

Ewa Okoń-Horodyńska
Instytut Ekonomii i Zarządzania
Uniwersytet Jagielloński

W poszukiwaniu podejścia do studiowania o zarządzaniu własnością intelektualną (IP)¹ – dla Michała

Abstrakt. Artykuł prezentuje główne założenia powołania nowego kierunku studiów w Polsce „Zarządzanie własnością intelektualną”. Zaprezentowany został kontekst historyczny jego utworzenia w UJ. Omówione zostały podstawowe założenia wynikające z teorii ekonomicznych oraz prawnych wraz z zarysem historycznym tej tematyki. Zwrócono także uwagę na rolę zagadnienia własności intelektualnej w perspektywie działalności gospodarczej przedsiębiorstwa wraz z zaprezentowaniem autorskiego modelu zarządzania IP. Załącznikiem do tekstu są schematy programu studiów zatwierdzonego w UJ.

Słowa kluczowe: zarządzanie własnością intelektualną, program studiów, przedsiębiorstwo

In search of attitude to studying management of intellectual property (IP) – for Michał

Abstract. The article presents the main assumptions underlying the establishment of a new field of study in Poland “Managing intellectual property”. They are presented against the historical context of its creation in Jagiellonian University. The basic assumptions arising from the economic and legal theories are presented as well as historical outline of the subject-matter. The role of intellectual property issues in the perspective of business operations are outlined, together with presenting the own model of IP management. The text is annexed with schemes of the approved study programs in the Jagiellonian University.

Keywords: intellectual property management, program of study, firm

Wprowadzenie

Profesor dr hab. Michał du Vall, prorektor Uniwersytetu Jagiellońskiego (UJ), tak trudno przyjąć, że już go nie ma, a przecież jeszcze tak niedawno tu był i mówił nam pięknie i rozsądnie zarazem o własności intelektualnej (du Vall 2008). W pierwszym roku urzędowania Michała jako prorektora wybrał się on ze swą ekipą do uniwersytetów w Andaluzji dla *benchmarku* naszej *Alma Mater*, a ja przebywałam wtedy w Sevillskim uniwersytecie, przekazując polski entuzjizm badacza hiszpańskim magistrantom. Jako że jest to miasto precudnej urody, Michał zawsze ciekawy rzeczy pięknych wybrał się z Granady do Sevillei szyb-

¹ Do przygotowania opracowania wykorzystano częściowo uzasadnienie powstającego nowego kierunku studiów przygotowane wspólnie z Profesorem Michałem du Vall oraz współpracownikami dla MG. Zob. (Kasprzycki, Matczewski, Okoń-Horodyńska, du Vall, Wiśła 2008).

kim pociągami, które już wtedy od dawna funkcjonowały w Hiszpanii. Jeszcze w kraju umówiliśmy się, że spotkamy się w Alkazar, dawnym pałacu królewskim, z początków XI w., gdzie wtedy rezydowali przedstawiciele kalifatu kordobańskiego, a który rozbudowany w latach 1350–1369 przez Piotra I Okrutnego w stylu *mudejar*, a potem wciąż przebudowywany w stylach różnych i przeróżnych, stał się niesamowitym tworem architektonicznym, kulturalnym i politycznym. Tutaj podejmowano decyzje o wysłaniu ekspedycji, m.in. Ferdynanda Magellana, tutaj Krzysztof Kolumb został przyjęty przez Izabelę Kastylijską i Ferdynanda Aragońskiego po podróży do Ameryki. Budowla zawiera wiele sal, *patios* i ogrodów. Bogactwo ornamentyki, dekoracji ceramicznych i komnat sprawia, że sewilski Alkazar zalicza się do najwspanialszych kompleksów pałacowych w Hiszpanii i nie tylko.

Ponieważ Pan Rektor otrzymał właśnie nowy telefon służbowy z najwyższej półki technologicznej, a więc iPhone i zapomniał uruchomić *roamingu*, nie mogliśmy się do siebie dodzwonić aby się zlokalizować, co wróżyło, że spotkania jednak nie będzie. Nie rezygnowaliśmy jednak, wędrowaliśmy po zakamarkach pałacu, *patio*, ogrodów tak długo, aż wreszcie się spotkaliśmy. Wtedy Michał zdecydował, że usiądziemy i omówimy powstanie nowego, unikatowego kierunku studiów na UJ – „Własność Intelektualna”. Siedzieliśmy więc w zaułkach Seville i obmyślaliśmy program dla nowego kierunku. A po powrocie z tego uroczego zakątka świata nasz projekt trafił na Radę Wydziału, która po dyskusji zmieniała ostatecznie tytuł na **Zarządzanie własnością intelektualną** i ostatecznie taki właśnie kierunek został powołany. I kto się zgłosił na te studia? Taka mieszanka osobowości, specjalności, zróżnicowanych charakterów i kultury, jak owy Alkazar. Opanowywaliśmy ten tygiel różnorodności dopiero przez rok, ostatecznie chyba z sukcesem. Własność intelektualna i zarządzanie nią, o czym traktują tak głęboko wnikające w ludzkie potencjały pojęcia?

Starania Profesora Michała du Valla o uruchomienie unikatowego kierunku studiów w UJ miały na te pytania odpowiadać, tym bardziej, znajdując głębokie uzasadnienie w tym, że już od pewnego czasu raczej nikt chyba nie kwestionuje opinii, że dominującą rolę w rozwoju gospodarki stanowi wiedza, źródło własności intelektualnej, a zatem jednym z głównych wyzwań stojących przed przedsiębiorcami jest efektywne zarządzanie własnością intelektualną, bo często jest ona najcenniejszym składnikiem wartości przedsiębiorstwa, decydującym o jego konkurencyjności. Jako powszechną i poza dyskusją przyjmuje się też tezę, iż właściwe wykorzystanie kreatywności i innowacyjności ludzi prowadzić może do stabilnej i konkurencyjnej działalności przedsiębiorstw, a także sukcesu ekonomicznego gospodarki. Ale czy powszechna jest wśród przedsiębiorców świadomość, że wiedza jest elementem gry rynkowej? Czy wiedzą, jak wykorzystywać własność intelektualną, jak nią zarządzać aby na niej zarabiać?

Postępujące wykorzystanie nowoczesnych czynników wytwórczych w gospodarce i ich nasycenie złożoną wiedzą bez względu na poziom uświadomienia sobie tego zjawiska wywołuje problem definiowania własności niematerialnych i ich ochrony, bowiem wiąże się to z procesem podejmowania kluczowych decyzji gospodarczych. Nowe produkty, wzory i znaki oraz projekty twórcze pojawiają się prawie codziennie na rynku i są wynikiem nieustającej innowacyjności i kreatywności ludzkiej, a przedsiębiorstwa, szczególnie małe i średnie (MŚP), są często siłą napędową takich innowacji. Nie zawsze jednak tak powszechnie przyjmowana teza idzie w parze ze zdolnością racjonalnej ochrony cennych, z ekonomicznego punktu widzenia, rezultatów kreatywności i innowacyjności ludzi. Równie często, bowiem, zdolność kreatywna i innowacyjna nie jest wykorzystywana, ponieważ wiele przedsiębiorstw nie korzysta w pełni z systemu własności intelektualnej i przemysłowej oraz ochrony, jaką mogą zapewnić rezultatom swej kreatywności, jak np. wynalazkom, znakom i wzorom.

Własność w ujęciu ekonomicznym i prawnym a własność intelektualna

Dyskusja nad zjawiskami prawa własności, czy jej dualnym rozważaniu nie jest nowa (Milewski 1988). Własność stanowi zbiór konkretnie unormowanych uprawnień, jakimi dany właściciel dysponuje w odniesieniu do określonego obiektu własności. Jednak pojęcie to ma znacznie głębsze podłoże, a jej przejawianie się wiązać należy z szerokim oddziaływaniem. Własność jest jedną z podstawowych kategorii, która pozwala zasadniczo rozdzielić systemy społeczne, polityczne oraz gospodarcze. Stosunki własnościowe, z jednej strony, są wspólnym pojęciem dyscyplin mieszczących się w ramach nauk społecznych, bo ułatwiają ocenę efektywności przyjętego systemu alokacji i redystrybucji zasobów w ramach państwa, z drugiej zaś – są odmiennie definiowane (co jest uzasadnione ze względu na przedmiot badań) na płaszczyźnie prawnej, socjologicznej oraz ekonomicznej.

Stosunki własnościowe są elementem szeroko rozumianych stosunków społecznych, stąd bardzo wyraźnie widoczne są częste wzajemne interakcje, które zachodząc w jednej dziedzinie ludzkiej rzeczywistości, wpływają na kształtowanie się relacji w pozostałych. Fakt ten jest prostą konsekwencją historycznie kształtujących się stosunków społecznych oraz ich formalizowania poprzez mechanizm regulacyjny (normy prawne), który przesądza m.in. o poziomie wolności osobistej, w tym wolności do indywidualnego posiadania.

Skrajnymi przykładami systemów społeczno-politycznych, które w konsekwencji kształtują odmienne stosunki własnościowe oraz formy własności, mogą, więc być: z jednej strony, systemy gospodarki rynkowej, o mocno wykształconej instytucji własności prywatnej, a z drugiej, systemy etatystyczne z dominującą

własnością państwową. Oczywiście na mapie współczesnego świata stosunków własnościowych można znaleźć wiele form pośrednich, ale też przykłady systemów społecznych, w których własność, albo nie ma w ogóle znaczenia, albo zarezerwowana jest dla bardzo wąskiej grupy społecznej.

Własność to podstawa wszelkich stosunków gospodarczych, które kształtują określone relacje społeczne: zaufanie, uczciwość, przedsiębiorczość. Te z kolei determinują aktywność gospodarczą, tym samym ogólny społeczny dobrobyt (Smith 1954). Własność może występować w rozmaitych formach. Spośród nich niezwykle ważną odgrywa własność czynników wytwórczych – rozmaitych zasobów niezbędnych w realizacji procesu produkcji towarów i usług. Ekonomiczne pojęcie własności odpowiada na pytanie, kto włada środkami produkcji, w czym interesie i w jakim celu są one wykorzystywane oraz kto nimi rozporządza. Zakres władania tą kategorią zasobów przesądza o sposobie ich wykorzystania, wpływa na skalę zaangażowania siły roboczej (człowieka ze wszystkimi swoimi umiejętnościami i zdolnościami) w procesie wytwórczym oraz na intensywność wymiany. Oznacza więc także określone materialne stosunki społeczne zachodzące między ludźmi w procesie wytwarzania. Własność w znaczeniu ekonomicznym istniała, istnieje i będzie istnieć we wszystkich formacjach społecznych, zarówno w tych, którym obca jest kategoria państwa i prawa, jak i w tych, które znają historyczną kategorię państwa i prawa. Własność w sensie ekonomicznym jest zatem wiązką uprawnień przysługującą właścicielowi w stosunku do przedmiotu własności (określonego zasobu), który może występować w postaci materialnej bądź niematerialnej. Dla porządku należy tutaj zaznaczyć, iż bardzo często własność niematerialna jest ucieleśniona w formie fizycznej, rzeczowej. Przykładowo: wynalazkiem jest sama idea, pomysł rozwiązania (np. nieznanym dotąd rodzaj zamka). Znajdujący się w obrocie produkt (w tym przykładzie zamek) nie jest sam w sobie wynalazkiem lecz jego materialnym urzeczywistnieniem.

Istotne jest, iż z własności wynikają pewne podzbiory uprawnień, mianowicie

- faktyczne korzystanie w różnorodny sposób z przedmiotu, oraz
- bezpośredni lub pośredni udział w podejmowaniu istotnych decyzji dotyczących wykorzystania tego przedmiotu, czyli zarządzania.

Uprawnienia wynikające z przedmiotu własności mogą mieć zaś różny charakter: pełne, niepełne, bezterminowe, czasowe, wyłączne, dzielone. W sensie ekonomicznym stosunki własnościowe bardziej wynikają więc ze stosunków społecznych aniżeli z norm prawa stanowionego. Można przyjąć hipotezę, iż przyjęty system wartości (czynnik pierwotny) oddziałuje na regulacje prawne stosunków własnościowych (czynnik wtórny), tym samym przesądza o formie ustroju społeczno-gospodarczego, który wpływa na produktywność czynników wytwórczych oraz przeciętną zamożność danego społeczeństwa. Tak więc własność w sensie ekonomicznym – jest stosunkiem między ludźmi, jaki powstaje w związku z fak-

tycznym i niekoniecznie odzwierciedlonym w przepisach prawa korzystaniem przez ludzi z rezultatów działalności gospodarczej oraz dysponowaniem czynnikami produkcji.

Własność w sensie prawnym – prawo własności, to kategoria historyczna, która pojawiła się w społeczeństwie klasowym, znającym państwo i prawo, ale sama nazwa nie jest jednoznaczna. Nazwa „prawo własności” jest używana przynajmniej w dwóch znaczeniach: w szerszym oraz w węższym. W szerszym ze znaczeń obejmuje wszelkie prawa majątkowe – zarówno cywilne: prawo rzeczowe, wierzytelności, prawa na dobrach niematerialnych: jak i niecywilne, np. z zakresu prawa administracyjnego, finansowego itp., które przysługują albo mogą przysługiwać określonemu podmiotowi prawnemu. Na terenie prawa cywilnego odpowiednikiem prawa własności w szerszym znaczeniu (w znaczeniu konstytucyjnym) jest przede wszystkim pojęcie mienia. Informacje na ten temat znajduje się w art. 44 kodeksu cywilnego. Odnosząc się do węższego zakresu, pojęcie własności w znaczeniu cywilistycznym, stanowi prawny wyraz jedynie podstawowej części materialnych stosunków społecznych, jakie zachodzą między ludźmi w procesie produkcji. Zupełnie ogólne pojęcie własności w ujęciu cywilistycznym określa art. 140 kodeksu cywilnego. Przepis ten stanowi: „W granicach określonych przez ustawy i zasady współżycia społecznego właściciel może, z wyłączeniem innych osób, korzystać z rzeczy zgodnie ze społeczno-gospodarczym przeznaczeniem swego prawa, w szczególności może pobierać pożytki i inne dochody z rzeczy. W tych samych granicach może rozporządzać rzeczą. Prawo własności w ujęciu cywilistycznym stanowi rdzeń konstytucyjnego pojęcia własności i ma za przedmiot rzeczy w znaczeniu technicznym oraz jest ono prawem bezwzględnym. Cechą szczególną, charakteryzującą prawo własności jest to, że pod względem treści prawo własności jest najszerszym i najpełniejszym pośród wszystkich praw rzeczowych. Z prawa własności wynika nie tylko uprawnienie do posiadania, do korzystania, do rozporządzania rzeczą. Mogą bowiem zaistnieć sytuacje, wprawdzie majątkowe, kiedy właściciel zostaje pozbawiony (czasowo) wszystkich trzech wymienionych uprawnień, a mimo to jego prawo własności nie wygasa, lecz istnieje nadal. Należy jednak pamiętać, że własność jest prawem najpełniejszym w granicach określonych przez ustawy różnych gałęzi prawa oraz przez zasady współżycia społecznego oraz przez społeczno-gospodarcze przeznaczenie tego prawa (Ignatowicz 2000).

Własność w sensie prawnym jest odnoszona wyłącznie do rzeczy, tzn. do przedmiotów w sensie materialnym (art. 45 k.c.). Oznacza to, zatem, że pojęcie to nie obejmuje przedmiotów niematerialnych, do których zaliczamy wynalazki, wzory użytkowe, i inne dobra niematerialne szczegółowo wskazane w innych częściach opracowania. Zasadą jest, że kontrolę nad rzeczą, jak i czerpanie ewentualnych korzyści i ponoszenie ciężarów na jej utrzymanie jest domeną właściciela. Z przedmiotu własności, jak i własności intelektualnej, korzyści może czerpać

osoba trzecia, np. użytkownik albo licencjobiorca. W tym kontekście stwierdzić należy, że własność w sensie prawnym nie musi być tożsama z własnością w sensie ekonomicznym.

W sensie ekonomicznym własność to czerpanie korzyści z posiadanych rzeczy, w tym głównie z czynników produkcji. Znajduje to potwierdzenie w ustawie z dnia 29 września 1994 roku o rachunkowości (Dz. U. z 18.12.2000 r., Nr 113, poz. 1186 z późniejszymi zmianami). Prawo bilansowe definiuje aktywa jako: „kontrolowane przez jednostkę zasoby majątkowe o wiarygodnie określonej wartości, powstałe w wyniku przeszłych zdarzeń, które spowodują w przyszłości wpływ do jednostki korzyści ekonomicznych”. Aktywa tworzą majątek jednostki gospodarczej, które dzielimy na majątek trwały tzw. aktywa trwałe i majątek obrotowy tzw. aktywa obrotowe. Zasoby, które nie przynoszą jednostce żadnych korzyści, nie spełniają definicji aktywów, a więc nie mogą być wykazane w bilansie. Aktywa to zasoby kontrolowane przez jednostkę. Jednostka kontroluje dany składnik aktywów, jeżeli jest uprawniona do uzyskiwania przyszłych korzyści ekonomicznych z danego środowiska i jest w stanie ograniczyć dostęp do tych korzyści osobom trzecim. Zdolność jednostki do sprawowania kontroli jest zazwyczaj wynikiem posiadania tytułu prawnego, w tym prawa własności. Nie jest to jednak warunek konieczny. Przykładowo, ulepszenie technologii, gdy jednostka kontroluje korzyści, które według przewidywań osiągnie, spełnia kryteria zaliczania do aktywów.

Własność w sensie ekonomicznym przejawia się w szczególnej trosce o stan materialny przedmiotu własności. Przedmiot własności w sensie ekonomicznym często jest bazą materialnego dobrobytu i jego pomnażania w przyszłości. Bycie właścicielem w sensie prawnym nie jest, więc tak silnym bodźcem mobilizującym do tego rodzaju zachowań, jak własność w sensie ekonomicznym.

Ze względu na wprowadzający jedynie charakter opracowania, zagadnienia prawne są tu przedstawione w sposób uproszczony, uzupełniający podstawowe wywody dotyczące zarządzania własnością intelektualną. Poszukując lokalizacji dla pojęcia własności intelektualnej, biorąc równocześnie pod uwagę dualny charakter własności trzeba przyznać, iż proces jej definiowania ma długą historię. Powszechnie uznane początki odniesienia pojęcia własności do dóbr niematerialnych sięgają czasów rewolucji francuskiej. Jednakże za początek ochrony własności intelektualnej na arenie międzynarodowej, pomimo wielu wcześniejszych prób lokalnych (Tabela 1.), uważa się Konwencję Paryską o ochronie własności przemysłowej (*Paris Convention for the Protection of Industrial Property*) zawartą w roku 1883. Trzy lata później doszło do zawarcia Konwencji Berneńskiej o ochronie dzieł literackich i artystycznych (*Berne Convention for the Protection of Literary and Artistic Works*) (du Vall 2008). Sposób rozumienia pojęcia własności intelektualnej przedstawione w tychże konwencjach pozostaje nadal aktualny. Zestawienie ujęte w Tabeli 1 naświetla nieco wcześniejszą aktywność w poszukiwaniu sposobów określenia i ochrony własności intelektualnej.

Tabela 1. Rzut chronologiczny na ewolucję prawa własności intelektualnej

Lata	Wydarzenia
3.200 lat p.n.e.	Znaki Potter znalezione na opalanych glinianych garnkach w grobach pierwszej dynastii królów egipskich, stanowią prekursora ochrony znaków towarowych. Kamienne uszczelki czy uszczelki butli zawierające takie znaki były używane od około tego czasu zarówno na Bliskim Wschodzie jak i w Grecji.
700–500 lat p.n.e.	Szef Sybaris – w greckiej kolonii na południu Włoch znanej z luksusowego stylu życia przyznano roczny monopol na przygotowanie niezwyklego, nietypowego, wyśmienitego dania. Tego prawa nie zastosowano w żadnej innej dziedzinie sztuki czy nauki
350 lat p.n.e.	Jedno z pierwszych nieautoryzowanych nagrań, czyli skopiowanie przez Hermodorusa przemówienia Platona i sprzedanie go z zyskiem za granicą jako własne (early „bootleg”)
100 lat p.n.e.	Znaki towarowe użyte w Rzymie na co dzień do oznaczania produktów, takich, jak: tkaniny, lampy, naczynia, ser, medykamentów
40–100 lat n.e.	rzymski poeta Marcus Valerius Martialis był tak zdenerwowany, gdy inni deklamowali jego wiersze bez podania jego imienia, że przyrównał to do porwania, na co w języku włoskim używa się określenia „plagium” (eng. plagiarism, pl. plagiat)
Ok. 100 lat n.e.	W imperium rzymskim pojawia się instytut prawny <i>specificatio</i> umożliwiający potwierdzenie pracy intelektualnej i wysiłku z tym związanego. <i>Specificatio</i> to metoda nabycia własności przez utworzenie nowej rzeczy z cudzego materiału. Jeśli ktoś stworzył posąg z czyjegoś marmuru posąg można uznać za „nova species” (nowa rzecz), przy czym pomnik należy do twórcy
337 rok	Cesarz rzymski Konstantyn orzeka, że rzemieślnicy (artyści) dokonujący szczególnych (radikalnych) transakcji są zwolnieni z wszelkich cywilnych obowiązków obywatelskich. Twórcy rydwanów, inżynierowie i ślusarze są szczególnie uprzywilejowani
483 rok	Cesarz rzymski Zeno orzeka, nie może być przyznany monopol na ubrania czy żywność, nawet, jeśli wcześniej je uznawano na rozkaz cesarza
1297 rok	Wenecki Dekret pozwala lekarzom do zachowania w ich gildiach sekretu na przygotowanie nowych i udoskonalonych leków
1323 rok	Johannes Teuthonicus otrzymuje patent na mielenie ziarna jako przywilej nadany przez rząd Wenecji
1324 rok	Edward II (Anglia) określa list protekcyjny jako nagrodę i ochronę dla niemieckich wykwalifikowanych górników aby skłonić ich do przyjazdu do pracy w Anglii
1331 rok	John Kempe z Flandrii otrzymuje stypendium królewskie (patent) w celu budowania przemysłu odzieżowego w Anglii. Polityka ta jest potem rozszerzona na inne dziedziny
1332 rok	Wenecka Wielka Rada ustanawia specjalny fundusz (patent) dla zagranicznych konstruktorów wiatraków
1353 rok	Angielska ustawa umożliwiająca kupcom odzyskanie kosztów utraconych towarów, jeśli udowodnią, że są właścicielem znaku towaru

Tabela 1 – c.d.

Lata	Wydarzenia
1416 rok	Franciscus Petri otrzymała w Wenecji list patentowy za zbudowanie i utrzymanie wodociągów
1450 rok	Johann Gutenberg rozwinął prasę drukarską
1451 rok	Nowo nabyta łatwość kopiowania stwarza konieczność ochrony praw autorskich (<i>copyright</i>)
1452 rok	Pierwsze w historii spory o znak towarowy; wdowie londyńskiego kowala przyznano znak towarowy, który formalnie należał do jej męża
1469 rok	Johann von Speyr odbiera pierwszy przywilej drukowania w Wenecji, na okres pięciu lat
1474 rok	Wenecja uchwała pierwsze ujednoczone rozporządzenie patentowe, które pozwala na utrzymywanie monopolu przez 20 lat, zaś naruszającym go grozi kara
1584 rok	Pierwsze sądowe uznanie znaków towarowych jako wynikających z angielskiego systemu prawa zwyczajowego, począwszy od „przypadku Sandford's”, gdzie stwierdzono, że znak towarowy zasługuje na ochronę na podstawie prawa zwyczajowego aby wskazać źródło i pochodzenie towarów
1624 rok	Pierwsze przepisy prawa patentowego, które w dużym stopniu przypominają dzisiejszą rzeczywistość, przyznające status monopolu
1709 rok	Pierwsze przepisy prawa autorskiego w dużym stopniu przypominające dzisiejsze przepisy, które przyznawały status St Anne. Przepisy te wynikały z wcześniejszych koncepcji sformułowanych już w XV wieku
1712–1737	Prawna ochrona praw projektowych (design) dla wzorców tekstylnych stworzonych we Francji dla tkaczy jedwabiu

Źródło: (Granstrand 2003, 22–23).

Na tle powyższych wywodów, własność intelektualna, najprościej mówiąc, oznacza wytwory ludzkiego umysłu posiadające charakter niematerialny. Mówiąc w kategoriach prawnych chodzi tutaj o przedmioty praw wyłącznych (wynałazki, utwory, znaki towarowe, oznaczenia geograficzne, topografie układów scalonych, bazy danych oraz nowe odmiany roślin) lub chronione stany faktyczne (tajemnica przedsiębiorstwa). Podstawowymi kategoriami własności intelektualnej są: prawo autorskie oraz własność przemysłowa. Trzecia kategoria, w postaci *know-how* jest często wyodrębniana ze względu na swą odmienność konstrukcyjną (jest to chroniony stan faktyczny), czasem jednak jest wymieniana, jako część własności przemysłowej.

Ekonomiczne uzasadnienie ochrony własności intelektualnej

Na początku drugiej połowy XX wieku w duchu nurtu ekonomii neoklasycznej została sformułowana teoria praw własności. Jej głównymi twórcami byli: Armen A. Alchian, Herbert Demsetz, Eirik G. Furubotn i Steve Pejovich. Teoretycy praw

własności uznają, iż rzeczywistymi podmiotami stosunków własnościowych są głównie poszczególne jednostki; podkreślają znaczenie indywidualnych i transferowalnych praw własności dla efektywnej alokacji zasobów w gospodarce. Teoria praw własności rozróżnia prawa własności w szerszym i węższym znaczeniu. W szerszym znaczeniu, prawa własności odnoszą się do wszelkich zasobów włącznie z niematerialnymi. W węższym znaczeniu odnoszą się do zasobów gospodarczych, głównie materialnych. W ramach danego zasobu, prawa własności obejmują: prawo jego użytkowania, prawo do czerpania pożytków z tytułu bycia właścicielem, prawo transferu (Milewski, Kwiatkowski 2000, 28). Teoria praw własności stara się wyjaśniać związki: między obowiązującymi stosunkami własnościowymi a efektywnością alokacji zasobów, systemem społeczno-politycznym a decyzjami gospodarczymi oraz jak winna zmieniać się struktura praw własności w warunkach ograniczoności zasobów gospodarczych (Furubotn, Pejovich 1972).

Należy zauważyć, iż kategoria własności w teorii tradycyjnej ekonomii pojawia się głównie w kontekście stanu oczywistego i pożądanego dla efektywności procesów gospodarczych. Szczegółowa analiza związków między prawami własności i efektywnością procesów gospodarczych podejmowana jest stosunkowo rzadko. Lukę tę próbuje wypełnić teoria praw własności. Wzrost znaczenia zasobów niematerialnych w strategiach biznesowych podmiotów gospodarczych, ciągle wzrastające potrzeby ludzkie przy kurczących się szybko zasobach materialnych oraz niepokojący przyrost demograficzny w skali globalnej, a przede wszystkim zmiana paradygmatu rozwoju w układzie globalnym (gospodarka wiedzy) wyznaczają wiele nowych wyzwań dla ekonomii praw własności, szczególnie intelektualnej.

Wszystkie wytwory ludzkiego umysłu są rezultatem twórczej pracy, talentu, wyobraźni, kreatywności i inwencji oraz określonych nakładów (czasu, kapitału finansowego i rzeczowego, aktualnego stanu techniki). Gdy powstają w podmiocie gospodarującym, wykorzystywane są, jako zasoby niematerialne w procesie wytwarzania kolejnych dóbr i usług. Wysoki poziom ich innowacyjności zapewniający wyższą produktywność, oryginalność przyczyniająca się do wyższego tempa sprzedaży, przekładają się na wyższe tempo wzrostu konkurencyjności w wymiarze zarówno regionalnym jak i globalnym. Renta monopolowa wynikająca z pierwszeństwa wprowadzenia na rynek nowego produktu winna zapewnić nie tylko zwrot kosztów poniesionych na opracowanie innowacji, ale również powinna zachęcać do takiej działalności w przyszłości. Ryzyko szybkiej imitacji, naśladownictwa przez konkurentów, przesądza o konieczności kształtowania systemu ochrony praw własności intelektualnej. Efektywny system ochrony praw własności intelektualnej powinien więc sprzyjać zwiększonym nakładom na badania i rozwój, podnosić innowacyjność gospodarki i jej podmiotów w skali międzynarodowej, co z kolei przekłada się na większą konkurencyjność i wyższe

tempo wzrostu gospodarczego. Szczególnie ważne dla wzrostu i rozwoju gospodarczego są dobra intelektualne o charakterze technicznym (przemysłowym). Proces ich tworzenia skutkuje nie tylko nowymi produktami, ale rozszerza wiedzę z zakresu: teorii i praktyki wzrostu gospodarczego, zarządzania oraz technologii wytwarzania.

Z założenia system ochrony praw z dóbr niematerialnych ma kształtować bezpieczną i twórczą przestrzeń dla procesu cywilizacyjnego, w tym ekonomicznego rozwoju. W warunkach braku lub niskiej efektywności takiego systemu tytuł własności do dobra niematerialnego uwarunkowany jedynie względami ekonomicznymi (poniesione nakłady, podjęte ryzyko, pierwszeństwo na rynku) jest nieskuteczny w konfrontacji rynkowej. Podmiot rynkowy posiadający pierwotne (uzasadnione ekonomicznie) prawo własności nie jest w stanie samodzielnie powstrzymać innych podmiotów rynkowych przed pokusą imitacji. Prawna ochrona zagwarantowana przez wyspecjalizowane organizacje sprzyja nie tylko samej ochronie pomysłu ucieleśnionego w wynalazku, znaku handlowym itp., ale przede wszystkim zwiększa prawdopodobieństwo przekroczenia progu rentowności z innowacji w krótkim czasie. Działalność innowacyjna cechuje się, bowiem wysokimi kosztami stałymi ponoszonymi w trakcie prac B+R, wysoką niepewnością oraz ryzykiem finansowym.

Sytuacja rynkowa, w której działa przedsiębiorstwo, determinuje jego zachowanie. W ujęciu modelowym wyodrębnia się dwie skrajne sytuacje rynkowe (struktury rynkowe), które mogą wystąpić na rynku danego dobra: konkurencję doskonałą oraz monopol. Konkurencja doskonała istnieje wówczas, gdy na rynku występuje duża liczba kupujących i sprzedających, a żadna ze stron nie ma na tyle mocnej pozycji by samodzielnie wpływać na cenę rynkową. Odwrotnością takiej struktury jest monopol. Przedsiębiorstwo monopolistyczne, jako jedyny producent na rynku nie bierze pod uwagę zachowania innych przedsiębiorstw, ponieważ nie ma konkurentów określa dobrą cenę rynkową zapewniającą realizację jego interesu ekonomicznego. Ograniczeniem jest dla niego głównie potencjalny oraz realny popyt. Źródłem monopolu mogą być różne uwarunkowania jednak w sposób wyjątkowy zapewnia to wejście w posiadanie patentu, praw do znaków towarowych, wzorów przemysłowych, itp. Z punktu widzenia końcowych odbiorców oferowanych dóbr, oczywiście korzystniejszą strukturą rynkową jest rynek wysokiej konkurencji, bowiem istnienie monopolu wynikającego z wytworzonych lub nabytych praw do dóbr niematerialnych może powodować na wejściu wyższe koszty społeczne nabycia tych dóbr (wyższa cena, ograniczony dostęp). Ostatecznie jednak przyznanie praw wyłącznych w zakresie produkcji oraz dystrybucji określonej kategorii dóbr z punktu widzenia przedsiębiorstwa i całej gospodarki sprzyja:

- zwiększaniu efektywności procesu gospodarowania,
- podejmowaniu wysiłku do kolejnych badań,
- wzrostowi podaży innowacji,

- wzrostowi wydajności pracy,
- wzrostowi międzynarodowej konkurencyjności oraz ogólnego dobrobytu społecznego.

Rozwiązania instytucjonalne w postaci: ochrony dóbr niematerialnych, zachęt podatkowych dla przedsięwzięć innowacyjnych, edukacji kształtującej zachowania proinnowacyjne i kulturę własności intelektualnej są czynnikami motywacji ekonomicznej a zarazem wstępnymi warunkami podnoszenia zdolności konkurencyjnych gospodarki i jej podmiotów. Pozostawione bez ochrony dobre pomysły mogą być utracone na rzecz konkurentów, którzy dysponują środkami, aby korzystnie skomercjalizować produkt lub usługę, pozostawiając rzeczywistego wynalazcę lub twórcę bez jakichkolwiek finansowych korzyści lub wynagrodzenia. Wiadomo przecież, że nakłady niezbędne na działalność innowacyjną wykazują tendencję wzrostową, podobnie, jak ryzyko, z jakim łączy się wdrażanie nowej myśli technicznej. Państwo może rekompensować rosnące koszty kreatywnego działania przyznawaniem wyłącznego prawa gospodarczej eksploatacji innowacji. Odpowiednia ochrona wynalazków i wzorów oraz innych nowatorskich rozwiązań przedsiębiorstwa jest posunięciem decydującym o powstrzymaniu potencjalnego naruszenia praw oraz zamienieniem idei w zasoby gospodarcze, posiadające rzeczywistą wartość rynkową. Korzystanie w pełni z systemu ochrony własności intelektualnej powinno, więc ułatwiać przedsiębiorstwom czerpanie korzyści z ich zdolności twórczej, które motywują przecież do dalszej kreatywności, wyznaczania priorytetów i kierunków rozwoju przemysłu (Intellectual Property 2012).

W taki też sposób ujęto znaczenie własności intelektualnej w dyrektywie 2004/48/WE Parlamentu Europejskiego i Rady (*Dyrektywa 2004*), co ma także znaczący wpływ na wsparcie ochrony i zarządzania własnością intelektualną w programach europejskich. I tak:

- 1) Ochrona własności intelektualnej ma umożliwiać wynalazcy lub twórcy uzyskiwanie prawnie uzasadnionych korzyści ze swego wynalazku lub dzieła. Powinna też umożliwiać jak najszersze upowszechnianie dzieł, idei i nowego *know-how*. Jednocześnie nie może ograniczać wolności słowa, swobodnego przepływu informacji ani ochrony danych osobowych, z ochroną danych w Internecie włącznie.
- 2) Przy braku skutecznie działających środków realizacji praw własności intelektualnej, innowacyjność i kreatywność są hamowane, a inwestycje spadają. Niezbędne jest, więc zapewnienie skutecznego stosowania we Wspólnocie prawa materialnego w zakresie własności intelektualnej, stanowiącego obecnie znaczną część dorobku wspólnotowego. Pod tym względem, środki realizacji praw własności intelektualnej mają dla sukcesu rynku wewnętrznego znaczenie pierwszorzędne.

- 3) Wszystkie Państwa Członkowskie oraz Wspólnota jako taka, w zakresie spraw zgodnych ze swoimi kompetencjami, na poziomie międzynarodowym są związane Porozumieniem w sprawie handlowych aspektów praw własności intelektualnej („TRIPS”), zatwierdzonym jako część wielostronnych negocjacji Rundy Urugwajskiej decyzją Rady 94/800/WE (TRIPS 1994) i zawartym w ramach Światowej Organizacji Handlu.

Szersza argumentacja zjawiska osiągania prawnie uzasadnionych korzyści osiągniętych przez twórcę i społeczeństwo jest żywo dyskutowana (zob. Weresa 2007; Okoń-Horodyńska 2009), ograniczone ramy opracowania nie pozwalają jednak na szersze jej przytaczanie.

Istota zarządzania własnością intelektualną i jego organizowanie w przedsiębiorstwie

Własność intelektualną należy rozpatrywać także przez pryzmat zarządzania, a w tym aspekcie staje się ona przedmiotem zarządzania. Jak już wcześniej wykazywano, własność ta ma zasadniczy wpływ na tworzenie i upowszechnianie w świecie nowych i zmodernizowanych produktów zarówno w postaci zmaterializowanej jak i niematerialnej – jest więc bezpośrednim czynnikiem decydującym o powstawaniu innowacji w szerokim rozumieniu. Kapitał intelektualny, który w przedsiębiorstwie należy jednak traktować jako wiedzę, która może być zamieniona na wartość (Edvinsson, Malone 2001), w każdej praktycznie organizacji staje się w dużej mierze kapitałem chronionym, a konkurowanie pomiędzy organizacjami konkurowaniem o własność intelektualną. W tej sytuacji szczególnego znaczenia nabiera zarządzanie własnością intelektualną, które w dużej mierze warunkuje efektywny rozwój organizacji, decyduje o osiągnięciu i utrzymaniu przez nią przewagi konkurencyjnej. Zarządzanie własnością intelektualną odznacza się wyraźną specyfiką, która wynika z wielu cech charakterystycznych wyłącznie dla zjawiska własności intelektualnej, które zdefiniowano już wcześniej. Zarządzanie własnością intelektualną (*IP*) mieści się w problematyce i procesie zarządzania *kapitałem intelektualnym* przedsiębiorstwa i stanowi składową systemu *zarządzania niematerialnymi zasobami*, którego drugą i nierozłączną częścią jest *zarządzanie wiedzą*. Stąd, w literaturze przedmiotu problem zarządzania własnością intelektualną wiąże się silnie właśnie z procesem zarządzania wiedzą, (Kotarba 2001), a w tym aspekcie dotyczy ono systemowo uporządkowanego, podporządkowanego strategii rozwoju organizacji, wzajemnie powiązanych zespołów działań zorientowanych na rozpoznawanie dóbr niematerialnych mogących podlegać ochronie, pozyskiwania i utrzymania własności intelektualnej oraz na zapewnieniu efektywnego jej wykorzystania dla realizacji celów organizacji. Tak, więc w ujęciu systemowym, zarządzanie własnością intelektualną w przedsiębiorstwie stanowi

jeden z podsystemów systemu zarządzania jako takiego, widoczny tak na poziomie zarządzania strategicznego jak i operacyjnego. Schemat komponentów zarządzania własnością intelektualną (Rysunek 1.) wskazuje, iż wszystkie one powinny być w taki sposób dobrane i powiązane, aby umożliwiły:

- ograniczenie ryzyka i/lub kosztów, unikanie zagrożeń, skracanie czasu życia produktu, wykorzystanie szans – co odzwierciedlają efekty zarządzania strategicznego,
- a także odkrywały nowe źródła osiągania korzyści w bieżącym działaniu wynikającym z zarządzania operacyjnego, czego efektem powinna być aktywność związana z bieżącą realizacją zadań w obszarze własności intelektualnej i jej ochrony.

Rysunek 1. Podstawowe komponenty zarządzania własnością intelektualną w przedsiębiorstwie



Źródło: opracowanie własne.

Do komponentów (pól) zarządzania własnością intelektualną powinny być zaliczone:

- 1) Dokładne rozpoznanie zdolności twórczych (wynałazczych) w przedsiębiorstwie i przekształcenie je w formy własności intelektualnej oraz ich ochrony;
- 2) „Mapowanie” wszystkich aktywów własności intelektualnej zawartych w produktach i usługach przedsiębiorstwa z punktu widzenia wartości, jakie każda z nich może przynieść przedsiębiorstwu, jakie zyski może generować;

- 3) Zbudowanie struktury organizacyjnej zarządzania własnością intelektualną w przedsiębiorstwie i transferu własności intelektualnej do i z przedsiębiorstwa;
- 4) Wartościowanie własności intelektualnych i określenie odpowiednich honorariów autorskich.

Rozpatrując natomiast wskazane pola od strony szczegółowych zadań w obszarze zarządzania własnością intelektualną można wyselekcjonować m.in. takie, jak:

- wytwarzanie własności intelektualnej,
- określanie miejsca i roli własności intelektualnej w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa (jednostki, komórki, działy zarządzania własnością intelektualną w przedsiębiorstwie),
- opracowanie systemu zbierania, przepływu i warunków dostępu do informacji o własności intelektualnej,
- dobór strategii ochrony własności intelektualnej,
- określenie zasad i metod wykorzystania własnej i obcej własności intelektualnej, co wiąże się z przygotowaniem procedur (w tym kosztów) udostępniania, obrotu, transferu z nauki do przedsiębiorstwa, czy z przedsiębiorstwa do przedsiębiorstwa, itp.),
- określenie praw własności intelektualnej w relacji pracownik – pracodawca (organizacja) oraz wynagradzania (osiągania dochodu) z tego tytułu,
- zapobieganie naruszeniom praw do własności intelektualnej (szczególnie wyłącznych) i ich zwalczanie,
- motywowanie i wspomaganie aktywności w zakresie tworzenia własności intelektualnej.

Zarządzanie własnością intelektualną wymaga posiadania specjalistycznej wiedzy i narzędzi do zarządzania własnością intelektualną, aby ostatecznie realizować cele zarządzania, a więc osiągnięcie korzyści ekonomicznych (biznes) oraz pozaeconomicznych (akumulowanie publicznego zasobu własności intelektualnej). W tym właśnie celu podjęto działania zmierzające do uruchomienia unikatowego kierunku studiów w Uniwersytecie Jagiellońskim, którego głównym promotorem był Prof. Michał du Vall. W ich poszukiwaniu nie można tracić z pola widzenia faktu, iż zarządzanie aktywami własności intelektualnej w przedsiębiorstwie, i to w obu jego wymiarach, jest czymś więcej niż tylko pozyskiwaniem jej składników wewnątrz organizacji i w otoczeniu oraz zapewnienie formalnych praw własności intelektualnej poprzez stosowne instytucje, na przykład ochrony patentowej, zwłaszcza, że współcześnie wiele technologii wiodących, najbardziej cennych dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej nie podlega formalnej rejestracji, ale często problem tkwi znacznie głębiej i jest bardziej skomplikowany. Tym bardziej, iż zachowane muszą być wszystkie funkcje zarządzania, a więc planowanie, organizowanie, motywowanie i kontro-

lowanie na obu poziomach tego procesu. Zarządzanie własnością intelektualną wymaga więc zdobywania, posiadania i ciągłego rozwijania specjalistycznej wiedzy o samym procesie, strategiach i narzędziach. Zdobywanie wiedzy o przedmiocie to także odpowiedź na pytanie, jakie narzędzia przydatne w zarządzaniu *IP* powinni poznawać menedżerowie? Głównie narzędzia służące:

- Do redukcji przedłużającej się i zbyt dużej działalności B+R (celem zarządzania *IP* jest efektywne programowanie i prowadzenie prac B+R).²
- Do przyspieszenia identyfikowania zdolności patentowej (a wcześniej do identyfikacji dóbr niematerialnych).
- Do efektywnego uczestnictwa w badaniach nad nowymi technologiami pracowników B+R przedsiębiorstwa lub organizacji naukowej współpracującej z danym przedsiębiorstwem.
- Do organizacji rynku własności intelektualnej dla kupujących i sprzedających, ustanawiania specyficznych segmentów rynku.
- Do priorytetowania *portfolio* własności intelektualnej i zidentyfikowania aktywów stanowiących zapewniających osiągnięcie najwyższej wartości.
- Do podejmowania racjonalnych decyzji co do utrzymania, komercjalizacji czy nieodpłatnym przekazywaniu (jako dary) własności intelektualnej.
- Do umiejętności sprzedaży produktów i specyficznego marketingu.
- Do zidentyfikowania możliwości i zdolności technologicznych *spin-off*.
- Do wzmocnienia własnej pozycji w negocjowaniu transferu technologii, określania zdolności konkurencyjnej, ochrony zagranicznych rynków.
- Do wpływania na ustawodawstwo w zakresie własności intelektualnej.
- Do ewaluowania komercyjnych perspektyw własności intelektualnych we wczesnych stadiach procesu B+R.
- Do zamiany życzeniowej (opartej na reputacji firmy) formy szacowania wartości własności intelektualnej na wycenę rynków.
- Do unikania naruszeń i strat stąd wynikających, ale i do umiejętności dochodzenia odszkodowania z tytułu naruszeń.
- Do motywowania pracowników do aktywności intelektualnej.
- Do budowania strategii zarządzania własnością intelektualną.

Punkt dotyczący budowania strategii zarządzania własnością intelektualną wymaga poważniejszego namysłu. Złożoność problematyki zarządzania *IP*, liczne powiązania i uwarunkowania organizacyjne w przedsiębiorstwach, a nadto skomplikowane relacje z otoczeniem konkurencyjnym i instytucjonalnym sprawiają, że trudno wskazać jakąś modelową koncepcję strategii dla obszaru *IP* adekwatną do każdego rodzaju warunków i przedmiotu działalności. Każda organizacja, bowiem ma różne

² Prof. Maciej W. Grabski (2013) twierdzi, że w nauce działa prawo Pareto (tzw. prawo 80/20), zgodnie z którym 80% dorobku nauki wytwarza zaledwie 20% uczonych", co może oznaczać, że znaczna większość środków przeznaczona na badania jest bezproduktywna.

cele i dlatego też strategie muszą być tak sformułowane, żeby umożliwić osiągnięcie określonych celów konkretnej organizacji. Waga własności intelektualnej w ramach przewagi konkurencyjnej organizacji zależy od sektora jego działalności, strategii gospodarczej oraz wzajemnych relacji ze strategią jego konkurencji. Na przykład, patenty są niezbędne, jako zaleta konkurencyjności, w szczególności w dziedzinach, w których innowacje są proste do skopiowania. W niektórych przypadkach, inne właściwe metody, jak zachowanie tajemnicy oraz zalety przewagi konkurencyjnej są również skuteczne. Nie ma, więc „optymalnej” i uniwersalnej a równocześnie właściwej strategii. Strategia zarządzania własnością intelektualną może być różna także w zależności od wielkości organizacji. Duże przedsiębiorstwa, które dysponują poważnymi środkami finansowymi często szukają strategii opartej na zdobywaniu i utrzymywaniu znacznej liczby patentów. Natomiast, dla większości nowo powstałych przedsiębiorstw, rozwój oraz budowanie obszernego zasobu patentowego może być niewspółmiernie kosztowne. Biorąc pod uwagę specyfikę przedsiębiorstwa, jego ułożenie branżowe, instytucjonalne, rynkowe, itp. można jedynie wskazać przykłady podejścia do budowy strategii zarządzania własnością intelektualną, odsyłając Czytelnika do literatury przedmiotu, (Matusiak 2006; UNIDO 2001; Low, Kalafut 2004), Centrum Kompetencji Zarządzania Własnością Intelektualną – *IP Hub* czy Stowarzyszenia Praktyków Zarządzania Wiedzą regularnie organizujące szkolenia przedmiotowe. Do ciekawszych strategii zarządzania własnością intelektualną można zaliczyć:

- Strategię proaktywną, (np. ograniczanie konkurentów – np. *Gillette*, czy wykorzystanie pełnego potencjału *IP* – np. *IBM*).
- Strategię reaktywną (ochrona własnych aktywów niematerialnych – polskie firmy, czy ustanowienie dodatkowego źródła przychodów).
- Strategie patentowe (InnoSupport, 2010):
 - 1) strategia patentowa „*Ad hoc*”,
 - 2) strategia „*Snajpera*” (baza w kilku patentach podstawowych technologii i koncentracja na ochronie jej możliwych modyfikacji lub ulepszeń),
 - 3) strategia „*Blokowania*” (przeciwko konkurentom),
 - 4) strategia „*Shotgun*” (maksymalizacja patentowania w danym obszarze),
 - 5) strategia „*Pokrywania rynku*” (przekształcenie obszaru w tzw. dżunglę lub pole minowe patentów, np. poprzez zabezpieczanie każdego kroku w procesie produkcyjnym nowymi patentami, mniej lub bardziej systematycznie),
 - 6) strategia „*Płotu*” (patenty nie tylko dotyczące ich podstawowych technologii, ale również narastających),
 - 7) strategia „*Otoczanie*” wiodący patent, szczególnie strategiczny dla firmy, może być ograniczony lub otoczony innymi patentami, które są mniej ważne, ale wspólnie blokują skuteczne użycie komercyjnego patentu centralnego, nawet po jego wygaśnięciu, co pozwala na znaczne wydłużenie czasu osiągnięcia efektów z ochrony,

- 8) strategia „Prestiżu”,
- 9) strategia „Stracha na wróble” (czuwanie, czy konkurencja „trzyma się z daleka” od obszaru, który jest chroniony).

Obok różnego rodzaju strategii patentowych, istotne są strategie oparte na licencjonowaniu, czy innych formach ochrony, w których związek z komercjalizacją jest wyraźniej widoczny w krótkim czasie (Bak, Kulawczuk 2010).

Kwestią istotną z punktu widzenia kreowania strategii zarządzania własnością intelektualną w przedsiębiorstwach a niedocenianą i mało rozpowszechnioną, jako efektywną jest umiejętność pozycjonowania aktywów i jej wykorzystanie na rynku. (Kasprzycki i in. 2008, 30). Bowiem, oprócz wyznaczenia zdolności do konkurowania w sektorze w oparciu o własne aktywa *IP*, ważne jest też zbadanie możliwości przedsiębiorstwa do pozycjonowania wybranych aktywów (na przykład technologii, wyrobów, itd.) w ramach ogólnej strategii marketingowej. Nieuwzględnienie tego zagadnienia w budowaniu strategii produktowej i rozwojowej oznacza też niską skuteczność strategii zarządzania własnością intelektualną. Przedsiębiorstwa w większości koncentrują swą uwagę na opanowaniu nowego produktu i wyznaczeniu cyklu jego życia; czynią to jednak często w oderwaniu od krzywych popytowo-technologicznych oraz krzywej popytowej produktu. Rozerwanie tej triady prowadzi zwykle do katastrofy: przedsiębiorstwa błyskawicznie tracą swą pozycję rynkową i wypadają z sektora. Podkreślić należy, że produkt jest pozycjonowany w umyśle nabywcy, na podstawie posiadanej wiedzy i doświadczenia. W praktyce oznacza to pewne zadanie dla dostawcy produktu, mianowicie powinien on nie tylko opracować klarowną strategię pozycjonowania, ale także musi ją umieć skutecznie przekazać odbiorcom. Warto nadmienić, że takie rozumienie pozycjonowania jest szczególnie koherentne z istotą badań typu *Foresight* (Okoń-Horodyńska 2010). W procesach edukacji w zakresie zarządzania własnością intelektualną powinno się wskazywać na konieczność poszukiwania przez przedsiębiorstwo u siebie niematerialnych wartości (a także śledzenia tego u konkurentów), co równocześnie zmusza do zapewnienia właściwych sposobów ochrony tych wartości zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i w jego otoczeniu. Są oczywiście ośrodki (jak np. *PriceWaterhouseCooper* czy *InnoSupport*) od lat prowadzące analizy i doradztwo a także szkolenia w zakresie zarządzania własnością intelektualną, wykazując na ogromne znaczenie MŚP w kreowaniu i użytkowaniu własności intelektualnej, a także osiąganiu dzięki temu sporych korzyści ekonomicznych. Jednak regularne studia wzmocnione praktyką z pewnością mogą kreować trwałą wiedzę przenoszoną następnie do przedsiębiorstw i ośrodków badawczych, a tam wywoływać silne ekonomiczne motywacje uzasadniające koncentrowanie się na własności intelektualnej własnej i obcej, sposobach jej spożytkowania i właściwej ochronie. Pozostaje więc kwestia ulokowania i zorganizowania komórek zarządzania własnością intelektualną w przedsiębiorstwie.

Zarządzanie *IP* stanowić musi składową ogólnego procesu zarządzania, tym samym usytuowanie komórek *IP* w strukturze organizacji powinno zapewniać właściwe powiązanie specyficznych działań w sferze *IP* z podstawowymi funkcjami zarządzania i obszarami działalności przedsiębiorstwa. Działalność innowacyjna przedsiębiorstwa odbiega zwykle od rutynowych zachowań, w większości przypadków nie sprowadza się też do pracy jednej osoby czy nawet jednej komórki organizacyjnej, bo jest wynikiem wysiłku wielu osób i polega na współdziałaniu różnych obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa. Wśród problemów związanych z organizacją działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa, funkcjonującego w strukturze wieloszczeblowej, hierarchicznej w pierwszej kolejności należy więc określić, w ramach jakich stanowisk pracy i komórek organizacyjnych stanowisk będzie się ona odbywać oraz kto przejmie odpowiedzialność za kierowanie tą działalnością.

Decyzja o powołaniu i umiejscowieniu komórki *IP* w strukturze zależy więc od takich czynników, jak:

- wielkość przedsiębiorstwa i skala powiązań kapitałowych (np. struktura holdingowa). Im przedsiębiorstwo jest większe, tym bardziej celowe jest budowanie komórek *IP*, jako wydzielonego elementu w strukturze organizacyjnej,
- doświadczenie i tradycja w realizacji działań objętych *IP*,
- filozofia kierownictwa naczelnego i styl kierowania,
- związek *IP* z innymi obszarami działalności przedsiębiorstwa.

W przedsiębiorstwach bardzo dużych, (korporacje ponadnarodowe) działalność *IP* skupia się w ramach wyodrębnionego pionu funkcjonalnego, firmy macierzystej lub spółki-córki, realizującego zarazem programy i projekty B+R. W wielu przedsiębiorstwach oprócz trwałych elementów w strukturze organizacyjnej powołuje się zespoły *ad hoc*, mające rozwiązywać szczególnie trudne zagadnienia, jednorazowe, na przykład dotyczące strategii obronnej przez nieuczciwą konkurencją. Są to zwykle zespoły interdyscyplinarne, wspomagane niezależnymi ekspertami zewnętrznymi, czy też korzystające z usług wyspecjalizowanych firm doradczych. W dużych przedsiębiorstwach przemysłowych, wielowydziałowych, działalnością *IP* zajmują się zwykle wyodrębnione komórki organizacyjne (np. działy). Częstym rozwiązaniem jest powierzenie zadań komórce organizacyjno-prawnej, czy też zarządzania zmianami, w której zatrudnieni są specjaliści w danej dziedzinie. Do ich zadań należy wówczas koordynowanie działań i współpraca z innymi pionami funkcjonalnymi przedsiębiorstwa, zwłaszcza z pionem strategii, technologii i marketingu. W przedsiębiorstwach małych i średnich, działalność *IP* realizowana jest zwykle w ramach samodzielnego stanowiska pracy zajmowanego przez pracownika w randze specjalisty, starszego specjalisty, czy też pełnomocnika kierownika pionu funkcjonalnego, czyli na przykład dyrektora ds. rozwoju, głównego inżyniera, itp. W takim przypadku pracownik najczęściej posiada też uprawnienia rzeczoznawcze,

przyznawane przez wyspecjalizowane organizacje. W rozwiązaniu tym pracownik odpowiedzialny za *IP* współpracuje z doradcami prawnymi: może nim być prawnik zatrudniony w przedsiębiorstwie, zewnętrzna kancelaria radcowska, czy też rzecznik patentowy. W firmach doradczych, niezależnie od wielkości i skali działania, dla pełnego wykorzystania wartości intelektualnych swoich konsultantów, czy wyróżniających się pracowników, stosuje się formułę partnerstwa. Mnogość uwarunkowań sprawia, że trudno jest mówić o modelowym rozwiązaniu organizacyjnym dla działalności *IP*. Dostrzega się jednak, że przedsiębiorstwa zatrudniające wysoko wykwalifikowanych fachowców, funkcjonujące w ramach wąskiej specjalności (np. firmy produkujące oprogramowanie) mają raczej „spłaszczony” struktury organizacyjne, coraz częściej sieciowe, a nie wieloszczeblowe, hierarchiczne. W takich organizacjach problemem staje się zapewnienie drożnych więzi informacyjnych między poszczególnymi pracownikami, w warunkach silnej konkurencji wewnętrznej, która sprawia, że ograniczona jest chęć dzielenia się wiedzą i informacjami. Wiele przedsiębiorstw zachęca (poprzez właściwą motywację) więc pracowników do współpracy i wymiany doświadczeń przez uruchamianie bezpośredniej, rozbudowanej łączności wewnętrznej (tzw. *Intranet*) oraz poszerza się działalność szkoleniową. Kierownicy pionów funkcjonalnych (na przykład dyrektorzy do spraw marketingu, sprzedaży, zarządzania personelem) pełnią wyłącznie rolę pomocniczą i usługową wobec zespołów projektowych, tworzonych przez wybitnych specjalistów. Wobec różnorodności propozycji organizacyjnych *IP*, zasadne jest podejście zalecające poszukiwanie własnych rozwiązań, adekwatnych do specyficznych warunków i zasobów intelektualnych przedsiębiorstwa. Jeszcze bardziej komplikuje się organizacja zarządzania *IP* w przedsiębiorstwach wirtualnych, bowiem muszą one w decydującym stopniu kreować wartości w informacyjnej przestrzeni rynkowej, gdzie ich ocena wywołuje znacznie więcej trudności, zwłaszcza, jeśli dąży się do ich uchwycenia w wymiarze ilościowym. Stąd też efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa wirtualnego staje się zależna nie od układu hierarchicznego, lecz zdolności uchwycenia i integrowania wiedzy oraz kompetencji potrzebnych dla realizacji celów gospodarczych (Kasprzycki i in. 2008, 33–34). Wymagania organizacyjne zarządzania własnością intelektualną w przedsiębiorstwie dotyczą przede wszystkim kadry, a w tym zakresie istotne są właśnie studia obejmujące omawiany tu przedmiot. Przedsiębiorstwo dysponujące kapitałem intelektualnym, i zmierzające do jego powiększenia oraz wzmocnienia, powinno opierać swoją działalność w sferze *IP* z jednej strony na wyspecjalizowanych wąsko kadrach, z drugiej zaś budowa potencjału *IP*, jest zadaniem ogółu pracowników tej organizacji cechujących się zróżnicowanymi kwalifikacjami i motywacjami. Można więc jedynie wskazać, jaki powinien być ramowy zakres obowiązków specjalistów ds. *IP*. Z analizy rozwiązań organizacyjnych przedsiębiorstw o bogatej tradycji w rozwoju i ochronie *IP* a także przygotowanego programu studiów dla nowej specjalności wynika, że specjalista taki:

- organizuje działania promocyjne i uświadamiające osoby zaangażowane w przedsiębiorstwie o znaczeniu własności intelektualnej dla organizacji,
- udziela wsparcia prawno-organizacyjnego w procesie zabezpieczenia praw własności intelektualnej,
- uczestniczy w formułowaniu strategii (określa) zabezpieczenia praw własności, intelektualnej dla poszczególnych wynalazków i projektów innowacyjnych,
- negocjuje i uzgadnia warunki współpracy ze stronami trzecimi w zakresie dostępności do własności intelektualnej instytucji,
- monitoruje wdrażanie umów pełniąc funkcję osoby do kontaktu,
- udziela doradztwa w obszarze *IP* dla nowych podmiotów (np. spółek-córek).

Niezwykle ważną rolę w zakresie zarządzania *IP* odgrywają specjaliści w zakresie prawa. Stąd w zakresie ich obowiązków należy uwzględnić:

- przygotowanie i ocenę formalno-prawną umów i kontraktów związanych z *IP*,
- udział w negocjacjach ze stronami trzecimi,
- przygotowanie rozwiązań prawno-organizacyjnych dla nietypowych form współpracy ze stronami trzecimi,
- nadzór nad prawidłową realizacją umów i kontraktów,
- interwencje w sprawach spornych, które mogą wynikać na przykład w procesie komercjalizacji technologii,
- udział w zespołach zadaniowych związanych z rozwojem i ochroną *IP*.

Jeśli zadania dotyczące rozwoju i ochrony *IP* przejmowane są przez menedżerów produktu, do zakresu ich obowiązków powinno się wprowadzić takie zadania, jak:

- badanie zagrożeń dla poszczególnych produktów w związku z brakiem braku należytej ochrony, bądź naruszenia praw
- poszukiwanie możliwości rozwoju produktów w oparciu o własną i zewnętrzną myśl techniczno-technologiczną (czyli zdolności do udziału w realizacji tzw. Otwartych innowacji).

Nie ulega wątpliwości, że realizacja wielu zadań *IP* wymaga kwalifikacji prawnych i rzeczoznawczych, specjalistów w zakresie wizerunku publicznego, czy wielu specjalistów dziedzinowych. Kluczową jednak jest w przedsiębiorstwie świadomość, że współcześnie postęp naukowo-technologiczny decyduje o rozwoju przedsiębiorstw, podnoszeniu ich wartości rynkowej i pozycji konkurencyjnej. Zarządzający przedsiębiorstwem (także potencjalni) powinni nabyć umiejętności przewidywania rozwoju technologii, rozpoznawania zmian na rynku transferu technologii, oceny i selekcji kluczowych ofert technologicznych, nawiązywania współpracy w zakre-

sie kooperacji technologicznej, marketingu zaawansowanych technologii, a także potrafić znajdować źródła finansowania, rozwoju i wdrażania zaawansowanych technologii. Oznacza to, że konieczne jest sprzyjanie tworzeniu kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie, która zaangażuje wszystkich pracowników we wspólną koncepcję rozwojową (partycypacja pracownicza) oraz będzie nagradzać kompetencje i kwalifikacje istotne w wiodących obszarach działalności przedsiębiorstwa.

Praktyka dowodzi, że w wielu przypadkach sukces przedsiębiorstwa kreują jednostki, a nie organizacja jako całość. Sukces ten jest, więc wypadkową wysiłków tych ludzi, którzy zbudowali firmę, ukształtowali jej kulturę, opracowali i wdrożyli sprawny system zarządzania, w tym także *IP* oraz przekazali je kolejnym generacjom menedżerów i współpracowników. Dobrze, by tę pałeczkę przejmowali absolwenci kierunku *Zarządzanie własnością intelektualną* w Uniwersytecie Jagiellońskim, zgodnie z zamysłem Profesora dra hab. Michała du Vall. Poniżej zaprezentowany został pierwszy plan studiów tego kierunku, zatwierdzony przez Senat i JM Rektora UJ.

Załącznik nr 3 do zarządzenia nr 12 Rektora UJ z 15 lutego 2012 r. w sprawie uruchomienia unikatowego kierunku studiów

PLAN STUDIÓW NA KIERUNKU STUDIÓW WYŻSZYCH „ZARZĄDZANIE WŁASNOŚCIĄ INTELEKTUALNĄ”

I rok; semestr pierwszy

NAZWA MODUŁU KSZTAŁCENIA	Rodzaj zajęć dydaktycznych	O/F1	Forma zaliczenia	Liczba godzin	Punkty ECTS
Podstawy zarządzania	Wykład i ćwiczenia	o	egzamin zaliczenie	10/ 10	4
Wprowadzenie do prawa własności intelektualnej	Wykład	o	Egzamin	15	2
Encyklopedia prawa	Wykład	o	Egzamin	90	8
Prawo autorskie	Wykład i ćwiczenia	o	Zaliczenie i egzamin	15/30	6
Mikroekonomia	Wykład, ćwiczenia	o	Zaliczenie i Egzamin	15/15	4
Statystyka	Ćwiczenia	o	Zaliczenie	15	2
Kadry dla IP	Wykład i ćwiczenia	o	Zaliczenie i Egzamin	15/15	4
Marketing innowacji	Wykład i ćwiczenia	o	Egzamin	15/15	4

Łączna liczba godzin: 275 godzin Łączna liczba punktów ECTS: 34.

I rok; semestr drugi

NAZWA MODUŁU KSZTAŁCENIA	Rodzaj zajęć dydaktycznych	O/F1	Forma zaliczenia	Liczba godzin	Punkty ECTS
Prawo patentowe	Wykład i ćwiczenia	o	Zaliczenie i egzamin	30/15	6
Prawo znaków towarowych	Wykład i ćwiczenia	o	Zaliczenie i egzamin	30/15	4
Inne przedmioty prawa własności intelektualnej	Wykład	o	Egzamin	15	2
Prawo wzorów przemysłowych	Wykład	o	Egzamin	30	2
Makroekonomia prof. dr hab. Ewa Okoń-Horodyńska	Wykład i ćwiczenia	o	Egzamin	15/15	4
Strategie przedsiębiorstw	Wykład i ćwiczenia	o	Egzamin	15/15	4
Zarządzanie wiedzą i technologiami	Wykład i ćwiczenia	o	Zaliczenie i Egzamin	15/15	6
Seminarium magisterskie	Seminarium	o	Egzamin magisterski	30	4
Język angielski	Lektorat	o	Egzamin	60	4

Łączna liczba godzin: 315 godzin; Łączna liczba punktów ECTS: 36

II ROK; semestr pierwszy

NAZWA MODUŁU KSZTAŁCENIA	Rodzaj zajęć dydaktycznych	O/F1	Forma zaliczenia	Liczba godzin	Punkty ECTS
Introduction to the intellectual property law (ang.)	Wykład	o	Egzamin	30	4
Prawo zwalczania nieuczciwej konkurencji oraz przeciwdziałania nieuczciwym praktykom rynkowym	Wykład	f	Egzamin	30	2
Ekonomia innowacji	Wykład i warsztaty	o	Egzamin i zaliczenie	10/ 20	4
Międzynarodowe stosunki ekonomiczne	Wykład	o	Egzamin	15	2
Prawo prasowe, radiofonii i telewizji	Wykład	f	Egzamin	30	2
Ochrona dóbr osobistych i danych osobowych	Wykład	f	Egzamin	30	2
Prawne aspekty zarządzania własnością intelektualną w obrocie gospodarczym	Wykład	f	Egzamin	30	2
Prawo reklamy	Wykład	f	Egzamin	30	2

Geograficzne oznaczenia pochodzenia, wiedza tradycyjna	Wykład	f	Egzamin	15	2
Międzynarodowy transfer technologii	Konwersatorium	f	Zaliczenie	50	2
Ochrona wynalazku biotechnologicznego i nowych odmian roślin	Wykład	f	Egzamin	30	2
Prawo Internetu i ochrona baz danych	Wykład	f	Egzamin	30	2
Ochrona i transfer know-how	Wykład	f	Egzamin	15	1
Seminarium magisterskie	Seminarium	o	Egzamin magisterski	30	4

Łączna liczba godzin: za przedmioty obowiązkowe 105 godz., fakultatywne – wg wyboru studenta. Łączna liczba punktów ECTS: 33, w tym – za przedmioty obowiązkowe 14; za przedmioty fakultatywne 19

II ROK; semestr drugi

NAZWA MODUŁU KSZTAŁCENIA	Rodzaj zajęć dydaktycznych	O/F1	Forma zaliczenia	Liczba godzin	Punkty ECTS
Procesowe aspekty prawa własności intelektualnej	Wykład	f	Egzamin	15	2
Prawo antymonopolowe	Wykład	f	Egzamin	30	2
Inżynieria projektowo finansowa komercjalizacji własności intelektualnej	Wykład i ćwiczenia	f	Egzamin	10/20	8
Informatyczne systemy wspomagania rozwoju innowacji	Ćwiczenia	f	Zaliczenie	15	4
Tworzenie i działalność firm spin-off	Wykład i ćwiczenia	f	zaliczenie i egzamin	30	8
Zarządzanie projektem innowacyjnym	Wykład i ćwiczenia	f	Zaliczenie i Egzamin	30	8
Zintegrowane systemy zarządzania	konwersatorium	f	Egzamin	30	8
Zarządzanie międzynarodowe	Wykład i ćwiczenia	f	Egzamin	30	8
Badania rynkowe dla innowacji	Wykład	f	Egzamin	15	4
Laboratorium IP	Ćwiczenia	f	Zaliczenie	15	4
Seminarium magisterskie	Seminarium	o	Egzamin magisterski	30	4

Łączna liczba godzin: za przedmioty obowiązkowe 30 godz., fakultatywne – wg wyboru studenta. Łączna liczba punktów ECTS: 26 w tym 8 za przedmioty obowiązkowe, 18 za przedmioty fakultatywne

Bibliografia

- Bak M., Kulawczuk P., 2010, *Poradnik eksportera z IP dla MSP*, Warszawa.
- Dyrektiva 2004/48/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 29 kwietnia 2004 r. w sprawie egzekwowania praw własności intelektualnej.
- Edvinsson L., Malone M. S., 2001, *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Furubotn E.G., Pejovich S., 1972, *Property rights and economic theory: a survey of recent literature*, „Economic Literature” 10, 1137-62.
- Grabski M. W., 2013, *Spór o innowacyjność*, „Polityka” 8 października, <http://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/nauka/1557479,1,spor-o-innowacyjnosc.read>; data dostępu 12.10.2015.
- Granstrand O., 2003, *Innovation and Intellectual Property*, Goeteborg: Chalmers University of Technology.
- Milewski R., 1988, *Własność w sensie ekonomicznym i prawnym a pozycja klasowa menedżerów*, „Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica” 82, 273–283.
- du Vall M., *Prawo patentowe* (2008), Warszawa: Urząd Patentowy RP.
- Ignatowicz J., 2000, *Prawo rzeczowe*, Warszawa: Wydawnictwo Prawnicze PWN.
- InnoSupport, 2010, *Supporting Innovation in SME's*, Leonardo da Vinci pilot Project, s. 167–172, The Surrey Institute of Art and Design University College & e-Novate Consultancy Ltd., http://www.innovation.lv/ino2/publications/SME_manual_en.pdf, data dostępu 15.10.2010.
- Intellectual Property and the U.S. Economy: Industries in Focus* (2012), Washington: Economics and Statistics Administration and U.S. Patent and Trademark Office. U.S. Department of Commerce.
- 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*, Warszawa: MG, http://www.pi.gov.pl/PARPFiles/file/20090324_zrzedzenie_wlasnoscia_intell.pdf; data dostępu 23.10.2015.
- Kotarba W., 2001, *Zarządzanie wiedzą chronioną w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMASZ”.
- Low J., Kalafut, Cohen P., 2004, *Niematerialna wartość firmy* Warszawa: ABC.
- Matusiak B. (red.), 2006, *Vademecum Innowacyjnego Przedsiębiorcy*, Warszawa.
- Okoń-Horodyńska E., 2009, *Czym jest własność intelektualna? Dyskusja*, „Nowe Życie Gospodarcze” 5, z dnia 15 marca 2009.
- Okoń-Horodyńska E., 2010, *Role of the Foresight Projects in the Research on Competences for the Future*, Transformations in Business & Economics, JEL, JCR.
- Milewski R., Kwiatkowski E. (red.), (2000), *Podstawy ekonomii*, (2000), Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Smith, A. (1954), *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, t. II, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- TRIPS (1994), *Agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights*, Marrakesh, https://www.wto.org/english/tratop_e/trips_e/trips_e.htm, data dostępu 17.10.2015.
- UNIDO (2001), *Zarządzanie technologią*, Warszawa: Biuro Promocji Inwestycji i Technologii Organizacji Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju Przemysłowego, ITPO.
- Weresa M. A. (2007), *Transfer wiedzy z nauki do biznesu. Doświadczenia regionu Mazowsze*, Warszawa: Wydawnictwo SGH.