



16. KAPITAŁ INTELEKTUALNY W BIZNESIE TO JEST WŁAŚNIE TO (05.2010)

Autor Magdalena A. KOLKA

16. ROZWAŻANIA O WSPÓŁCZESNYM BIZNESIE, czyli O TRANSFERZE WŁASNOŚCI INTELEKTUALNYCH I WARTOŚCI NIEMATERIALNYCH (05.2010)

Nie ulega wątpliwości, że gospodarka światowa zmienia się w coraz szybszym tempie. Siłą napędową tych zmian są w coraz większym stopniu globalny charakter konkurencji oraz dynamicznie rozwijające się prace badawczo-rozwojowe. Głównym atutem firm w rywalizacji rynkowej jest dziś ich zdolność do tworzenia innowacyjnych rozwiązań oraz oferowania innowacyjnych produktów. Rosnąca dynamika zmian na rynku i coraz bardziej zaawansowana specjalizacja czynią, że praktycznie nie ma możliwości, by firma uczestnicząc w rynkowej rywalizacji sama tworzyła konkurencyjne produkty w pełnym cyklu, opierając się tylko na kapitale wiedzy i doświadczenia oraz możliwościach rozwojowych własnych pracowników. Obecnie sukces rynkowy każdego produktu (ale i sukces biznesowy firmy) wymaga nie tylko szeroko rozumianej zespołowości w procesie jego wytwarzania, ta zespołowość jest niezbędna także na etapie jego tworzenia. Dziś stworzenie atrakcyjnego produktu wymaga współpracy i korzystania z wiedzy i możliwości wytwórczych różnych specjalistycznych firm, a przygotowanie koncepcji innowacyjnego produktu wymaga korzystania z dorobku wiedzy światowej, stąd zapewnienie sobie prawa do stosowania tej wiedzy i do korzystania z niej jest jedną z kluczowych umiejętności każdej współczesnej firmy. Spójrzmy z dystansu, a dodatkowo z kilku różnych punktów widzenia na ten problem...

1. Aktywne uczestnictwo i sukces w rywalizacji na coraz bardziej zglobalizowanym rynku staje się dziś praktycznie jedynym sposobem na zapewnienie bezpieczeństwa firmie i jej pracownikom, to sposób na jej istnienie i dalszy rozwój. Wymaga to prawidłowego postrzegania szeroko rozumianego otoczenia firmy, czyli zauważania zmian w nim i rozumienia mechanizmów rządzących tymi zmianami, ale też wymaga świadomości tego, czym firma jest dziś, jakie są jej realnie możliwości rozwojowe i w jaki sposób można jej realne atuty zamienić w rynkowy sukces.

Współczesny sukces biznesowy ma prawie zawsze charakter zespołowy. Wymaga coraz większej zdolności tak do nawiązywania współpracy z innymi uczestnikami gry rynkowej jak i zapewnienia sobie ich uczestnictwa w realizacji przedsięwzięcia biznesowego praktycznie w pełnym cyklu, od powstawania idei produktowej poczynając, a na dostarczeniu klientowi tego produktu kończąc.

Podstawowym atutem przedsiębiorstwa pozwalającym na skuteczne uczestniczenie w rynkowej rywalizacji jest jego zdolność do nieustannego tworzenia i pozyskiwania, rozwoju i efektywnego stosowania konkurencyjnej wiedzy oraz powiększania doświadczenia we wszechstronnym jej wykorzystywaniu. Te działania muszą być jednak umiejętnie integrowane wokół koncepcji produktowej firmy. Tak tworzone zasoby tego specyficznego kapitału firmowego jakimi jest wiedza i sposoby jej stosowania są tworzywem pozwalającym na powstawanie innowacyjnych rozwiązań oraz innowacyjnych produktów.

Skuteczność powyższych działań zależy od zestawu cech zespołu lub firmy, które zwykliśmy skrótowo nazywać dynamizmem innowacyjnym. Ich rezultatem są powstające w firmie innowacyjne tak konstrukcje, technologie wytwarzania jak i sposoby współpracy z rynkami. Muszą one być wprowadzane na rynek we właściwym momencie, a więc w zgodzie z dynamiką zmian w danym sektorze rynku. Stopień innowacyjności rynkowej tych produktów oraz ekonomiczne aspekty procesów ich tworzenia i wprowadzania na rynek przesądzają tak o możliwości osiągnięcia sukcesu w rynkowej rywalizacji jak i o jego rozmiarach.

Aby zdolność do rywalizowania na rynku sprawnością w tworzeniu i wprowadzaniu na rynek innowacyjnych produktów mogła stać się rzeczywistym atutem firmy (w dążeniu do sukcesu biznesowego), niezbędne jest „obudowanie” jej działalności kompetencjami w zakresie zarządzania, szczególnie dotyczy to zarządzania konkurencyjną wiedzą i wartościowym doświadczeniem oraz ich owocami w postaci innowacyjnych rozwiązań oraz innowacyjnych produktów. Mam tu na myśli przede wszystkim konieczność znajomości zagadnień organizacyjnych, prawnych, ekonomicznych i marketingowych, które związane są z rynkowym obrotem tego typu zasobami. Trzeba wiedzieć, że ten rynek, na którym dokonuje się obrotu tak wiedzą i sposobami korzystania z niej jak i innowacjami jest bardzo trudnym rynkiem, bo coraz większa jest świadomość tego, że są to dziś najbardziej wartościowe składniki każdego produktu, a struktura, ilość i jakość tej wiedzy w produkcji decyduje o jego konkurencyjności (mam tu na myśli tak własności użytkowe jak i parametry handlowe produktu). Także zarządzanie tymi wartościami tak w ramach firmy jak i poza nią (w tym także ich wycenianie) jest złożonym problemem.

2. Powiększenie zasobów wiedzy firmowej przez jej transfer z zewnątrz jest złożoną, a często kosztowną i ryzykowną operacją. By skutecznie działać w tym zakresie firma musi umieć sprawnie poruszać się w świecie informacji. Musi więc:

- wiedzieć, co jest jej potrzebne, co korzystne, a co niezbędne,
- umieć wybierać z „morza” rynkowych ofert te, które spełniając jej wymagania i są w jej możliwościach zakupowych,
- umieć dostępne informacje o tych ofertach profesjonalnie analizować, weryfikować i hierarchizować, a w końcu także wybrać,

-wiedzieć, jak skutecznie można je przetransferować do oferty produktów firmowych.

Zasoby firmowej wiedzy i doświadczenia, powiększonej przez zrealizowane transfery z zewnątrz są zbyt cenne, by firma zrezygnowała z efektywnego gospodarowania nimi. Często zdarza się, że innowacyjne rozwiązania własne lub pozyskane w wyniku transferu z zewnątrz przeznaczone są do konkretnego produktu firmowego, lub tylko jakiejś wąskiej grupy produktów. Dlatego firma zawsze musi mieć koncepcję wszechstronnego wykorzystania każdego nowatorskiego rozwiązania. Oznacza to, że stosownie tak do jej organizacji wewnętrznej jak i koncepcji oferty rynkowej musi ona umieć przetransferować go do innych produktów (jeśli to możliwe i celowe) lub do produktów innego zakładu (jeśli firma ma strukturę wielozakładową).

Każda firma tworzy własną bazę wiedzy i systematycznie powiększa zasoby wartościowego doświadczenia. Jest to rezultatem tak własnych prac rozwojowych, a także pozyskanej wiedzy w wyniku transferu z zewnątrz oraz prac nad ich rozwojem i stosowaniami. To ważne elementy kapitału firmowego, kluczowy składnik jej zasobów i czynnik silnie wpływający na jej pozycję rynkową. Dlatego firma musi skutecznie chronić te swoje atuty dotyczące posiadanych nowatorskich koncepcji i rozwiązań oraz możliwości rozwojowych i przyszłościowych planów. Jednak ochrona tych atutów wcale nie jest w sprzeczności z umiejętnym kształtowaniem opinii o sobie i swoich możliwościach wiedząc, że na jej wizerunek i na atrakcyjność rynkową firmy wpływa także jej zdolność do tworzenia, rozwijania i stosowania wiedzy.

Wartość rynkowa wiedzy i unikalnych sposobów jej stosowania na ogół maleje z czasem. Dlatego aby w pełni wykorzystać możliwości wynikające z dysponowanej, atrakcyjnej rynkowo wiedzy i doświadczenia, firma musi mieć też realną koncepcję oferowania na rynku swoich możliwości w omawianym tu obszarze, musi też umieć trafnie wybierać partnerów, którym te swoje możliwości zaoferuje. Musi też umieć negocjować warunki transferów takich transferów.

Można więc powiedzieć, że w działalności współczesnej firmy pod hasłem transferu zaawansowanej wiedzy, wyróżniającego się doświadczenia, czy innowacyjnych rozwiązań należy rozumieć proces ich przenoszenia tak do innych produktów firmowych, jak i do innych firm. W rynkowym obrocie tymi wartościami każda firma powinna starać się prowadzić zrównoważoną politykę i w transferach tego typu powinna uczestniczyć tak w roli nabywcy, jak i kupującego. Uczestnictwo w rynkowym obrocie wiedzą i jej zastosowaniami jest już teraz koniecznością tak w procesie budowania pozycji konkurencyjnej firmy i zapewnienia jej stabilności finansowej, jak i tworzenia koncepcji jej przyszłości.

3. Powiedzieliśmy sobie, że głównym „silnikiem” napędzającym rozwój światowej gospodarki jest w coraz większym stopniu globalna konkurencja. Firmy konkurują między sobą wprowadzając na rynek innowacyjne produkty. Oznacza to, że jeśli mówimy o transferach atrakcyjnej wiedzy i zaawansowanego doświadczenia do firmy, to musi ona w istotny sposób sprzyjać warunkom powstawania w niej innowacyjnych produktów. Dlatego mówiąc o takich transferach warto przynajmniej na chwilę skoncentrować uwagę na treści tych kluczowych dziś haseł, do których każdy taki transfer winien prowadzić.

Innowacyjność i procesy innowacyjne mają różne definicje. Na pewno pojęcia te dotyczą wprowadzenia na rynek nowych lub udoskonalonych produktów, które dają klientowi szersze niż dotąd możliwości funkcjonalne lub użytkowe. Innowacyjny może być też nowy lub ulepszony proces technologiczny, w którym przez zastosowanie innych metod produkcyjnych, materiałów, czy podzespołów powstaje możliwość podniesienia na wyższy poziom walorów eksploatacyjnych produktu, lub korzystną zmianę jego parametrów ekonomicznych (koszty, cena). Innowacyjność produktowa może być rozumiana jako nowość i postęp w stosunku do tego, co dotąd oferowała firma, może też być to nowość na rynku lokalnym, lub nawet na globalnym rynku. Innowacyjny produkt może być czymś nowym w danej grupie produktowej. Innowacyjna może być też organizacja firmy i sposób współpracy z rynkiem. Wniosek jest prosty: transferując do firmy te szczególne wartości menedżer musi mieć koncepcję postępu innowacyjnego w rozwoju jej oferty rynkowej, ale też posiadanie takiej koncepcji jest niezbędne dla procesu poszukiwania takich wartości na rynku, które umożliwią mu jej realizację.

Z innowacyjnością często łączy się dynamizm innowacyjny, jako wyróżniającą się cechą zespołu, firmy lub społeczeństwa. Jest ona związana ze szczególną umiejętnością nieustannego doskonalenia się poprzez śledzenie postępu naukowego, przyswajanie jego osiągnięć, rozwijanie i stosowanie nowatorskich metod i rozwiązań. To umiejętność praktycznego wykorzystywania najnowszej wiedzy do tworzenia innowacji i innowacyjnych produktów. Charakteryzuje się ona także sprawną organizacją procesów przygotowywania i wprowadzania na rynek innowacji i innowacyjnych produktów, która jest optymalizowana według specyficznych kryteriów. Jednym z nich jest czas, chociaż nie mniej ważnymi są koszty, zdolność zastosowania nowych rozwiązań w innych grupach produktowych firmy, czy też umiejętność ochrony prawnej i późniejszej sprzedaży praw do ich produkcyjnego wykorzystania. Do naszych rozważań o transferach wiedzy, doświadczenia, innowacyjnych rozwiązań technicznych i technologicznych zdecydowaliśmy się wprowadzić pojęcie dynamizmu innowacyjnego, bo uważamy, że dokonany do firmy transfer czegoś, czym firma dotąd nie dysponowała musi spotkać z cechą jej załogi zwaną dynamizmem innowacyjnym, bo to jest jedyną gwarancją pełnego wykorzystania dokonanego zakupu.

4. By można mówić o transferach wiedzy, idei i sposobów ich realizacji, a więc także o przekazywaniu praw do stosowania i korzystania z konkretnych innowacji technicznych, technologicznych i organizacyjnych warto podjąć próbę spojrzenia na omawiany problem z dystansu, starając się w pierwszej kolejności wskazać miejsca, gdzie te szczególnie dobra znajdują się. A więc są one:

-wewnątrz przedsiębiorstwa. Mam tu na myśli to, co powstaje w wyniku tak własnych prac badawczo – rozwojowych w działach konstrukcyjno – technologicznych, a także w działach przygotowania produkcji, marketingu itp. Zalicza się do nich także to, co zostało formalnie przetransferowane do firmy z zewnątrz, zostało zaadaptowane i ew. rozwinięte przez nią, a także co powstało w firmie przy aktywnym udziale klientów. Osiągnięcia te w zasadzie są w pełnej dyspozycji firmy. Mogą więc stanowić przedmiot transferów z firmy na zewnątrz.

jak i

-na zewnątrz przedsiębiorstwa. Nie są one w dyspozycji firmy, więc dostęp do nich wymaga znalezienia sposobu prawnego umożliwiającego dysponowanie tymi rozwiązaniami, a myślę tu o takich klasycznych rozwiązaniach jak np. o zakup licencji, zakup praw własności, przejęcie firmy lub powołanie wspólnego przedsięwzięcia z nią.

Często autorzy publikacji omawiający tę dziedzinę zwracają uwagę na trzecie, pośrednie miejsce pochodzenia wiedzy lub innowacji. Przykładem są działania odtwórcze mające na celu poznanie „filozofii” konstrukcyjnej lub technologicznej konkurencyjnego produktu znajdującego się na rynku, połączone z z próbami zmodyfikowania go lub rozwinięcia poznane go w ten sposób rozwiązania (niekiedy celem tych działań jest próba ominięcia chronionego prawnie rozwiązania).

Generalnie (choć w uproszczeniu) można powiedzieć, że o transferach można mówić, gdy mamy do czynienia z przekazywaniem informacji, których treścią jest wiedza inżynierska lub naukowa, albo procedury w formie dokumentacji, opisów patentowych lub licencji, a transfer ten ma formę jakiejś umowy zawartej między dysponentem, a nabywcą tych wartości.

Zdarza się, że omawiany transfer nie jest tylko operacją pomiędzy dwoma partnerami, a jest ona jednym z ogniw długiego łańcucha transferowego. Takie umowy transferowe mogą mieć różny charakter w zależności od tego, jak chcemy później gospodarować pozyskanymi informacjami. W zasadzie umowy te mieszczą się w szerokim przedziale między dwoma krańcowymi rozwiązaniami. Jeśli uzyskujemy wymagany dostęp do nich, a nie zamierzamy prowadzić własnych prac w tym zakresie, to transfer uważany jest za pasywny. Natomiast transfer będzie miał charakter aktywny, gdy będzie on włączony w firmowe prace rozwojowe prowadzone przez firmę.

Mówiąc o tych transferach do firmy trzeba mieć świadomość konieczności profesjonalnego zaplanowania i zrealizowania tego procesu. Składa się on z szeregu etapów w tym z: próby zdefiniowania potrzeb, wyboru partnera, przygotowania stosownej umowy transferowej, adaptacji rozwiązania do produkcji, prac nad modyfikacją i rozwojem rozwiązania, poziomego rozwoju do innych produktów i ew. zaoferowania transferu rozwiniętych w firmie (a zakupionych wcześniej do niej) rozwiązań do innych firm. Finalny efekt takich procesów transferowych (oceniany jako stopień wszechstronnego wykorzystania przetransferowanej wiedzy lub konkretnej innowacji oraz uzyskane wymierne korzyści) zależy od tego, co skrótowo można nazwać kulturą działalności biznesowej.

5. W większości przypadków zasygnalizowane wyżej transfery biznesowej wiedzy oraz jej zastosowań (w tym także innowacyjnych rozwiązań technicznych, technologicznych i organizacyjnych) są procesami bardziej złożonymi, niż to się wydaje na pierwszy rzut oka. W głównym swoim nurcie transfery te mają charakter sformalizowany, są umowami na ogół precyzyjnie określającymi prawa i obowiązki, a także wzajemne zobowiązania (w tym także zobowiązania finansowe). Trzeba jednak mieć świadomość, że w tym obszarze są też transfery, które nie mają w pełni charakteru formalnego (konkretna umowa), nie są też w pełni kontrolowane przez autorów i dysponentów co wcale nie oznacza, że nie osiągają oni korzyści materialnych z tego tytułu. Rozważmy te problemy na kilku przykładach.

Najczęstszym przykładem prostych transferów tego typu są standardowe transakcje kupna- sprzedaży, gdzie w cenie produktu, są zawarte opłaty za korzystanie z szeroko rozumianych własności intelektualnych i wartości niematerialnych zawartych w produkcie. Nabywając taki produkt uzyskujemy prawo do pełnego dysponowania nim w całości, lub w częściach. Używając go mamy jedyne ograniczenie, jakim jest towarzyszący produktowi dokument dotyczący warunków korzystania z niego (dokumentem takim może być też wykaz norm lub innych przepisów państwowych warunkujących wprowadzenie produktu na rynek). Zdarza się to w rynkowym obrocie produktami masowymi lub seryjnymi (standardowymi).

Na ogół procesy transferu własności intelektualnych i wartości niematerialnych zaczynają się od ich dysponentów, ale nie zawsze kończą się w firmie zainteresowanej ich pozyskaniem i produkcyjnym wykorzystaniem. Często taki transfer z firmy do firmy jest tylko etapem przejściowym, ponieważ istota transferowanego rozwiązania podlega później dalszemu rozwojowi, adaptacji do konkretnych warunków, a następnie wkomponowaniu w większy projekt, gdzie jest integrowana z innymi rozwiązaniami (niekiedy także innowacyjnymi), by dopiero na tych dalszych etapach przyczynić się do powstania finalnego produktu rynkowego, a więc takiego, jakim jest lub może być zainteresowany rynek. Dlatego uważam, że dysponent wartości, które mają podlegać transferowi winien starać się pozyskać informacje o tym, w jaki sposób przedmiot transferu będzie finalnie wykorzystany. Ta świadomość może mieć duży wpływ na wybór strategii negocjacyjnej jak i na warunki kontraktu, w tym także na warunki finansowe transferu!

Na podstawie powyższych rozważań można powiedzieć, że jeśli motorem rozwoju techniczno – technologiczno – organizacyjnego w świecie jest rywalizacja, to budowa konkurencyjności firm odbywa się dzięki jej efektywnemu funkcjonowaniu w sieciach transferowych w dziedzinie atrakcyjnej rynkowo wiedzy i zaawansowanego doświadczenia. Myśląc o komercjalizacji swoich osiągnięć, każdy ich autor i dysponent powinien mieć świadomość, jaka sieć transferowa jest niezbędna, by efektywnie i w jak największym stopniu wykorzystać możliwości zawarte w posiadanej wiedzy lub rozwiązaniu, ale też powinien wiedzieć jaką sieć i z kim może ją stworzyć.

Rozprzestrzenianie się atrakcyjnej wiedzy, doświadczenia oraz bazujących na niej innowacji nie zawsze jest możliwe do śledzenia i kontrolowania przez ich dysponenta. Także nie wszystkie atrakcyjne rozwiązania techniczne, technologiczne, czy organizacyjne da się skutecznie chronić prawnie, ale też nie zawsze jest to sensowne. Nie można zapominać, że konkurenci zawsze prowadzą intensywne prace odwrotne, których celem jest nie tylko poznanie „filozofii” rynkowej innowacji, czy innowacyjnego produktu. W trakcie takich prac powstają różne koncepcje rozwoju wyjściowej koncepcji i jej stosowania, powstają też (często oryginalne) zmodernizowane wersje lub rozwiązania zaadaptowane do konkretnych sposobu jej wykorzystania. Atrakcyjne rozwiązania (nazwijmy je pierwotnymi) rozprzestrzeniają się więc szybko w sposób nie zawsze zgodny z intencjami i interesami jego autora i dysponenta (nierazko też nie do końca zgodnie z prawem, naruszając rozwiązania chronione prawem).

Często zdarza się, że istotne osiągnięcia w pracach badawczo-rozwojowych są transferowane do wielu nawet bardzo odległych dziedzin, bez uwzględnienia interesu autora. Są to przypadki, w których jakieś opublikowane osiągnięcie badawcze jest inspiracją dla prac rozwojowych i zastosowań w innych dziedzinach. Przykładem takiego specyficznego transferu może tu być wykorzystanie wyników badań biologicznych w neurologii do projektowania elektronicznych systemów „sztucznej inteligencji”. Przykładem może być zastosowanie wyników badań zwierząt morskich poruszających się szybko w swoim naturalnym środowisku do konstrukcji kadłubów statków, czy też wyników badań nad budową roślin (np. zbóż) do koncepcji budowy wysokościowców. Ten typ transferów nie jest kontrolowany przez odkrywców, chociaż... gdyby wyobraźnia pozwoliła im na pełne przewidzenie możliwych konsekwencji wyników prac badawczych czy też odkryć i gdyby te obserwacje i analizy zostały przetworzone na konkretne rozwiązania (np. na optymalny kształt dziobów statków, czy konstrukcje wysokościowców) to kto wie...

6. Transfer wartości niematerialnych i prawnych nie jest przedsięwzięciem łatwym przede wszystkim ze względu na trudności w sformułowaniu treści finalnej umowy, a szczególnie ze względu na problemy związane z precyzyjnym zdefiniowaniem przedmiotu takiej umowy, określeniem zakresu jej obowiązywania oraz wyceną tych wartości. Problemy te są zawsze przedmiotem negocjacji. Pierwsze dwa etapy takiej umowy wymagają uściślenia. W negocjacjach nabywca definiuje swoje potrzeby, a dysponent konkretnych wartości określa swoje możliwości w ich zaspokojeniu. Bezpośrednie rozmowy w tym zakresie pozwalają zdefiniować przedmiot potencjalnego kontraktu (może nim być np. patent, wzór użytkowy, znak towarowy, opis technologii, wyniki prac badawczych, dokumentacja konstrukcyjna, metoda badania rynku). Tu mogą się pojawić problemy wymagające szczególnego doprecyzowania, bo udostępnienie przedmiotu transakcji może mieć różną postać. Przedmiotem transakcji może być patent, lub wzór użytkowy z zamiarem do zastosowania go do konkretnego typu produktu, do konkretnej grupy produktów, lub bez ograniczeń do dzisiejszych i przyszłych produktów nabywcy według jego uznania. Potencjalny nabywca może też chcieć nabyć go na wyłączność, albo też chce mieć prawo do dalszej odsprzedaży. W trakcie takich rozmów winny być określone wzajemne relacje, jeśli chodzi o sposób postępowania w związku z rozwojem koncepcji będącej przedmiotem kontraktu. I tak może w nim być zawarta klauzula dotycząca wzajemnego informowania się o wynikach dalszych prac rozwojowych nad przedmiotem transakcji i sposobami ewentualnego udostępniania ich partnerowi. Oznacza to, że niekiedy negocjując umowę nie mówimy o jednej transakcji, ale wówczas musimy mieć świadomość transakcji wieloetapowej, która może składać się z kilku kolejnych transakcji uwarunkowanych postępowaniem w rozwoju wyjściowego rozwiązania. Także jeśli przedmiot transakcji jest wdrażany u klienta przez sprzedającego, to w umowie transakcyjnej należy doprecyzować sposób realizacji tego zadania, zasady współpracy partnerów, nadzór nad pierwszym etapem wykorzystywania zakupionych wartości u nabywcy (czas trwania okresu „niemowlęcego” dodatkowe opłaty...) itp.

Uwagi końcowe

Podejmując się przygotowania tego artykułu autorka zdaje sobie sprawę z rozległości i złożoności problematyki transferu IP. Dlatego w powyższych rozważaniach postawiła więc sobie za cel zwrócenie uwagi czytelników (słuchaczy) jedynie na najważniejsze - jej zdaniem sprawy. Uznała przy tym za celowe pokazać ten ważny problem w szerokim tle „filozofii” funkcjonowania i rozwoju firmy. Licząc na wiedzę i doświadczenie czytelnika, postawiła sobie za cel, by być dla swoich partnerów przewodnikiem po tej tematyce, mając nadzieję, że dodadzą oni do tych treści także swoje doświadczenia i przemyślenia...