektów.
Interdyscyplinarność
Rozwój nowych technologii poprzez łączenie wyników działań z różnych dyscyplin. Od swoich pracowników kadra zarządcza grupy Paged oczekuje, że Ci będą brać udział w interdyscyplinarnych projektach i sieciach badawczych oraz że dostosują się do wdrażanej sukcesywnie modernizacji i konsolidacji grupy.
Zarządzanie badaniami naukowymi
Wprowadzenie zarządzania wiedzą, nowoczesnych metod oceny ryzyka projektów, szkoleń. Celem nadrzędnym grupy Paged jest osiągnięcie większej orientacji na procesy i wartości.
Umiejdzynarodowienie
Grupa Paged zamierza otwierać oddziały międzynarodowe (zwłaszcza we wschodniej Europie), wchodzić w spółki typu <i>joint venture</i> z uwagi na potrzeby surowcowe (tanie drewno) oraz obniżenie kosztów jednostkowych produkcji. Planuje promować wymianę pracowników, otwartość na inne kultury i realizację wspólnych projektów z partnerami zagranicznymi.
Firmy odpryskowe (<i>spin-offs</i>) i inwestycje
Wzorując się na sprawdzonych metodach, grupa Paged zamierza tworzyć struktury, procesy i kulturę organizacyjną, które będą sprzyjać zorientowaniu na eksploatację badań, co wreszcie w postaci długofalowej zaowocuje nowymi produktami w sferze przedsiębiorstwa.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://www.inwestor.paged.pl>, dostęp 21.01.2016.

³⁰ Informacje na podstawie: <http://www.inwestor.paged.pl>, dostęp 21.01.2016.

Misją zaś jest generowanie wiedzy, która ma być wykorzystywana w rozwoju technologii (wzornictwo, produkcja) dla obrony przed znaczącym zagrożeniem konkurencyjnym ze strony podmiotów krajowych (BRW S.A., Grupa kapitałowa VOX Sp. z o.o., Barlinek S.A., Kronopol Sp. z o.o., Grupa Forte S.A.) i międzynarodowych (IKEA Retail Sp. z o.o., Swedwood Poland Sp. z o.o., Jysk Polska Sp. z o.o., Pollmeier Polska Sp. z o.o., Hüttemann Wismar GmbH & Co. KG, Holz-Schnettler Soest Import-Export GmbH).

3.4.1. Transfer wiedzy w grupie kapitałowej Paged S.A.

Rada nadzorcza grupy kapitałowej Paged S.A. oraz gros pracowników stanowiących kadrę zarządzającą poszczególnych komórek organizacyjnych grupy legitymuje się wykształceniem wyższym. Dodatkowo wypada nadmienić, że pośród ww. znajdują się osoby z dorobkiem naukowym w zakresie dziedzin specjalistycznych (wzornictwo przemysłowe, materiałoznawstwo, mechanika, ekonomia). Grupa kapitałowa Paged S.A. posiada wiele oddziałów zlokalizowanych w różnych częściach kraju. Bliżko 46% kontraktów tych jednostek pochodzi od kooperantów – małych i średnich przedsiębiorstw. Znikoma w skali udziału, bo sięgająca zaledwie 4–5%, ale wyraziście w sensie marketingowym jest współpraca z indywidualistami, osobowościami świata kultury czy mediów. Jej owoc stanowi choćby wykonana na początku 2011 r. linia mebli *Celebrities line*³¹, zaprojektowana współautorsko przez Natalię Kukulską, Michała Piróga i Oliviera Janiaka.

Grupa kapitałowa Paged S.A. pośrednio z uwagi na strukturę właścicielską (Skarb Państwa) koordynuje działania z administracją państwową. W swej działalności wspiera się kooperacją z państwowymi i prywatnymi uczelniami, oferując praktyki, staże studenckie. Stałą współpracę programową prowadzi z Pracownią Projektowania Ergonomicznego oraz Metodyki Projektowania krakowskiej Akademii Sztuk Pięknych. Konstatując, nadmienić należy, że około 30–40% reszty kontraktów grupa kapitałowa Paged S.A. zawiera z agencją rządową – Generalną Dyрекcją Lasów Państwowych w Warszawie – dostawcą surowca do produkcji.

Paged Grupa Meble prowadziła kampanię reklamową w TVN i TVN Style³², a także jako pierwsza na rynku stworzyła telewizyjny pokaz mebli w technologii 3D.

³¹ *Kukulska, Janiak i Piróg w Pagedzie, czyli celebryci i ich meble*, <http://www.designalive.pl/kukulska-janiak-i-pirog-w-pagedzie-czyli-celebryci-i-ich-meble/>, dostęp 23.05.2016.

³² *Paged w telewizji*, <http://www.mebleiwnetrza.pl/aktualnosci/251,paged-w-telewizji.html>, dostęp 23.05.2016.

Uczestnicząc w licznych festiwalach i targach branżowych, zdobyła liczne nagrody i wyróżnienia: Wehikuły Czasu 2007 w kategorii Najzdrowsze Przedsiębiorstwo w Polsce – Paged Meble S.A., Diamenty Forbesa 2008 i 2009 – Paged Meble S.A., Perły Polskiej Gospodarki 2012 – Grupa kapitałowa Paged S.A., Gazele Biznesu 2014 – Sklejka-Pisz Paged S.A., Diamenty Forbesa 2015 – Europa Systems Sp. z o.o., Firma Roku 2016 – Paged Meble S.A.

3.4.2. Interdyscyplinarność w grupie kapitałowej Paged S.A.

Aktualnie grupa kapitałowa Paged S.A. prowadzi badania oraz rozwój w ramach dwóch kategorii segmentowych, tj. segmentu sklejkowego (perspektywicznego z uwagi na potrzeby rynku) oraz segmentu meblowego. Jak wypada zauważyć, gros projektów dotyczy zagadnień multidyscyplinarnych segmentu drugiego (około 75%), które w ogólnym zarysie legitymuje projekt pod marką Paged Collection³². W swych założeniach projekt ten dotyczy gospodarowania i zarządzania wartością intelektualną w ramach grupy Paged Meble S.A. Ogniwem instytucjonalnym powstałym na bazie ww. przedsięwzięcia jest biuro projektów pod marką: Paged Desing Team³³. Biuro tworzy zespół specjalistów z wielu działów, których wspólna praca zakłada tworzenie ładnych i ergonomicznych mebli. Paged Desing Team tworzą pracownicy działów technologicznego, rozwoju produktu, marketingu i sprzedaży grupy Paged Meble S.A.

Kierując natomiast uwagę na segment sklejkowy, w pierwszym rzędzie należy zauważyć, że rynek sklejek rokuje i rozrasta się dynamicznie. Powyższą sytuację unaocznia pozycja rynkowa czołowych producentów tego wyrobu, wśród których polski przemysł sklejkowy eksportuje ogółem ponad połowę swej produkcji³⁴. W tych okolicznościach zarząd Paged Sklejka S.A. deklaruje stałe inwestycje w unowocześnianie parku technologicznego³⁵. Plany inwestycyjne zakładają przede wszystkim wprowadzanie do systemów produkcji nowych ergonomicznych technologii realnie obniżających koszty jednostkowego wytworzenia. Realnym urzeczywistnieniem

³³ Zob. http://www.wfp.asp.krakow.pl/ergonomia2/sukcesy.php?id_projektu=88, dostęp 21.03.2017

³⁴ Więcej na ten temat: *Prezentacja Spółki Paged S.A., Warszawa, wrzesień 2015*, http://www.inwestor.paged.pl/files/prezentacje/2015_09_21_Grupa_PAGED_PREZENTACJA_WWW.pdf, dostęp 21.01.2016; *Prezentacja segmentu sklejkowego Paged, Morąg, 13.12.2016*, http://www.inwestor.paged.pl/files/prezentacje/2016_12_13_prezentacja_segment_sklejkowy_Grupa_Paged.pdf, dostęp 21.03.2017.

³⁵ Wedle corocznych sprawozdań finansowych (lata 2010–2015) grupy kapitałowej Paged S.A. średni szacunkowy roczny budżet inwestycyjny na ten cel oscylował w granicach 30–35 mln euro.

tych działań są nowości produktowe w ofercie Paged Sklejka S.A., czyniące z firmy wiodącego producenta sklejek wysoko przetworzonych.

3.4.3. Zarządzanie nauką (*research management*) w grupie kapitałowej Paged S.A.

Na system zarządzania w grupie kapitałowej Paged S.A. składają się cztery poziomy:

- 1) poziom Paged Spółka Akcyjna z siedzibą w Warszawie jako jednostki dominującej,
- 2) poziom poszczególnych organizacji grupy kapitałowej Paged S.A.,
- 3) jednostki organizacyjne ujęte w strukturze segmentowej,
- 4) strategiczne obszary działań pojedynczych komórek organizacyjnych.

Budżetowanie odbywa się na poziomie najwyższym i jest zorientowane na całą strukturę grupy kapitałowej Paged S.A. Spośród trzech głównych programów tematycznych (sklejka, meble, dystrybucja), realizowanych w grupie kapitałowej Paged S.A., tylko jeden – dystrybucja prowadzony jest w miejscu siedziby jednostki dominującej, pozostałe realizowane są w innych lokalizacjach. Monitoring odbywa się dzięki istnieniu rad nadzorczych poszczególnych organizacji grupy kapitałowej Paged S.A. współpracujących z kadrą zarządzającą konkretnych jednostek organizacyjnych.

Wśród wartości, które w sumie tworzą kartę wyników konkretnego pracownika zatrudnionego na stanowisku pracy, a które w ocenie managementu grupy kapitałowej Paged S.A. są istotne, wymienić należy: wykształcenie techniczne (branżowe) na stanowiskach kierowniczych; satysfakcję personelu (mierzoną za pomocą kwestionariuszy); indywidualnie ustalaną liczbę dni szkoleniowych pracowników w zależności od zakresu zajmowanego stanowiska pracy; współczynniki produktywności poszczególnych komórek organizacyjnych ujęte w postaci sprawozdań dobowych; dyscyplinę pracy.

Spośród wszystkich projektów grupy kapitałowej Paged S.A. 2,3% było finansowane przez Unię Europejską w zakresie wdrażania nowych technologii z zakresu ochrony środowiska i gospodarki odpadowej. Na ogół, tj. na 100%, aż 34% klientów pochodzi z zagranicy (odbiorcy mebli, sklejk). Grupa kapitałowa Paged S.A. zacieśnia współpracę z partnerami z Europy Wschodniej celem zabezpieczenia bazy surowcowej (drewno). W ramach możliwości rozwijana jest nadal sieć dystrybucji zagranicznej, która niegdyś była pierwotnym celem działalności (Paged – Polska Agencja Eksportu Drewna).

Na kartę wyników realizacji celu 4. składają się: dotacje z programów finansowanych przez UE; udział w targach i wystawach międzynarodowych (Salone

Internazionale del Mobile w Mediolanie³⁶); współpraca międzynarodowa w zakresie bazy surowcowej (umowa partnerska z rosyjską spółką ZAO AFK z siedzibą w Anzero-Sudzensku³⁷); znaczny odsetek klientów zagranicznych.

3.4.4. Firmy odpryskowe (*spin-offs*) i inwestycje w grupie kapitałowej Paged S.A.

Zarząd grupy kapitałowej Paged S.A. w latach 2014–2015 przeprowadzał plan emisji oraz wykupu obligacji o wartości nominalnej od 50 do 150 mln zł. W trzecim kwartale 2014 r. spółka wyemitowała około 70 tys. obligacji (seria IV i V) o wartości nie większej niż 70 mln zł³⁸. Od III kw. 2014 r. do końca 2015 r. grupa kapitałowa Paged S.A. realizowała kilka inwestycji. Za 109,5 mln zł sfinalizowała zakup 70% akcji spółki Europa Systems Sp. z o.o. z równoczesnym podwyższeniem kapitału zakładowego w spółce zależnej Europa Systems SPV Sp. z o.o. na kwotę 0,4 mln zł. Ponadto w ramach przejętej struktury organizacyjnej dokonała wielu inwestycji odtworzeniowych o łącznej wartości 5 mln zł. Na modernizację funkcjonującego w ramach spółki zależnej Paged Sklejka S.A. zakładu produkcyjnego w Morągu (linia do produkcji sklejki MIRROR) zarząd grupy Paged S.A. przeznaczył kwotę 110 mln zł. Z kolei dalsze inwestycje w rozwój segmentu handlowego grupa kapitałowa Paged S.A. w 2014 r. zamknęła planową kwotą 8 mln zł.

Zgodnie z przyjętą strategią rozwoju spółki zależnej Paged Sklejka S.A. w II kw. 2015 r. Paged Sklejka S.A. otrzymała zezwolenie na podjęcie prowadzenia działalności gospodarczej na terenie Warmińsko-Mazurskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej³⁹. W związku z powyższym do 31 grudnia 2020 r. grupa kapitałowa Paged S.A. planuje przeznaczyć kwotę 151,7 mln zł na dalszą rozbudowę jej zakładów produkcyjnych na podstawie niezbędnego do tego celu wyposażenia w nowe maszyny, urządzenia oraz ciągi technologiczne.

³⁶ Grupa Paged uczestniczy w tym wydarzeniu niezmiennie od 50 lat (od 1964 t.), cyt. za: *Paged Collection Mediolan 2014*, <http://pagedcollection.pl/pl/article.php?id=40>, dostęp 23.05.2016.

³⁷ *List intencyjny dotyczący możliwości nawiązania współpracy z ZAO AFK Zamkniętą Spółką Akcyjną*, http://www.inwestor.paged.pl/pl/raporty-biezace/r297_list-intencyjny-dotyczacy-mozliwosci-nawiazania-wspolpracy-z-zao-afk-zamknieta-spolka-akcyjna&print_raport, dostęp 23.05.2016.

³⁸ *Emisja przez Paged S.A. obligacji zwykłych na okaziciela, zabezpieczonych IV i V serii*, http://www.inwestor.paged.pl/pl/raporty-biezace/r583_emisja-przez-paged-s-a-obligacji-zwyklych-na-okaziciela-zabezpieczonych-iv-i-v-serii&print_raport, dostęp 23.05.2016.

³⁹ *Duża inwestycja Spółki Paged – Sklejka S.A. w Morągu*, <http://www.biznes.meble.pl/aktualnosci,duza-inwestycja-spolki-paged-sklejka-s-a-w-moragu,15660.html>, dostęp 23.05.2016.

3.5. Pomiar wartości kapitału intelektualnego grupy kapitałowej Paged S.A. metodą KCETM

W celu pełnej a za razem obiektywnej analizy zjawisk ekonomicznych towarzyszących procesom budowy i zarządzania własnością intelektualną w grupie kapitałowej Paged S.A. dokonano zbiorczego oszacowania wartości kapitału intelektualnego grupy. Sposób, jaki przyjęto do wyliczenia, stanowiła metoda KCETM (ang. *Knowledge Capital Earnings*), polegająca na porównaniu wielkości zwrotu na aktywach materialnych przedsiębiorstwa ze średnią wartością ROA dla danego sektora (w tym przypadku sektora drzewnego)⁴⁰. Dane potrzebne do przeprowadzenia obliczeń stanowiły wartości bilansowe grupy kapitałowej Paged S.A. z lat 2013–2015 opublikowane przez jej zarząd w treści skonsolidowanych sprawozdań finansowych⁴¹.

• Etap I. Obliczanie znormalizowanych przychodów przedsiębiorstwa

Na podstawie skonsolidowanego raportu grupy kapitałowej Paged S.A. należy uwzględnić przychody osiągnięte w trzech latach przeszłych i prognozy przychodów na trzy lata przyszłe, przy czym współczynnik dla lat przyszłych jest podwojony.

$$ZPP = \frac{PP_{t-2} + PP_{t-1} + PP_t + 2(PP_{t+1} + PP_{t+2} + PP_{t+3})}{9},$$

gdzie:

ZPP – znormalizowane przychody przedsiębiorstwa,

PP_t – przychody przedsiębiorstwa w roku t-tym.

ZPP = [623 391 + 710 923 + 820 946 + 2 (877 800 + 939 400 + 986 000)]/9 = 862 406,67.

⁴⁰ Więcej na ten temat: S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006; A. Ujwary-Gil, *Ocena metody KCETM – wnioski z przeprowadzonych badań*, „Przegląd Organizacji” 2008, 11, s. 39–42; A. Ujwary-Gil, *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, C.H. Beck, Warszawa 2009; G. Urbanek, *Kompetencje a wartość przedsiębiorstwa. Zasoby niematerialne w nowej gospodarce*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011; J. Fijałkowska, *Analiza porównawcza wybranych metod pomiaru i wyceny kapitału intelektualnego*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, 3/1, s. 415–425.

⁴¹ Patrz: *Skonsolidowane sprawozdanie finansowe za rok obrotowy 2015 wraz z opinią biegłego rewidenta i raportem z badania*, Warszawa 2015 r., http://www.inwestor.paged.pl/pl/raporty-okresowe/r695_skonsolidowany-raport-roczny-za-2015, dostęp 23.05.2016; *Skonsolidowane sprawozdanie finansowe za rok obrotowy 2014 wraz z opinią biegłego rewidenta i raportem z badania*, Warszawa 2014 r., http://www.inwestor.paged.pl/pl/raporty-okresowe/r627_skonsolidowany-raport-roczny-2014, dostęp 23.05.2016; *Skonsolidowane sprawozdanie finansowe za rok obrotowy 2013 wraz z opinią biegłego rewidenta i raportem z badania*, Warszawa 2013 r., http://www.inwestor.paged.pl/pl/raporty-okresowe/r556_skonsolidowany-raport-roczny-za-2013, dostęp 23.05.2016.

- Etap II. Obliczanie znormalizowanych przychodów przedsiębiorstwa wynikających z wykorzystania kapitału fizycznego

$$ZPP_{fiz} = ROA_{fiz} \cdot K_{fiz},$$

gdzie:

ZPP_{fiz} – część znormalizowanych przychodów przedsiębiorstwa wytworzonych przez kapitał fizyczny;

ROA_{fiz} – stopa zwrotu kapitału fizycznego; przyjmuję tutaj stopę 6,7%, która odpowiada stopie rentowności netto sektora branży drzewnej w 2015 r.;

K_{fiz} – wartość kapitału fizycznego (jako część księgowej wartości przedsiębiorstwa).

$$ZPP_{fiz} = 6,7\% \cdot 287\,093 = 19\,235,23.$$

- Etap III. Obliczanie wartości kapitału fizycznego

$$K_{fiz} = RAT + Z - ZD,$$

gdzie:

RAT – rzeczowe aktywa trwałe,

Z – zapasy,

ZD – zobowiązania długoterminowe.

$$K_{fiz} = 470\,521 + 123\,418 - 306\,846 = 287\,093.$$

- Etap IV. Obliczanie znormalizowanych przychodów przedsiębiorstwa wynikających z wykorzystania kapitału finansowego

$$ZPP_{fin} = ROA_{fin} \cdot K_{fin},$$

gdzie:

ZPP_{fin} – część znormalizowanych przychodów przedsiębiorstwa wytworzonych przez kapitał finansowy;

ROA_{fin} – stopa zwrotu kapitału finansowego; przyjmuję tutaj stopę 3,2%, która odpowiada stopie zwrotu z dziesięcioletnich obligacji rządowych w 2015 r.;

K_{fin} – wartość kapitału finansowego (jako część księgowej wartości przedsiębiorstwa).

$$ZPP_{fin} = 3,2\% \cdot (-22\,790) = -729,28.$$

- **Etap V. Obliczanie wartości kapitału finansowego**

$$K_{fin} = AB - Z + ID + ZK,$$

gdzie:

AB – aktywa bieżące,

Z – zapasy,

ID – inwestycje długoterminowe,

ZK – zobowiązania krótkoterminowe.

$$K_{fin} = 189\,712 - 123\,418 + 209\,018 - 298\,102 = -22\,790$$

- **Etap VI. Obliczanie znormalizowanych przychodów przedsiębiorstwa wynikających z wykorzystania kapitału intelektualnego**

$$ZPP_{KI} = ZPP - (ZPP_{fiz} + ZPP_{fin}),$$

gdzie:

ZPP_{KI} – część znormalizowanych przychodów przedsiębiorstwa wytworzonych przez kapitał intelektualny.

$$ZPP_{KI} = 862\,406,67 - [19\,235,23 + (-729,28)] = 843\,900,72.$$

- **Etap VII. Obliczanie wartości kapitału intelektualnego**

Ekonomiczna wartość kapitału intelektualnego przyjmuje postać:

$$KI_w = \frac{ZPP_{KI}}{S_{KI}}$$

gdzie:

KI_w – wartość kapitału intelektualnego;

ZPP_{KI} – część znormalizowanych przychodów przedsiębiorstwa wytworzonych przez kapitał intelektualny;

S_{KI} – stopa dyskontowa kapitału intelektualnego; przyjmuję tu że stopa dyskontowa dla kapitału intelektualnego wynosi $240,16\% \approx 2,40$. Stanowi ona średnią stopę zwrotu z akcji z okresu ostatnich 3 lat w branży, w której działa grupa kapitałowa Paged S.A.

$$KI_w = 843\,900,72 / 2,40 = 351\,625,3.$$

4. Podsumowanie

Dynamika otoczenia biznesowego, którą należy rozpatrywać zarówno w kategoriach makro-, jak i mikroekonomicznych, wymusza na przedsiębiorstwach dążenie do nieustannej modyfikacji i dywersyfikacji ekonomiczno-finansowych strategii działania. Wedle tego założenia uzasadnione pozostaje twierdzenie, że na ogólną wartość wspomagającą dynamikę tych procesów wpływa suma kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Jak bowiem zostało to wykazane, wiedza, informacja, zaufanie klientów, normy i wartości pracowników stanowią w ujęciu perspektywicznym czynniki przewagi konkurencyjnej. Przewagi, która finalnie przekłada się na wynik finansowy danego przedsiębiorstwa.

Analiza przypadku grupy kapitałowej Paged S.A. w zasadniczej swej formie zdołała potwierdzić zasadność powyższych wskazań. Miarą przełożenia charakteru owej konkluzji jest wniosek, uznający grupę kapitałową Paged S.A. za pozytywny przykład modelu organizacji bazującej na wiedzy⁴². Teza ta stanowi w tym też sensie potwierdzenie dotychczasowych hipotez badawczych, jakie przedstawiono w trakcie prowadzonego dyskursu.

Bibliografia

Akty prawne

1. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny, t.j. Dz.U. z 2016 r., poz. 380.
2. Ustawa z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji, t.j. Dz.U. z 2003 r. nr 153, poz. 1503.
3. Ustawa z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych, t.j. Dz.U. z 2016 r., poz. 666.
4. Ustawa z dnia 30 czerwca 2000 r. Prawo własności przemysłowej, t.j. Dz.U. z 2013 r., poz. 1410 z późn. zm.

⁴² Więcej na temat modelu organizacji bazującej na wiedzy w: A. Stabryła, S. Wawak, *Metody badania i modele rozwoju organizacji*, Mfiles.pl, Kraków 2012; Zob. też: B. Mikuła, *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2006; *Pozyskiwanie wiedzy i zarządzanie wiedzą*, red. M. Nycz, M.L. Owoc, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2010.

Orzecznictwo

1. Wezwanie prezesa UOKiK z dnia 11 oraz 19 lipca 2000 r., Nr DDR1-411/40/00/MP/2.
2. Decyzja prezesa UOKiK z dnia 19 grudnia 2000 r., Nr DDR 13/2000.
3. Wyrok NSA z dnia 2 października 2007 r., sygn. I GSK 2277/06, LEX nr 394195.
4. Wyrok SA w Poznaniu z dnia 28 lutego 2008 r., I ACa 120/08, LEX nr 466436.

Wydawnictwa zwarte

1. Czermiński A., Trzcieniecki J., *Teoria organizacji i zarządzania*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Sopocie, Sopot 1966.
2. Doliwa A., *Przedsiębiorca i przedsiębiorstwo*, w: *Prawo gospodarcze prywatne*, red. T. Mróz, M. Stec, C.H. Beck, Warszawa 2012.
3. Domański S.R., *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, PWN, Warszawa 1993.
4. *Encyklopedia PWN*, red. B. Kaczorowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
5. Gładysz B., Mercik J., *Modelowanie ekonometryczne. Studium przypadku*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2007.
6. Habdas M., *Przedsiębiorstwo jako przedmiot stosunków prawnorzeczowych*, Wydawnictwo UŚ, Katowice 2007.
7. Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
8. Katner W.J., *Podmioty stosunku cywilnoprawnego*, w: *System prawa prywatnego*, t. 1, *Prawo cywilne – część ogólna*, red. M. Safjan, C.H. Beck, Warszawa 2012.
9. Kępiński J., *Charakterystyka ogólna przedmiotów prawa własności przemysłowej*, w: *System prawa handlowego*, t. 3, *Prawo własności przemysłowej*, red. E. Nowińska, K. Szczepanowska-Kozłowska, C.H. Beck, Warszawa 2014.
10. Kieżun W., *Wstęp do teorii organizacji i zarządzania*, Uniwersytet Warszawski, Instytut Organizacji i Kierowania, Warszawa 1980.
11. Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D., *Rozwój teorii organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
12. Kurnal J., *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1970.
13. Mikuła B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2006.
14. Niewęglowski A., *Komentarz do art. 24–101 ustawy – Prawo własności przemysłowej*, w: Demedecki T., Niewęglowski A., Sitko J.J., Szczotka J., Tylec G., *Prawo własności przemysłowej. Komentarz*, Lex a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015.

15. Nogalski B., Rybnicki J., *Zarządzanie portfelem kapitału intelektualnego*, w: *Kapitał intelektualny. Dylematy i wyzwania*, red. A. Pocztownski A., Wyższa Szkoła Biznesu –National-Louis University, Nowy Sącz 2001.
16. *Pozyskiwanie wiedzy i zarządzanie wiedzą*, red. M. Nycz, M.L. Owoc, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2010.
17. Radło M.J., *Wyzwanie konkurencyjności. Strategia Lizbońska w poszerzonej Unii Europejskiej*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2003.
18. Radło M.J., Ciesielska D., *Polska w pułapce średniego dochodu: perspektywy konkurencyjności polskiej gospodarki i regionów*, Difin, Warszawa 2013.
19. Sołtysiński S., *Wzory użytkowe i prawo ochronne*, w: Sołtysiński S., Szajkowski A., Szymanek T., *Komentarz do prawa wynalazczego*, Wydawnictwo Prawnicze, Warszawa 1990.
20. Stabryła A., Wawak S., *Metody badania i modele rozwoju organizacji*, Mfiles.pl, Kraków 2012.
21. Szczepanowska-Kozłowska K., *Patent europejski. Przedmiotowy zakres ochrony*, KiK Konieczny i Kruszewski, Warszawa 1998.
22. Śledzik K., *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa banków giełdowych*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2011.
23. Tischner A., *Komentarz do art. 94–119 ustawy – Prawo własności przemysłowej*, w: *Prawo własności przemysłowej. Komentarz*, red. P. Kostański, C.H. Beck, Warszawa 2014.
24. Ujwary-Gil A., *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, C.H. Beck, Warszawa 2009.
25. Urbanek G., *Kompetencje a wartość przedsiębiorstwa. Zasoby niematerialne w nowej gospodarce*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
26. Welfe W., Welfe A., *Ekonometria stosowana*, PWE, Warszawa 2004.
27. Widło J., *Rozporządzenie przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2002.
28. Woźniak M.G., *Wzrost gospodarczy. Podstawy teoretyczne*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2004.
29. Zielińska-Głębocka A., *Współczesna gospodarka światowa: przemiany, innowacje, kryzysy, rozwiązania regionalne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
30. Żakowska-Henzler H., *Wzór użytkowy*, w: *Prawo własności przemysłowej*, red. U. Promińska, Difin, Warszawa 2005.
31. Żbikowski J., *Teoria organizacji i zarządzania (zarys wykładów)*, Wydawnictwo Akademii Bydgoskiej, Bydgoszcz 2004.

Artykuły prasowe i okolicznościowe

1. Barbarski J., *Model wzrostu gospodarki z uwzględnieniem kapitału intelektualnego*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2005, 6.
2. Fijałkowska J., *Analiza porównawcza wybranych metod pomiaru i wyceny kapitału intelektualnego*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, 3/1.
3. Kisielińska J., *Wielorównaniowy model ekonometryczny inflacji i bezrobocia w Polsce*, „Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej” 2009, nr 79.
4. Paprocki W., *Prognozowanie zachowań klientów*, „Eurologistics” 2016, 1(92).
5. Poźniak-Niedzielska M., *Nowe aspekty pogranicza wzorów użytkowych i wzorów przemysłowych*, „Przegląd Prawa Handlowego” 2008, 4.
6. Stryjewski T., *Endogenizacja kapitału ludzkiego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Prace Katedry Ekonometrii i Statystyki” 2004, 15.
7. Ujwary-Gil A., *Ocena metody KCETM – wnioski z przeprowadzonych badań*, „Przegląd Organizacji” 2008, 11.
8. Welfe W., *Empiryczne modele wzrostu gospodarczego*, „Ekonomista” 2000, 4.

Materiały internetowe

1. *Duża inwestycja Spółki Paged – Sklejka S.A. w Morągu*, <http://www.biznes.meble.pl/aktualnosci,duza-inwestycja-spolki-paged-sklejka-s-a-w-moragu,15660.html>
2. *Emisja przez Paged S.A. obligacji zwykłych na okaziciela, zabezpieczonych IV i V serii*, http://www.inwestor.paged.pl/pl/raporty-biezace/r583_emisja-przez-paged-s-a-obligacji-zwyklych-na-okaziciela-zabezpieczonych-iv-i-v-serii&print_raport.
3. <http://www.inwestor.paged.pl>
4. http://www.wfp.asp.krakow.pl/ergonomia2/sukcesy.php?id_projektu=88
5. *Kukulska, Janiak i Pirog w Pagedzie, czyli celebryci i ich meble*, <http://www.designalive.pl/kukulska-janiak-i-pirog-w-pagedzie-czyli-celebryci-i-ich-meble/>
6. *List intencyjny dotyczący możliwości nawiązania współpracy z ZAO AFK Zamkniętą Spółką Akcyjną*, http://www.inwestor.paged.pl/pl/raporty-biezace/r297_list-intencyjny-dotyczacy-mozliwosci-nawiazania-wspolpracy-z-zao-afk-zamknieta-spolka-akcyjna&print_raport
7. *Paged Collection Mediolan 2014*, <http://pagedcollection.pl/pl/article.php?id=40>
8. *Paged w telewizji*, http://www.mebleiwnetrza.pl/aktualnosci/251_paged-w-telewizji.html
9. *Prezentacja segmentu sklejkowego Paged, Morąg, 13.12.2016*, http://www.inwestor.paged.pl/files/prezentacje/2016_12_13_prezentacja_segment_sklejkowy_Grupa_Paged.pdf

10. *Prezentacja Spółki Paged S.A., Warszawa, wrzesień 2015*, http://www.inwestor.paged.pl/files/prezentacje/2015_09_21_Grupa_PAGED_PREZENTACJA_WWW.pdf
11. *Skonsolidowane sprawozdanie finansowe za rok obrotowy 2013 wraz z opinią biegłego rewidenta i raportem z badania, Warszawa 2013 r.*, http://www.inwestor.paged.pl/pl/raporty-okresowe/r556_skonsolidowany-raport-roczny-za-2013
12. *Skonsolidowane sprawozdanie finansowe za rok obrotowy 2014 wraz z opinią biegłego rewidenta i raportem z badania, Warszawa 2014 r.*, http://www.inwestor.paged.pl/pl/raporty-okresowe/r627_skonsolidowany-raport-roczny-2014
13. *Skonsolidowane sprawozdanie finansowe za rok obrotowy 2015 wraz z opinią biegłego rewidenta i raportem z badania, Warszawa 2015 r.*, http://www.inwestor.paged.pl/pl/raporty-okresowe/r695_skonsolidowany-raport-roczny-za-2015
14. *Wyniki finansowe 2016 r. Paged S.A.*, http://www.inwestor.paged.pl/files/prezentacje/2016_03_21_Grupa_Paged_FY_2015_WWW.pdf

Building Intellectual Assets in an Enterprise: The Case of Paged S.A. Capital Group. Selected Legal, Organisational, Economic and Financial Aspects

Summary

The publication reflects opinion shared by the authors, according to which enterprises are motivated to build up intellectual assets throughout their business strategies and operations. This is why considerations have been dominated by the praxeology of legal and economic framework and its focus on management processes as a reference system. From the viewpoint of adopted methodological assumptions, the paper discusses effects of research based on data triangulation (*case research, desk research*), theory and studies, where side by side with typically theoretical issues we analysed the case of Paged S.A. capital group (a holding).

Keywords: intellectual property, strategic management, industry
