

SEMINARIUM

# FIRMA-IDEA: REALNE WYZWANIA, NIEMATERIALNE WARTOŚCI

22 marca 2017 r.

Politechnika Gdańska



## MATERIAŁY KONFERENCYJNE

Seminarium „Firma-Idea: Realne wyzwania, niematerialne wartości” odbędzie się w ramach przygotowań do Open Eyes Economy Summit 2017



# OEES<sup>2</sup>

MIĘDZYNARODOWY KONGRES EKONOMII WARTOŚCI  
ICE KRAKÓW 14-15 XI 2017

**Gdańsk**



**Kraków**



**Poznań**



**Łódź**



**Lublin**



**OEEES ON TOUR**



# Firma-Idea: Realne wyzwania, niematerialne wartości

22 marca 2017 r.

10.00 – 10.10	<b>POWITANIE:</b> Rektor Politechniki Gdańskiej – prof. dr hab. inż. Jacek Namieśnik, prof. zw. PG, Dyrektor MBA – dr Barbara Stepnowska, Gdański Klub Biznesu – Jan Zarębski – Prezes Zarządu GKB, Krajowa Izba Biegłych Rewidentów – Ewa Sowińska wiceprezes KRBR, Członek Zarządu Fundacji Gospodarki i Administracji Publicznej – Tomasz Wojtas, dziekan WZIE – prof. Julita Wasilczuk
10.10 – 10.30	<b>Ceremonia wręczenia dyplomów MBA</b>
10.30 – 10.50	<b>WPROWADZENIE</b> – prof. dr hab. Jerzy Hausner: „Firma-Idea. Nowe podejście do wartości w biznesie”.
	<b>I część: „Niematerialny wymiar Firmy-Idei” – prowadzi Dorota Sobieniecka</b>
10.50 – 11.30	<b>dr Bartłomiej Biga</b> – „Ukierunkowana dyfuzja niematerialnych zasobów firm”.
11.30 – 12.30	<b>PANEL NAUKOWY:</b> „To, czego nie możesz dotknąć, ale co może uczynić Cię bogatym – wartości niematerialne w rozwoju firmy”. prof. dr hab. Jerzy Hausner (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie) prof. dr hab. Piotr Dominiak (Prorektor Politechniki Gdańskiej) dr hab. Maciej Barczewski, prof. UG (Uniwersytet Gdański – Centrum Prawa Własności Intelektualnej) dr Bartłomiej Biga (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie)
12.30 – 13.30	<i>Lunch</i>
	<b>II część: „Nadchodzi nieuchwytnie. Jak zmieniać biznes, by wygrać przyszłość?”</b> – prowadzi Ewa Sowińska
13.30 – 13.50	<b>Zuzanna Skalska (360Inspiration):</b> „Przyszłość należy do tych, co wiedzą, że nie wiedzą”.
13.50 – 14.10	<b>dr Aneta Chybicka (Instytut Miasta):</b> „Wyróżniają nas ludzie? – czemu służą wartości organizacyjne”.
14.15 – 15.15	<b>PANEL PRAKTYCZNY:</b> „Koniec kapitału jaki znamy, czas Firmy-Idei”. Rafał Stepnowski (Vice President, Boeing Digital Aviation) Maciej Grabski (Prezes OBC) Jolanta Łykowska (Dyrektor Ds. Finansowych Oceanic SA) Szczepan Kniter (Prezes Zarządu Trefl SA) dr Marcin Pęksyk (Centrum Edukacji KIBR)
15.15 – 15.30	<b>KOMENTARZ:</b> Zuzanna Skalska, dr Aneta Chybicka
15.30	<b>PODSUMOWANIE</b> – prof. dr hab. Jerzy Hausner



Szanowni Państwo,

W Krakowie w dniach 15-16 listopada 2016 roku odbył się pierwszy Kongres Ekonomii Wartości Open Eyes Economy Summit. Zgromadził on wielu przedsiębiorców i naukowców, teoretyków i praktyków, nauczycieli akademickich i studentów – wszystkich tych, którzy chcieli otworzyć oczy na wartości w biznesie i na otaczającą nas rzeczywistość, aby spojrzeć na nią nieco krytycznie.

Liczne pozytywne opinie na temat tego wydarzenia pozwalają nam uznać je za sukces. Jednak Open Eyes Economy Summit nie ma być wydarzeniem dla wydarzenia. W ciągu całego roku w Krakowie odbywają się towarzyszące Kongresowi seminaria i konferencje, gdyż w naszym założeniu Open Eyes Economy ma być ruchem intelektualnym koncentrującym swoją uwagę na wytwarzaniu wartości, w tym wartości ekonomicznych, ale nie tylko takich. Chcemy działać tak, aby do tego ruchu włączyć przedstawicieli bardzo różnych grup zawodowych i społecznych – inaczej nie da się wywołać potrzebnej zmiany. Aby „gospodarka otwierających się oczu” mogła nabrać wigoru, chcemy wychodzić poza nasze Miasto wszędzie tam, gdzie ludzie chcą otworzyć oczy i szukać nowych podejść i rozwiązań, a takich ludzi znaleźliśmy na Pomorzu.

Dlatego też niezmiernie cieszymy się, że możemy spotkać się w Gdańsku, gdzie będziemy podejmować dyskusję o realnych korzyściach płynących z niematerialnych wartości w firmie. Mamy głęboką nadzieję, że nie tylko zechcą Państwo z nami o tym dyskutować na północy Polski, ale w listopadzie spotkają się z nami także w Krakowie podczas drugiej edycji Open Eyes Economy Summit.

W imieniu swoim i organizatorów,

**prof. dr hab. Jerzy Hausner**

*Przewodniczący Rady Programowej OEEs*

## KRZYSZTOF BURNOS

PREZES KRAJOWEJ RADY BIEGŁYCH REWIDENTÓW

Środowisko biegłych rewidentów już dawno zdało sobie sprawę z tego, jaką rolę ma do odegrania w rozwoju nowego podejścia do wartości w biznesie. Jako samorząd mocno angażujemy się w działania edukacyjne dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu i raportowania danych niefinansowych. Aktywnie uczestniczyliśmy w procesie przeniesienia światowych standardów raportowania tych danych na polski grunt. Jesteśmy obecni na najważniejszych forach poświęconych promowaniu idei zrównoważonego rozwoju. Wierzę, że zaangażowanie środowiska biegłych rewidentów w projektowanie wydarzeń takich, jak Open Eyes Economy Summit czy cykl konferencji mu towarzyszących okaże się cenne nie tylko dla organizatorów, ale przede wszystkim dla jego uczestników i odbiorców.

## EWA SOWIŃSKA

ZASTĘPCA PREZESA KRAJOWEJ RADY BIEGŁYCH  
REWIDENTÓW

W czasach, w których dla podejmowania trafnych decyzji biznesowych istotne jest nie tylko to, jak wydajemy zarobione pieniądze, ale przede wszystkim to, w jaki sposób je zarabiamy, świadomość i wiedza dotyczące otwartej komunikacji danych niefinansowych są bardzo ważne. Konieczność informowania otoczenia o pozafinansowej stronie działalności firmy to już nie tylko dobrowolny wybór przedsiębiorstwa, ale wręcz wymóg ustawy i oczekiwanie ze strony jego interesariuszy. Ale jak ująć w bilansie firmy informacje o jej wartościach niematerialnych? Jak je zmierzyć i ocenić? I w końcu: jak zweryfikować, czy firma raportuje rzetelnie i przedstawia rzeczywisty obraz swojej organizacji? To już realne wyzwania, przed którym stoją dziś przedsiębiorcy. My jako środowisko biegłych rewidentów będziemy starali się wesprzeć ich w zrozumieniu i wywiązaniu się z tego nowego obowiązku.

## PAWEŁ TYSZER

DYREKTOR CENTRUM EDUKACJI KRAJOWEJ IZBY  
BIEGŁYCH REWIDENTÓW

Biegli rewidenci muszą nadążać ze swoją ofertą za rynkiem i jego potrzebami. Dziś otoczenie biznesu wymaga od firm już nie tylko rzetelnie sporządzonego sprawozdania finansowego i opinii z badania. Przedsiębiorstwa muszą umieć pokazać także wartość niematerialną stojącą za firmą. Biegli rewidenci, jako zawód odpowiedzialny za wiarygodność prezentowanych na zewnątrz informacji, stają się dla nich naturalnym partnerem w raportowaniu niefinansowym. Naszą rolą jako samorządu jest odpowiednio przygotować audytorów do tych nowych obowiązków. Dzięki wydarzeniom takim jak seminarium „Firma Idea. Realne wyzwania, niematerialne wartości” możemy wsłuchiwać się w głos otoczenia i rozwijać kompetencje biegłych rewidentów, tak by byli gotowi funkcjonować w tej nowej rzeczywistości rynkowej.



CENTRUM EDUKACJI KIBR

*Pracuj wiedzę do sukcesu*



## EWELINA KACZOROWSKA-WIOSNA

KIEROWNIK DZIAŁU SAMORZĄDOWEGO KRAJOWEJ  
IZBY BIEGŁYCH REWIDENTÓW

Krajowa Izba Biegłych Rewidentów reprezentuje różnorodne środowisko. Są wśród nas osoby z kilkudziesięcioletnim doświadczeniem, ale też ci, którzy dopiero zaczynają swoją przygodę z audytem. Są osoby, które wykonują zawód biegłego rewidenta, ale też takie, które korzystają z kompetencji biegłego w innych branżach. W końcu są wśród nas przedstawiciele biznesu i akademicy. Ta różnorodność pozwala nam spoglądać nie tylko na nasze środowisko, ale przede wszystkim na rynek z wielu perspektyw. Pozwala też dostrzec wagę dialogu różnych środowisk w rozwoju nowego podejścia do biznesu. To spojrzenie pozwala nam także wierzyć, że biegli rewidentzi i ich samorząd wręcz powinni brać udział w wydarzeniach takich jak seminarium w Gdańsku, które będzie traktować między innymi o potrzebie różnorodności w biznesie.



CENTRUM EDUKACJI KIBR

*Przez wiedzę do sukcesu*



Szanowni Państwo,

fakt, iż w tym roku rozdanie dyplomów studiów MBA Wydziału Ekonomii i Zarządzania Politechniki Gdańskiej jest częścią seminarium „Firma-Idea. Realne wyzwania, niematerialne wartości”, stanowi dla mnie powód do satysfakcji. Włączenie się naszych studiów w cykl dyskusji o Firmie Idei postrzegam jako kontynuację inspirowania ambitnych menadżerów do budowania i przeobrażania firm w przedsiębiorstwa przyszłości.

Jedną z najciekawszych obserwacji, jaką poczyniłam w ciągu 9 lat istnienia programu International MBA In Strategy, Program and Project Management jest to, że nasi absolwenci opuszczają mury Politechniki jako ludzie wyposażeni nie tylko w wiedzę i kontakty, ale też unikatowe kompetencje osobiste. Są one związane z pracą zespołową, wspólną pracą nad nowymi pomysłami, odnajdowaniem się w zmieniających się sposobach zarządzania. Dla firm, a nawet więcej, dla gospodarki, tacy ludzie – świadomi, kreatywni, wyposażeni w najnowszą wiedzę i umiejętność uczenia się – są najcenniejszym aktywem.

To oni wymyślą produkty, które będą odpowiedzią na rzeczywiste potrzeby użytkowników, zaprojektują procesy, które będą wspierać równowagę środowiskową, a nie ją naruszać. Zbudują dialog, w którym kluczem będzie zaufanie, odpowiedzialność, a w centrum stanie nie konsument czy klient, ale po prostu człowiek.

Zapraszam nie tylko do podjęcia wyzwania, jakim są nasze studia.  
Zapraszam też do tworzenia Firm-Idei już dziś!

**dr Barbara Stepnowska,**

*dyrektor studiów MBA Wydziału zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej,  
akredytowanych w AMBA*



---

**DR BARTŁOMIEJ BIGA**

**UKIERUNKOWANA  
DYFUZJA  
NIEMATERIALNYCH  
ZASOBÓW  
FIRM**

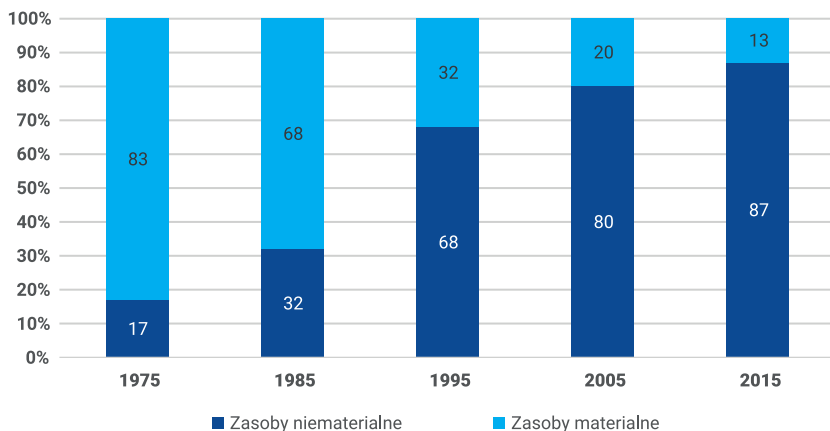
---



# WPROWADZENIE

Rosnące znaczenie zasobów niematerialnych dla przedsiębiorstw jest obserwowane we wszystkich sektorach. W przypadku spółek z indeksu S&P 500<sup>1</sup> w połowie lat 70. aktywa niematerialne stanowiły jedynie 17% ich wartości rynkowej, zaś w 2015 roku było to już 87%. Jak pokazuje poniższy wykres, najbardziej dynamiczna zmiana nastąpiła na przełomie lat 80. i 90. – w ciągu dziesięciu lat proporcje między zasobami niematerialnymi i materialnymi zostały odwrócone. W XXI wieku ten proces nadal postępuje i kapitały miękkie w coraz większym stopniu wypierają kapitały twarde.

**Wykres nr 1.** Części składowe wartości przedsiębiorstw z indeksu S&P 500.



**Źródło:** (Ocean Tomo 2015)

Pomimo dominującej roli zasobów niematerialnych, wciąż nie wypracowano satysfakcjonujących narzędzi ich pomiaru i wyceny. Mnogość metod świadczy o tym, że nauki o zarządzaniu wciąż są dalekie od precyzyjnego i powszechnie akceptowanego sposobu ujmowania tej kategorii. Naukowa i rachunkowa nieuchwytność zasobów niematerialnych przejawia się nawet na polu definicyjnym. Wciąż bowiem jedna z najpopularniejszych definicji określa je jako „to, czego nie możesz dotknąć, ale co może uczyc cię bogatym” (Steward 1998). Czynniki niematerialne koegzystują z aktywami materialnymi w procesie tworzenia wartości dla przedsiębiorstwa. Oddziaływanie czynników niematerialnych powoduje, że wartość w użyciu aktywów

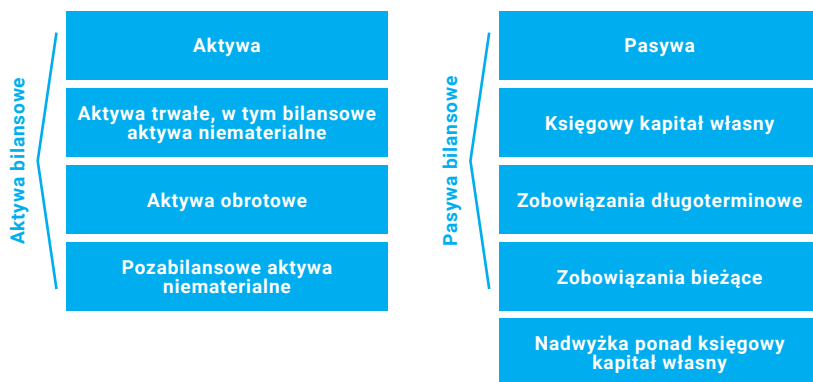
<sup>1</sup> S&P 500 to indeks giełdowy, w skład którego wchodzi 500 przedsiębiorstw o największej kapitalizacji notowanych na New York Stock Exchange i NASDAQ.

materialnych jest wyższa niż możliwa do uzyskania z ich sprzedaży jako osobnych składników. Stąd różnica pomiędzy wartością w użyciu aktywów przedsiębiorstwa a ich wyceną księgową jest często utożsamiana z wartością kapitału intelektualnego (Urbanek 2011, p.167).

Takie określenie wartości kapitału intelektualnego jest jednak dalece niewystarczające z punktu widzenia strategii zarządzania tymi zasobami. W istocie jest to tylko definicja negatywna – mówi, że kapitał intelektualny to ta część, która pozostaje po odjęciu wyceny księgowej – wskazuje więc jedynie czym on nie jest. Ponadto definicja ta jest błędna, gdyż zarówno polskie, jak i międzynarodowe standardy rachunkowości przewidują kategorię „wartości niematerialnych i prawnych”, w które wpisuje się część kapitału intelektualnego. Jego całkowita wartość jest więc sumą tego fragmentu, który został ujawniony w bilansie oraz który jest ukryty.

Wobec powyższego, także inne rozpowszechnione stwierdzenie, że „czynniki niematerialne są najważniejszymi zasobami przedsiębiorstwa, które nie są odzwierciedlone w jego bilansie” (Urbanek 2011, p.180) powinno zostać zmienione. Konieczne byłoby zastąpienie ostatnich słów stwierdzeniem „... nie są w znacznej części odzwierciedlone w jego bilansie”. Dla lepszego ujęcia kategorii zasobów niematerialnych wykorzystuje się natomiast tzw. rozszerzony bilans przedsiębiorstwa.

**Rysunek nr 1. Rozszerzony bilans przedsiębiorstwa.**



**Źródło:** (Urbanek 2011, p.181)

W efekcie, ekonomiści nie wiedzą dokładnie, co się dzieje, ponieważ pomiary, na których się opierają, obejmują tylko fragment działalności gospodarczej. Księgowi widzą tylko częściowy obraz stanu firmy, ponieważ jak dotąd nie opracowali narzędzi umożliwiających śledzenie i ocenianie zasobów, których nie można dotknąć ani wydać. Inwestorzy poruszają się więc po omacku (Low & Kalafut 2006, p.36).



# WŁASNOŚĆ INTELEKTUALNA

Zostawiając poza zakresem tego opracowania zagadnienie katalogu rodzajów zasobów niematerialnych przedsiębiorstw<sup>2</sup>, ta część tekstu rozwija bardziej szczegółowe aspekty jednego z nich – własności intelektualnej. Obejmuje ona prawo autorskie (przede wszystkim utwory), jak i prawo własności przemysłowej (m.in. patenty, wzory użytkowe, wzory przemysłowe, znaki towarowe).

W kontekście nowego podejścia do zarządzania tą kategorią aktywów, potrzebne jest najpierw dokonanie fundamentalnej rewizji tego pojęcia. Zwykle się bowiem przyjmować, że własność intelektualna to zbiór praw związanych z działalnością intelektualną w dziedzinie literackiej, naukowej i przemysłowej<sup>3</sup>. Głębsza analiza tej definicji skłania jednak do wniosku, że nie oddaje ona w pełni roli, jaką własność intelektualna pełni – i powinna pełnić – w społeczeństwie. Wydaje się, że właściwszym byłoby jej określenie jako „zbioru praw, przywilejów i powinności wynikających z twórczej i intelektualnej działalności człowieka”.

Wyodrębnienie dwóch pierwszych kategorii – praw oraz przywilejów – jest odzwierciedleniem faktu, że z bycia twórcą (autorem, wynalazcą) wynikają nie tylko pewne uprawnienia o charakterze stricte prawnym, ale także szereg przywilejów, jakimi społeczeństwo obdarza kreatywne jednostki. Przywileje te mają nie tylko wymiar symboliczny, ale także ekonomiczny. Na splendorze wynikającym z bycia wynalazcą lub autorem można wszak z powodzeniem zbudować swoją pozycję zawodową. Specjalne traktowanie takich osób jest głęboko zakorzenione w wielu kulturach, nawet jeśli nie mają one rozwiniętego formalnego systemu prawnej ochrony wynalazków czy utworów.

Definicja potrzebuje także odniesienia do powinności, które są kategorią szerszą niż właściwe systemowi prawnemu pojęcie zobowiązania. Powinność to świadomy obowiązek wynikający z pełnionej funkcji lub poczucia odpowiedzialności moralnej<sup>4</sup>. Obejmuje to więc nie tylko znoszenie pewnych niedogodności dopuszczalnych wprost w ustawie (choćby dozwolonego użytku w przypadku prawa autorskiego, czy przymusowych licencji w ramach prawa własności przemysłowej), ale także w reakcji na wspomniany splendor, rodzi powinność (nieobwarowaną przymusem prawnym) do wykorzystywania swojej własności intelektualnej w sposób

<sup>2</sup> Najczęściej wyróżnia się: kulturę organizacyjną, markę, relacje z klientem, relacje z partnerami, kapitał ludzki, własność intelektualną, reputację przywództwo – aczkolwiek nie ma wśród badaczy powszechnej akceptacji dla konkretnego wyliczenia.

<sup>3</sup> Do takiego rozumienia odnosi się chociażby Światowa Organizacja Własności Intelektualnej (WIPO – World Intellectual Property Organization).

<sup>4</sup> Definicja Słownika Języka Polskiego (sjp.pl).

uwzględniający kontekst społeczny – a co najmniej – powstrzymania się od takiego wykonywania swoich praw, które byłoby rażąco sprzeczne z najważniejszymi kategoriami interesu społecznego.

W zaproponowanej definicji jest także mowa o „twórczej i intelektualnej” działalności człowieka. Konieczność użycia koniunkcji wynika z faktu, że niektóre aktywności mogą być twórcze, ale zarazem nieintelektualne (sadzenie drzew). Z drugiej strony istnieje także działalność intelektualna, która nie jest twórcza (większość prac licencjackich i magisterskich). Końcowe wskazanie, że chodzi o działalność człowieka może natomiast w najbliższych latach wymagać weryfikacji – wraz z rozwojem sztucznej inteligencji, w kontekście pytania, czy autorem obrazu namalowanego przez androida jest maszyna czy programista.

Wiele problemów w zarządzaniu własnością intelektualną wynika ze zbyt pochopnego ekstrapolowania cech konwencjonalnej własności. Analiza językowa wskazywałaby bowiem, że własność intelektualna zawiera się w zbiorze własności. W istocie jednak między tymi kategoriami występuje logiczny stosunek niezależności – tzn. w pewnych aspektach własność intelektualna zachowuje się jak własność (perform like a property), ale w wielu obszarach działa inaczej – czasem jest wręcz jej zaprzeczeniem.

### **Podstawowe różnice wynikają z czterech okoliczności:**

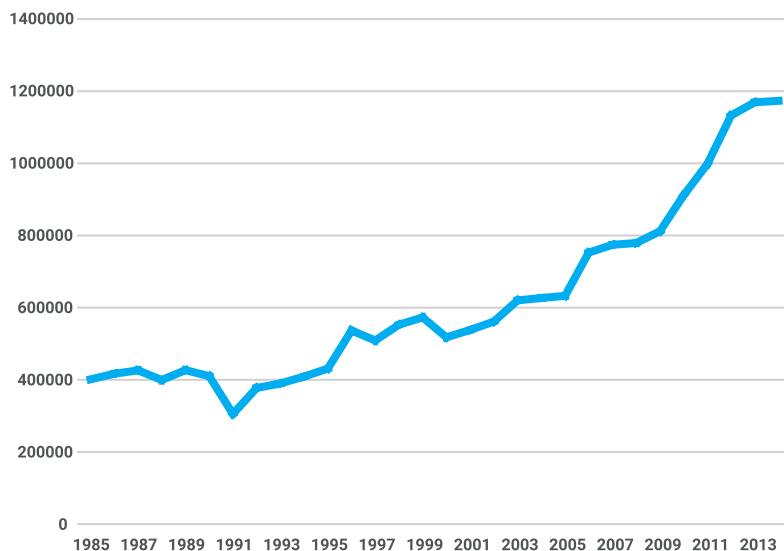
1. Rzadkość dóbr – w przypadku materialnych jest ich immanentną cechą, a w przypadku niematerialnych jedynie może być wykreowana sztucznie – np. przez monopole prawne;
2. Funkcja notyfikacji o tym, że coś jest przedmiotem czyjejś własności jest znacznie słabsza w przypadku własności intelektualnej. Nie ma bowiem chociażby rejestru wszystkich opublikowanych utworów, zaś istniejące bazy patentowe są niezwykle trudne do efektywnego przeszukania (w przeciwieństwie do np. znacznie bardziej przejrzystych ksiąg wieczystych).
3. Własność intelektualna ma o wiele bardziej rozmyte granice.
4. Spory sądowe dotyczące własności intelektualnej są znacznie bardziej nieprzewidywalne.

# ZAWODNOŚĆ KLASYCZNYCH METOD ZARZĄDZANIA ZASOBAMI NIEMATERIALNYMI

Dotychczasowe dominujące podejście do zarządzania zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa – w tym w szczególności własnością intelektualną – które jest oparte o monopole prawne, przestało dobrze pełnić swoją rolę z dwóch zasadniczych przyczyn:

1. W przypadku własności przemysłowej w latach 90. XX wieku istotnie wzrosły koszty uzyskiwania i utrzymywania ochrony patentowej (jako rezultat wzrostu liczby udzielanych praw wyłącznych i postępującą globalizacją).
2. W odniesieniu do prawa autorskiego, rozwój technologii cyfrowych w jeszcze większym stopniu ułatwił tanie (często wręcz bezkosztowe) kopiowanie.

Wykres nr 2. Liczba przyznawanych rocznie patentów na świecie



Źródło: WIPO Statistics Database.

Z uwagi na fakt, iż własność intelektualna charakteryzuje się rozmytymi granicami i silnie upośledzoną funkcją notyfikacji, ryzyko wystąpienia sporów sądowych i ich nieprzewidywalność w tym obszarze jest znacznie wyższe niż w odniesieniu do klasycznie rozumianej własności. Trzeba jednak zauważyć, że występują tu istotne różnice sektorowe. Różne oblicza sądowych sporów patentowych widać szczególnie wyraźnie, gdy analizuje się procent zwycięstw posiadaczy patentu.

**Tabela 1. Procent zwycięstw sądowych posiadaczy patentu w wybranych branżach.**

farmaceutyczna	57,8%
oprogramowanie	40,2%
mechaniczna	54,0%
biotechnologiczna	32,0%

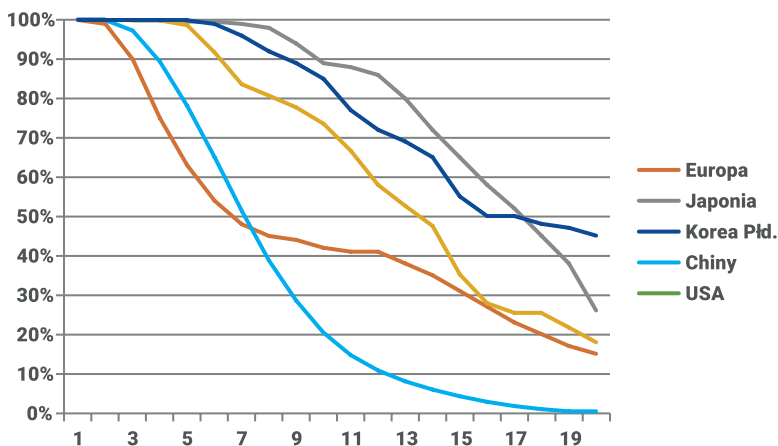
**Źródło:** (Allison et al. 2015)

Jak wykazują badania (Allison et al. 2015), jedynie 5% patentów generuje przychody z opłat licencyjnych. Naturalnie, nie oznacza to, że 95% jest bezużyteczna. Ich potencjał może bowiem wynikać z wykorzystywania ich li tylko na potrzeby samego przedsiębiorstwa, tudzież w celach defensywnych. Nie ma jednak wątpliwości, że większość patentów jest po prostu bezużyteczna – generuje zbędne koszty.

Nie sposób też pominąć coraz bardziej rozpowszechnionego zjawiska jakim są „trolle patentowe”. Nie mają one swoich odpowiedników poza sferą własności intelektualnej. Są to podmioty, które najczęściej przejmują rozwiązania już rozpowszechnione, których nikt wcześniej nie zastrzegł lub wykupują je za niewielkie kwoty od upadających przedsiębiorstw. Same nie zamierzają ich wykorzystywać w swoich produktach, ale grożą przedsiębiorcom – których zaawansowane produkty mogą naruszać ich patenty – kosztownymi procesami sądowymi. Zwykle proponują ugodę, której wysokość jest tak oszacowana, aby dla dużej firmy niewątpliwie korzystniejsze było jej zawarcie – głównie w celu eliminacji ryzyka postępowania sądowego, które mogłoby opóźnić wejście na rynek nowego produktu lub nawet – w skrajnych przypadkach – doprowadzić do całkowitego zakazu jego sprzedaży. „Trolle patentowe” są na tyle sprawne w kreowaniu propozycji ugód, że często są one zawierane nawet w sytuacji, gdy prawnicy oceniają szanse powodzenia pozwu na bardzo niskie. Są to więc podmioty wyspecjalizowane w szantażowaniu innowacyjnych przedsiębiorców.

Warto też wspomnieć, że rzeczywisty czas życia patentu jest krótki. Badania przeprowadzone w latach 80. XX wieku pokazały, że krytyczna granica dla optymalnego życia patentu to 8 lat, przy 50% efektywności patentów w 13. roku ochrony. Co więcej, 70% opatentowanych innowacji było imitowanych w pierwszym roku i aż 60% w kolejnych czterech latach. Skutkuje to tym, że nawet jeśli ustawodawca przewiduje bardzo długi czas ochrony patentowej, to i tak narzędzie to spełnia swoją rolę tylko przez kilka pierwszych lat. Wynalazcy także dostrzegają malejącą efektywność patentu, gdyż wielu z nich rezygnuje z opłacania patentu w kolejnych latach, co ilustruje poniższy wykres. Tempo spadku jest różne w poszczególnych biurach patentowych, lecz w każdym z nich jest wyraźnie widoczne.

**Wykres nr 3. Procent patentów utrzymywanych w kolejnych latach ich obowiązywania.**

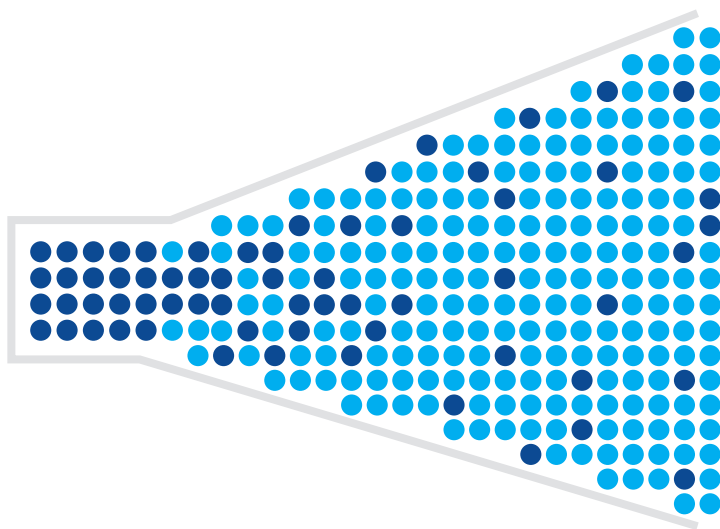


Źródło: (IP5 2012)

Kolejnym argumentem jest fakt, iż wyścig patentowy opiera się o formułę „zwycięzca bierze wszystko”, co przekłada się na zawrotne tempo tej rywalizacji. Wynalazca, który spóźni się choćby o jeden dzień ze złożeniem wniosku patentowego, mimo poniesionych nakładów, zostanie z niczym. Na koniec trzeba też dodać, że kurczowe trzymanie się monopolii prawnych jako jedyne sposobu zarządzania własnością intelektualną przedsiębiorstwa zawęża perspektywę, nie pozostawiając miejsca na wykorzystywanie alternatywnych modeli biznesowych.

# KONCEPCJA UKIERUNKOWANEJ DYFUZJI

Z projektu Firma-Idea w odniesieniu do zasobów niematerialnych wynikają dwie główne rekomendacje: włączanie podmiotów spoza przedsiębiorstwa w proces współtworzenia wartości oraz szerokie rozpowszechnianie własności intelektualnej przedsiębiorstwa (gdyż w przeciwieństwie do aktywów twardych, aktywa miękkie nie zużywają się przez ich wykorzystywanie, ale przeciwnie: udostępnianie prowadzi do ich pomnażania). Zasadniczo koncepcja ukierunkowanej dyfuzji odnosi się do własności intelektualnej, jednak większość jej postulatów może być z powodzeniem ekstrapolowana na inne zasoby niematerialne.



W myśl koncepcji ukierunkowanej dyfuzji warto odejść od takiego zarządzania własnością intelektualną, którego centralnym punktem jest ochrona realizowana przez bardzo rygorystyczne limitowanie rozpowszechniania w celu maksymalnego ograniczania dostępu podmiotów zewnętrznych. Dla efektywnego zarządzania własnością intelektualną przedsiębiorstwa potrzebne jest bowiem istotne ograniczenie skali wykorzystywania monopolii prawnych (patentów, prawa autorskich

w formule „wszystkie prawa zastrzeżone”). Zamiast dbania o zapewnianie wyłączności (ekskluzywności) – co jest coraz bardziej kosztowne, a czasem praktycznie niemożliwe – korzystniejsze jest więc oparcie strategii przedsiębiorstwa na takich modelach biznesowych, które generują korzyści w oparciu o szerokie rozpowszechnienie i dużą popularność jakiegoś rozwiązania.

Ukierunkowana dyfuzja pozwala budować trwałe podstawy rozwoju przedsiębiorstwa – w tym przede wszystkim otwierać nowe perspektywy długookresowego zysku – poprzez rozpowszechnienie własności intelektualnej. W tym ujęciu dzielenie się przez firmę tymi zasobami jest traktowane jako inwestycja, która, poprzez udostępnienie szerokiemu kręgowi podmiotów własności intelektualnej, pozwala włączać te osoby do procesu kreowania i przetwarzania wartości w oparciu o zasoby niematerialne przedsiębiorstwa. Ukierunkowana dyfuzja nie oznacza zawsze w pełni swobodnego – nieograniczanego, niekontrolowanego przez przedsiębiorstwo – rozpowszechniania. Jej istotą jest jednak dążenie do relatywnie szerokiego udostępnienia.

Trzeba przy tym pamiętać, że proces dyfuzji – z definicji – nie może być w pełni kontrolowany, gdyż opiera się on na chaotycznie przemieszczających się elementach. Można go jednak do pewnego stopnia ukierunkować. Będzie to więc polegało na określeniu, w którym momencie dane wynalazki/utwory mogą wyjść poza samo przedsiębiorstwo, czy następuje do w drodze publikacji defensywnej, tajemnicy handlowej, otwartego rozwiązania, niewyłącznej umowy licencyjnej, system Pay What You Want, itp.

W strategię zarządzania zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa musi być jednak wpisane dalsze rozpowszechnianie – w dużej mierze niekontrolowane – tak, aby wykorzystywać popularność/powszechność jakiegoś wynalazku lub utworu do generowania zysku w dłuższym okresie. Takimi sposobami może być chociażby sprzedaż produktów i usług komplementarnych, budowanie zaufania potrzebnego do współpracy z klientami i konkurencją czy rozwój jakiegoś rynku.

Ukierunkowana dyfuzja wpisuje się więc w obszar pomiędzy klasycznym zarządzaniem własnością intelektualną w oparciu o monopole prawne oraz zawsze w pełni otwartym, bezwarunkowym dostępem nieograniczonego kręgu podmiotów do tych zasobów. Do podstawowego instrumentarium wykorzystywanego w ukierunkowanej dyfuzji trzeba zaliczyć przede wszystkim tajemnice handlowe (tajemnice przedsiębiorstwa). Są one jedynie po części zjawiskiem prawnym – tj. przede wszystkim w tych aspektach, które wynikają z wyrażanej w umowach woli stron lub zostały ujęte w jakieś ramy przez akty powszechnie obowiązujące, które mogą chociażby wprowadzać różne rodzaje odpowiedzialności za nieprzestrzeganie tych tajemnic. W znacznej części są to jednak formuły, praktyki, procesy, zjawiska o charakterze faktycznym, których celem jest jak najdłuższe uniemożliwienie wejścia w posiadanie przez środowisko zewnętrzne (lub podmioty spoza określonego kręgu kontrahentów) jakiegos istotnej informacji.

Wskazuje się następujące elementy konstrukcyjne omawianych tajemnic: nie są publicznie znane, przynoszą posiadaczowi jakieś korzyści ekonomiczne oraz są podejmowane starania w celu zachowania ich w sekrecie. Te cechy wskazuje też porozumienie TRIPS<sup>5</sup>, które określa minimalny standard globalnej ochrony takich kategorii informacji<sup>6</sup>. Tym, co najbardziej odróżnia tajemnice handlowe od patentów jest fakt, że nie są one formalnie ograniczane czasowo i nie jest wymagana żadna rejestracja, aby zostały objęte ochroną. Trzeba przy tym pamiętać, że nie są one jednak w stanie zablokować działalności konkurencji, która niezależnie opracowała taką samą innowację.

Innym interesującym sposobem jest sięgnięcie po publikacje defensywne. W sytuacji, gdy przedsiębiorstwo nie jest zainteresowane uzyskaniem wyłączności na jakiś wynalazek, ale jednocześnie obawia się sytuacji, w której konkurencja ograniczałaby mu możliwość wykorzystywania tego rozwiązania, to najlepszym rozwiązaniem będzie przygotowanie publikacji defensywnej. Dzięki upublicznieniu jakiegoś wynalazku pozbawia się go zdolności patentowej. W takim przypadku niemożliwe będzie bowiem wykazanie w postępowaniu przed urzędem patentowym spełnienia kryterium nowości tego rozwiązania.

Naturalnie, w wielu przypadkach uzasadniane będzie też standardowe licencjonowanie (choć przeważnie o charakterze niewyłącznym). W przypadku utworów prawno-autorskich istnieje natomiast szereg przykładów, że dystrybucja twórczości w systemie „zapłać ile chcesz”<sup>7</sup> może przynieść, per saldo, większe przychody od standardowego sposobu rozpowszechniania. Nie sposób też z góry wykluczać umieszczania części swoich zasobów w otwartym dostępie. Wszystko po to, aby odchodzić od paradygmatu transakcyjnego, stawiać na relacje oraz włączać w proces wytwarzania wartości klientów, a nawet konkurencję.

---

<sup>5</sup> Artykuł 39 Porozumienia w sprawie Handlowych Aspektów Praw Własności Intelektualnej (ang. Agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights, TRIPS) – będącego załącznikiem do porozumienia w sprawie utworzenia Światowej Organizacji Handlu (WTO).

<sup>6</sup> Nie wyklucza to jednak pewnych różnic – i tak np. Kodeks Stanów Zjednoczonych (tytuł 18., §1839) wyróżnia następujące trzy elementy konstrukcyjne: informacja, rozsądne środki podjęte w celu jej ochrony oraz generowanie niezależnej wartości ekonomicznej wynikającej z faktu, że nie jest ona publicznie dostępna.

<sup>7</sup> Pay What You Want (PWYW) – twórca udostępnia utwory w Internecie, które mogą być pobierane przez użytkowników po wpłaceniu dowolnej – określanej przez nich samych – kwoty. Czasem wprowadza się pewne minima.



# UKIERUNKOWANA DYFUZJA I BLOCKCHAIN

Niewątpliwie użytecznym narzędziem na potrzeby ukierunkowanej (ograniczonej) dyfuzji zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa są zyskujące ogromną popularność rozproszone bazy danych typu blockchain<sup>8</sup>. Pozwalają one bowiem precyzyjnie odtworzyć historię – ścieżkę przebytą przez dane dobro. Mechanizm blockchain zapewnia ponadto niespotykaną w innych systemach wiarygodność danych (ze względu na rozproszony sposób ich uwierzytelniania) i to bez organizacji pośredniczących (co pozwala istotnie zredukować koszty obsługi bazy). Potencjalne możliwości wykorzystania blockchain w ukierunkowanej dyfuzji są więc następujące:

1. Określanie pola dyfuzji – wskazywanie granic, do których twórca dopuszcza dzielenie się przez użytkowników dostępem do własności intelektualnej. Mogą to być ograniczenia typu: ilościowego, geograficznego, czasowego, czy dotyczącego powiązań rodzinnych/biznesowych/towarzyskich.
2. Weryfikacja zaufania do kontrahentów poprzez możliwość śledzenia zgodności dokonywanego przez nich rozpowszechniania z umową (budowanie systemów reputacji).
3. Możliwość dynamicznego określania opłat uzależnionych od rzeczywistej skali wykorzystywania danego rozwiązania.
4. Ułatwienia w rozliczaniu zysków z podmiotami, które są współtwórcami zasobów intelektualnych rozpowszechnianych przez przedsiębiorstwo – poprzez umożliwienie bardziej precyzyjnego określania, w jakim stopniu ich wkład przyczynił się do sukcesu całego produktu.

---

<sup>8</sup> Blockchain to rozproszona baza danych, która zawiera stale rosnącą liczbę informacji (rekordów) pogrupowanych w bloki, powiązanych ze sobą w taki sposób, że każdy następny blok zawiera oznaczenie czasu (timestamp), kiedy został stworzony oraz link do poprzedniego bloku, będący zaszyfrowanym „streszczeniem” (hash) jego zawartości. Ponieważ każdy blok transakcji zawiera odwołanie do bloku poprzedniego, nie ma możliwości zmiany transakcji zawartej wcześniej w jakimś bloku bez modyfikacji wszystkich następujących po nim bloków. W ten sposób tworzony jest nierozzerwalny łańcuch bloków danych (czyli blockchain). Dzięki niemu dokonanie jakiegokolwiek zmiany w zapisach historycznych (bez zmiany całej historii transakcji) jest niemożliwe. Aby uniemożliwić takie „cofnięcie” czy zmianę w systemie bitcoin zastosowano rozwiązanie oparte na „dowodzie pracy” (proof-of-work, PoW), który jest wymagany do zatwierdzenia bloku transakcji. (Ministerstwo Cyfryzacji – Leksykon pojęć na temat technologii blockchain i kryptowalut).

O tym, że blockchain jest technologią niezwykle użyteczną może świadczyć fakt, że zainteresowało się nią wiele rządów. I tak na przykład w Gruzji testuje się rejestrowanie tytułów własności gruntów za pomocą prywatnego blockchain weryfikowanego przy pomocy publicznego łańcucha. W Zjednoczonych Emiratach Arabskich celem jest zaś przeniesienie wszystkich dokumentów rządowych i transakcji na blockchain do 2020 roku<sup>9</sup>. Rząd estoński wykorzystuje natomiast blockchain w e-usługach ułatwiającym obywatelom codzienne życie.

Polski rząd także badał możliwości zastosowania tego rodzaju baz danych, głównie w kontekście ich zgodności z prawem. Analizy Ministerstwa Cyfryzacji pokazały, że nie ma w chwili obecnej uzasadnienia dla podjęcia prac nad odrębnym aktem prawnym poświęconym technologii blockchain lub walutom cyfrowym. Ich stosowanie jest w Polsce w pełni legalne. Nie ma potrzeby dokonywania większych zmian w ramach prawa cywilnego, handlowego, karnego, czy administracyjnego. Najwięcej problemów zidentyfikowano na gruncie pozakodeksowego prawa administracyjnego oraz prawa podatkowego (Zacharzewski & Piech 2017). W praktyce oznacza to, że mamy otwarte drzwi do wykorzystania blockchain przez polskie przedsiębiorstwa do zarządzania ich zasobami niematerialnymi.

## PODSUMOWANIE

Podsumowując, koncepcja ukierunkowanej dyfuzji nie dostarcza uniwersalnych odpowiedzi na pytania dotyczące sposobu zarządzania zasobami niematerialnymi przedsiębiorstw. Wskazuje ona jednak zasadniczy kierunek, którego przyjęcie musi wiązać się z radykalnym odrzuceniem dominującego modelu bazującego na silnym ograniczaniu dostępu w oparciu o monopole prawne. W skład zaprezentowanej koncepcji wchodzi rozbudowane instrumentarium – jedynie zarysowane w niniejszym tekście – którego implementacja musi być dostosowana do specyfiki konkretnego przedsiębiorstwa, warunkowanej nie tylko przez branżę działalności, ale także będącej wynikiem szczegółowej analizy istniejących aktywów, kultury organizacyjnej, zdolności do transformacji, itp.

Istotą koncepcji ukierunkowanej dyfuzji jest znalezienie takiej strategii zarządzania zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa, w której fakt, że własność intelektualna podlega łatwemu i taniemu kopiowaniu nie będzie – jak w klasycznym podejściu – zasadniczym niebezpieczeństwem, ale potencjałem, szansą dla organizacji. W cyfrowym świecie jedynie takie firmy będą mogły odnieść sukces.

---

<sup>9</sup> Wynika to z ujawnionego w październiku 2016 przez głowę tego państwa – księcia koronnego Hamdana bin Mohammeda - programu „Dubai Blockchain Strategy”.

# BIBLIOGRAFIA

Allison, J.R., Lamley, M.A. & Schwartz, D.L., 2015. Our Divided Patent System. 82(3), pp.1073–1154.

IP5, 2012. *IP5 Statistics Report*.

Low, J. & Kalafut, P.C., 2006. *Niematerialna wartość firmy. Ukryte źródła przewagi konkurencyjnej*, Kraków: Wolters Kluwer.

Ocean Tomo, 2015. *Annual Study of Intangible Asset Market Value*, Ocean Tomo.

Urbank, G., 2011. *Kompetencje a wartość przedsiębiorstwa*, Warszawa.

Zacharzewski, K. & Piech, K., 2017. *Przegląd polskiego prawa w kontekście zastosowań technologii rozproszonych rejestrów oraz walut cyfrowych*, Ministerstwo Cyfryzacji.



---

**ZUZANNA SKALSKA**

**JEJ  
WYSOKOŚĆ  
INNOWACJA**

**ARTYKUŁ Z MAGAZYNU NEWSWEEK PSYCHOLOGIA 2016  
(NEWSWEEK EXTRA PSYCHOLOGIA, NR 7/2016, STR 81-83)**

---



**W zachodnich organizacjach zarządzanie innowacją staje się już bardzo ważnym elementem całościowego zarządzania firmą. Bo innowacja nie jest nowym produktem czy rozwiązaniem technologicznym. Jest nią kultura firmy, czyli inny od dotychczasowego sposób myślenia.**

Od początku lat 90. jesteśmy świadkami wielkich zmian zachodzących w świecie biznesu i podejściu do konsumenta, które nieodwracalnie zmieniły nasze społeczeństwo, a zarazem naszą zachodnią cywilizację. W tym czasie niezwykle ważne stało się analizowanie trendów związanych z niematerialnymi doznaniem konsumentów. Brzmi magicznie, ale tak właśnie reagujemy na zakupione towary. Ważna jest nasza reakcja przy otwieraniu opakowania, przy zrozumieniu instrukcji, musimy również wiele funkcji rozpoznać automatycznie. Ważne jest to, jak produkt pachnie, jak „czujemy” go w rękę, a nawet – jak szybko wyblakną jego kolory. Z punktu widzenia sprzedaży te czynniki są może mało istotne, ale z punktu widzenia lojalności i przywiązania klienta do marki – kluczowe. O takie aspekty swojego biznesu dbali tylko liderzy, cała reszta była zainteresowana wyłącznie rosnącą liczbą sprzedanych produktów.

## **OD PRODUKTU DO POTRZEBY**

Marzeniem liderów, którzy wyznaczali kierunek zmian, było posiadanie produktu lepszego od konkurencji. Musiał on być nie tyle lepszy, co najlepszy, najbardziej zaskakujący i najbardziej pożądany przez konsumenta. Szukanie nowych rozwiązań, które miały pomóc osiągnąć ten cel, przyniosło za sobą najlepsze czasy dla biznesu, gospodarki i cywilizacji. Rozwijały się zarówno wielkie korporacje, jak i segment Małych i Średnich Przedsiębiorstw oraz firmy rodzinne. Zmieniał się też świat designu.

Szybko okazało się jasne, że istotą tych poszukiwań nie jest stworzenie kolejnego produktu, lecz wykreowanie następnej, dotąd nieznannej potrzeby. To ona stała się nową dźwignią handlu, a co za tym idzie nowym narzędziem marketingowym. Reklamy ścigały się ze sobą, jak partie polityczne walczące o swoich wyborców. Marki stworzyły nowego konsumenta – „potwora”, wiecznie głodnego nowych potrzeb, nowości i innowacji. W konsekwencji, dzisiaj sami sobie wmawiamy wiele zbędnych „potrzeb”. Staliśmy się bierni. Oczekujemy tylko „nowości”, i jeżeli ich nie ma, przestajemy się interesować produktem czy marką.

## KOMPLEKS FIRM BLOKU WSCHODNIEGO

Dotychczasowy arsenał marketingowy się wypalił. Znowu trzeba szukać nowych sposobów, by nas wiązać z rynkiem produktów. Tym razem ma to być innowacja. Nikt dokładnie nie wie, co ona oznacza, ale wszyscy wiedzą, że Unia Europejska daje na nią duże dofinansowanie. Jak ją rozumieć? Co z nią zrobić? Czy stanie się kolejną wydmuszką „nowości” rynkowych marketingu? Jakie jest jej znaczenie dla firm, ekonomii państwa i dla Kowalskiego? Czy innowacja polega na wymyśleniu kolejnej „potrzeby”? Czy oznacza w jednym kubku ucho większe niż w innym? Inny kolor czerwony niż ten, którego używa konkurencja? Jest telefonem, z którego też można zadzwonić?

Na konferencji w Kijowie, zorganizowanej pod hasłem „Świętej Pamięci Design”, jednym z gości był Jan-Erik Baars, prof. na wydziale Design Management na Uniwersytecie Nauk Stosowanych w Lucernie (University of Applied Sciences). Ma za sobą doświadczenie zawodowe jako szef strategii i rozwoju w różnych działach dużych firm – Philipsa czy T-Mobile. Na konferencji prof. Baars bardzo trafnie podsumował przyszłą rolę designu, mówiąc, że „bardziej niż projektu nowego produktu, biznes potrzebuje lepiej zaprojektowanej organizacji firmy i jej zarządu”.

Tym stwierdzeniem dotknął wielkiego kompleksu, jaki mają firmy byłego bloku wschodniego. Wszystkie myślą, że poprzez współpracę z projektantem lub – gorzej – z młodymi projektantami (pokazując w ten sposób, że nie mają budżetu), zapewniają sobie ekonomiczny wzrost. Żadna z tych firm nie ma działu rozwoju z prawdziwego zdarzenia, nie zatrudnia kompetentnych strategów, projektantów i nie robi badań. Nie buduje wizji przyszłości, nie ma conceptów, bo to nie istnieje w ich świadomości i kulturze zarządu. W niektórych firmach projektantem jest sam prezes, a stylistką jego żona. A prawda jest taka, że jak nie ma pieniędzy na rozwój, to nie ma też innowacji.



# IDEA NAJBLIŻSZEJ PRZYSZŁOŚCI

W zachodnich organizacjach zarządzanie innowacją staje się już bardzo ważnym elementem całościowego zarządzania firmą. Bo innowacja nie jest nowym produktem czy nowym rozwiązaniem technologicznym. Jest nią kultura firmy, a co za tym idzie – inny sposób myślenia. Już nie dyrektor zarządzający sprzedają, nie szef produkcji czy marketingu, tylko dyrektor zarządzający rozwojem i innowacją zajmie wkrótce najważniejsze miejsce w szeregach zarządu. Bo co będą tamci produkować i sprzedawać bez umiejętności dostosowania firmy do nowych warunków i nowej rzeczywistości?

Zarządzanie innowacją jest zupełnie nową, dotąd nieznaną, a może raczej niedocenianą i dlatego nienazwaną funkcją w firmie. Różni się od tradycyjnego pojęcia zarządzania, bo jest czymś abstrakcyjnym, czymś, czego nie możemy zmierzyć. To złożony proces, w którym udział bierze cała firma, a nie realizacja odgórnej decyzji. W Polsce taki zawód jeszcze nie istnieje. Nie ma takich stanowisk i nie ma ludzi z potrzebnym do tego doświadczeniem.

Ta nowa idea potrzebuje ludzi, którzy, rozumiejąc zmiany i tłumacząc je na strategię, będą w najbliższej przyszłości mogli zarządzać procesami innowacji w firmach. Taki rozwój wydaje się już nieunikniony. Czy będą to projektanci? Pewnie nie. Czy będą to biznesmeni? Pewnie też nie. Miejmy nadzieję, że będą to ci, którym uda się te dwa odległe od siebie światy połączyć w jedną, wspólną całość. Bo innowacja to możliwość tworzenia idei, to środowisko zaufania i zaangażowania wszystkich pracowników, to akceptacja ryzyka i pomyłki, a przede wszystkim to wspólne zobowiązanie do realizacji strategicznych celów firmy.

## DR MARCIN PĘSKYK

CENTRUM EDUKACJI KIBR

Do niedawna programy odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa (CSR) nie były związane z kreacją wartości firmy. Obecnie stały się elementem sprawozdania finansowego i znajdują się w kręgu zainteresowań specjalistów od wyceny przedsiębiorstw oraz składników wartości niematerialnych. Skoro jednak gospodarka przyszłości będzie opierała się na modelach kreujących wspólną wartość przy znaczącym wykorzystaniu elementów nieuchwytnych, to w jaki sposób dokonać ich oszacowania, aby również mogły znaleźć się w sprawozdaniach finansowych Firm-Idei? Czy jesteśmy, na dzisiaj w posiadaniu narzędzi pozwalających wiarygodnie oszacować wspólną wartość? Jeśli nie, to w jakim kierunku powinna rozwijać się sztuka wyceny, aby takie narzędzia i niezbędne do ich stosowania kompetencje wykształcić?

# PROF. DR HAB. PIOTR DOMINIAK

POLITECHNIKA GDAŃSKA

Wiemy, że najcenniejszym zasobem uniwersytetu jest wiedza tworzona i upowszechniana przez naukowców. Wartość wiedzy jest trudno mierzalna i zaledwie niewielkie jej części (np. patenty, licencje) potrafimy wycenić i zapisać w bilansie uczelni. Mówiąc o majątku uniwersytetu, mamy na myśli budynki, grunty, aparaturę badawczą itp. To potrafimy wyrazić w pieniądzu, a także chronić przed zniszczeniem, kradzieżą itd. Z wiedzą jest kłopot, szczególnie z tą zapisaną i ukrytą w głowach ludzi (tacit knowledge). Wiemy, że jest, że jest cenna (czasem bezcenna), ale ile jest warta? O ile więcej wart jest naukowiec publikujący w najlepszych czasopismach od tego piszącego dla lokalnych zeszytów? Rynek poradził sobie z wyceną umiejętności sportowych piłkarzy czy koszykarzy, ale rynek naukowców ogranicza się praktycznie do garstki topowych postaci w danej dyscyplinie. W publicznych uczelniach płacimy za stanowiska, zróżnicowanie wynagrodzeń ze względu na efekty związane z tworzeniem wiedzy jest marginalne. Jesteśmy przywiązani do „fizycznych” przejawów aktywności pracowników. Wartość kreowanej przez nich wiedzy jest wyraźnie niedoszacowana. Drugi problem to konfrontacja dwóch podejść. Z jednej strony mamy presję na darmowe upublicznianie nowej wiedzy (Open Access Movement); z drugiej – nacisk na jej komercjalizację. Szczególnie dobrze widać to w naukach technicznych. Pracownicy mają jak najwięcej publikować, premiujemy liczbę cytowań, Impact Factor, indeks Hirscha. Jednocześnie chcemy ich wiedzę sprzedawać, patentować, ograniczać dostęp do niej, aby zebrać premię za pierwszeństwo. Znalezienie kompromisowej ścieżki pomiędzy tymi podejściami jest dużym wyzwaniem.

# KAPITAŁ INTELEKTUALNY KLUCZOWYM AKTYWEM FIRMY

Zaproszenie do dyskusji o Firmie-Idei traktuję jako wyraz uznania dla blisko 400 osób, wnoszących ogromny wkład w rozwój lotnictwa, z którymi na co dzień mam przyjemność pracować w zlokalizowanej w Gdańsku firmie Jeppesen Poland, spółce zależnej koncernu Boeing.

Spojrzenie poprzez pryzmat rozwoju firmy, którą zarządzam, jest o tyle ciekawe, że zaczynaliśmy tak jak wiele przedsiębiorstw, w których zakup inwestowały zachodnie koncerny – jako powiększenie zdolności produkcyjnych i usługowych przy zachowaniu konkurencyjnego poziomu kosztów. Miało to miejsce dokładnie 10 lat temu. Stopniowo rozwijaliśmy kompetencje, podejmowaliśmy nowe wyzwania, co wzmacniało rolę gdańskiej jednostki w tej globalnej w organizacji. Dziś jesteśmy nie tylko jednym z największych ośrodków produkcji i utrzymania systemów informatycznych wspierających operacje lotnicze, ale też mamy dział

## RAFAŁ STEPNOWSKI

WICEPREZES BOEING DIGITAL AVIATION

badawczo-rozwojowy, który w ciągu trzech ostatnich lat zarejestrował 10 patentów. Dziś uczestniczymy w określaniu, czego będą potrzebowali klienci w przyszłości.

Kiedy rozmawiam z ludźmi, pracującymi dla Jeppesena słyszę, że przyciąga ich nie tylko wielka marka Boeinga, ale też kultura organizacyjna firmy, zachęcająca do otwartości, wspólnego uczenia się, odpowiedzialności. To z kolei inspiruje ich do wymyślania i wdrażania produktów, służących rozwojowi światowego lotnictwa.

Kluczową wartością firmy są bowiem nie budynki, systemy, czy nawet pozyskani dla firmy wybitni specjaliści, ale to, co potrafią i chcą zrobić wspólnie – ucząc się od siebie, dzieląc doświadczeniami, podejmując ryzyko i odpowiedzialność. To stanowi dziś o sile przyciągania firmy i możliwości budowania najważniejszego z aktywów – kapitału intelektualnego.

Definiowanie wartości niematerialnych, które stanowi istotną część dyskusji o Firmie-Idei, jest zaproszeniem do określenia wkładu, jaki dziś kultura organizacyjna firmy wnosi w jej rozwój, a co za tym idzie, do udzielenia odpowiedzi na pytanie, w jakim kierunku zmierzać, by ciągle stawać się inspiracją dla utalentowanych, ambitnych ludzi tworzących nasz zespół.

## DOROTA SOBIENIECKA-KAŃSKA

DYREKTOR GDAŃSKIEGO KLUBU BIZNESU

W czasach, gdy jedyną pewną jest zmiana, niezmiernie trudno jest zachować przekonanie o słuszności przyjętych kierunków i założeń. Wtedy trzeba odwołać się do wartości fundamentalnych, pryncypialnych i niezmiennych. One mogą stanowić punkt odniesienia i drogowskaz. Tylko one mogą zapewnić ciągłość i równowagę. „Zrównoważony rozwój” to ostatnio modne określenie działań biznesowych opartych na wartościach uniwersalnych. I choć ich pierwotny zapis jest stary jak dekalog, wciąż warto przypominać to, co stanowi ich istotę.

Warto szukać autorytetów, warto ich słuchać i rozmawiać. Dlatego po raz kolejny angażujemy się w debatę o wartościach. Zastanawiamy się nad prawdami, post-prawdami i relatywizmem. Wciąż zadajemy sobie pytanie o „czarno-białość” i niuansowanie odcieni szarości. Zadawajmy sobie i innym te pytania i starannie słuchajmy odpowiedzi.

## MACIEJ GRABSKI

PREZES OLIVIA BUSINESS CENTRE

Otoczenie przedsiębiorstwa, jego silne zakotwiczenie nie tylko w rzeczywistości ekonomicznej, ale i społecznej to dziś istotne czynniki rozwoju biznesu. Wartości, relacje, doświadczenia, predyspozycje zawodowe i wiedza naszych współpracowników, a także innowacyjność, rozumiana nie tylko jako patenty czy licencje, to kluczowy, choć niematerialny kapitał.

Na początku każdego biznesu zawsze są ludzie oraz pomysł na realizację ich potrzeb bądź rozwiązanie istotnego problemu. By móc wykreować rzeczy o dużym znaczeniu trzeba działać z wizją, pamiętając jednocześnie – rzecz praktyczna – o właściwym umiejscowieniu firmy i mając u podstawy idee, które w pozytywny sposób mogą wpłynąć na rozwój naszego otoczenia, miasta, regionu, czy wręcz całego społeczeństwa. Realizując projekt Olivia Business Centre w Gdańsku myśleliśmy właśnie o stworzeniu takiego miejsca. Tu blisko siebie obecne są globalne marki z tradycjami i raczkujące startupy, instytucje wsparcia biznesu i podmioty ukierunkowane na innowacje. Współpracują ze sobą, wzajemnie inspirują, czerpią ze swoich doświadczeń. W przestrzeniach naszych centrów konferencyjnych, w coworkingu O4 obserwujemy, jak tworzą się wzajemne relacje. Widzimy, jak podejmowane są nowe inicjatywy biznesowe, z pełną otwartością na nowości i ważne trendy w zarządzaniu. Wszystko to służy budowie wysokiej jakości kultury biznesowej, służąc jednocześnie gospodarce modernizującej się Polski.

## JOLANTA ŁYKOWSKA

DYREKTOR FINANSOWA, CZŁONEK ZARZĄDU OCEANIC SA

### **Wartości niematerialne w firmie – nowe postrzeżenie**

Myślę „wartości niematerialne” i pojawiają się różne skojarzenia – swobodny i wielokierunkowy przepływ idei, równowaga w braniu i dawaniu, potencjał rozwoju, otwartość na nieznanne, dobra komunikacja, budowanie relacji, tworzenie i wspieranie rozwoju wartości... I można by tak jeszcze dalej.

Gdy do powyższego sformułowania dodamy kontekst „wartości niematerialne w firmie”, skojarzenia dalej pozostaną aktualne.

Spójrzmy chociażby na sposób pracy nowoczesnego marketingu z klientem – media społecznościowe jako platforma wielokierunkowego przepływu pomysłów i opinii gdzie świadomy swoich potrzeb i oczekiwań klient często inspiruje powstanie nowego produktu, ale także ocenia czy weryfikuje spójność działań i oferty firm ze swoimi wartościami. W ten sposób, produkt czy wartość firmy jest sumą wielu elementów, w tym wartości wniesionej przez interakcję z klientem.

Dla biznesu niesie to zarówno szanse jak i wyzwania – z jednej strony daje ogromny potencjał rozwoju, nowe źródła inspiracji, ale z drugiej wymaga uważnej obserwacji otoczenia biznesowego/społecznego, elastyczności reakcji, jasnego określenia wartości ważnych dla firmy i nieustannego dbania o ich zachowanie.



## SZCZEPAN KNITER

PREZES ZARZĄDU TREFL SA

Strategia budowania wartości firmy poprzez kreowanie wartości niematerialnych jest realizowana z sukcesem przez wiele firm na świecie – zarówno w formule startupów, jak i wielkich korporacji przejmujących często mniejsze organizacje tylko z powodu takich właśnie wartości.

Polskie przedsiębiorstwa produkcyjne, często skoncentrowane na infrastrukturze i operacjach, stoją przed dodatkową wielką szansą, ale i wyzwaniem wprowadzenia do organizacji kultury innowacji. Obszar rozwoju technologii, wymyślenia nowych produktów i ich projektowania to właśnie prace w obszarze nowych idei, które są również wyzwaniem dla Trefl SA – największej polskiej firmy z branży zabawek produkującej puzzle i gry.

Dlatego zdecydowaliśmy się na inwestycję w nowe Centrum Badawczo-Rozwojowe. Jesteśmy przekonani, że niezbędny krok to zapewnienia firmie długoterminowego i stabilnego rozwoju.

Pamiętamy jednocześnie o tym, że kreowanie wartości niematerialnych takich jak patenty, wzory użytkowe i nowe rozwiązania musi być równoległe oparte o autentyczny i wdrożony system wewnętrznych wartości w organizacji. Zwykła uczciwość i transparentność, kultura pracy grupowej i dzielenia się sukcesem – przestrzeganie fundamentalnych międzyludzkich wartości – jest kluczowe do osiągnięcia tego celu.

## JAN ZARĘBSKI

PREZES GDAŃSKIEGO KLUBU BIZNESU

Budowanie dobrej marki jest procesem długotrwałym, ale opartym na istotnych wartościach, których fundamentem są etyka menedżerska i społeczna odpowiedzialność biznesu. Każdy przedsiębiorca powinien rozumieć, jak wiele zależy od jego osobistej wiarygodności, szeroko rozumianej odpowiedzialności wobec klientów, kontrahentów, pracowników. Etyka biznesu to także odpowiedzialność pracownika wobec pracodawcy i bez jej zachowania nie można mówić o zrównoważonym rozwoju, bez względu na skalę, w jakiej działamy. Zasady etyczne spisuje się w kodeksach dobrych praktyk, firmowych zasadach CSR. A przecież u ich podstawy leży zwykła, ludzka uczciwość i lojalność.

W czasach kryzysu wartości, ich relatywizowania, dobrze jest rozmawiać na ten temat. Szczególnie warto słuchać autorytetów i spierać się z oponentami. Przedsiębiorcy skupieni w Gdańskim Klubie Biznesu chętnie podjęli się (wraz z Politechniką Gdańską i Krajową Izbą Biegłych Rewidentów) współorganizacji seminarium z cyklu Open Eyes Economy. Otwórzmy oczy na wartości, bez których żaden długofalowy proces ekonomiczny nie będzie miał szansy powodzenia.

## PROF. UG, DR HAB. MACIEJ BARCZEWSKI

UNIWERSYTET GDAŃSKI

Pojęcie własności intelektualnej upowszechniło się pod koniec lat 60. ubiegłego wieku. Wywodziło się z wcześniejszych pojęć „własności przemysłowej” oraz „własności literackiej i artystycznej”, a użyte w nim słowo „własność” służyło podkreśleniu majątkowego i bezwzględного charakteru praw odnoszących się do wynalazków oraz utworów literackich i muzycznych. Współcześnie prawo własności intelektualnej stanowi natomiast kluczowe narzędzie służące stymulacji innowacji, jak również ochronie istotnych niematerialnych składników majątku przedsiębiorstw, takich jak na przykład oznaczenia towarów i usług czy rozwiązania techniczne podlegające opatentowaniu. Nadal otwartym problemem pozostaje natomiast zachowanie swoistej homeostazy między prawem do ochrony niematerialnych składników przedsiębiorstwa a swobodą korzystania z owoców działalności intelektualnej. Szczególnego znaczenia nabiera zatem pytanie o możliwy zakres ograniczenia praw własności intelektualnej ze względu na potrzebę ochrony interesu społecznego w odniesieniu do porozumień i polityki ekonomicznej dotyczącej własności intelektualnej.



---

# BIO GRAMMY

---



## DR BARTŁOMIEJ BIGA

Doktor nauk ekonomicznych, stopień ten uzyskał na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie po obronie napisanej pod kierunkiem prof. dr hab. Jerzego Hausnera rozprawy pt. „Ekonomiczna i społeczna analiza prawa ochrony wynalazków”. Ukończył także dwa jednolite magisterskie kierunki studiów – prawo oraz administrację – na Uniwersytecie Jagiellońskim, a ponadto aplikację adwokacką w Krakowskiej Izbie Adwokackiej. Pracuje jako adiunkt w Katedrze Gospodarki i Administracji Publicznej na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie. Udziela się jako ekspert w think tanku Centrum Analiz Klubu Jagiellońskiego. Powadzi też blog o ekonomicznej analizie prawa – [ekonomiaprawa.pl](http://ekonomiaprawa.pl)



## PROF. UG, DR HAB. MACIEJ BARCZEWSKI UNIwersytet Gdański

Profesor Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Gdańskiego, doktor habilitowany nauk prawnych, adwokat. Kierownik Centrum Prawa Własności Intelektualnej UG, Podyplomowych Studiów Prawa Własności Intelektualnej i Prawa Nowych Technologii UG oraz Niestacjonarnych Studiów Doktoranckich w języku angielskim w zakresie prawa. Ekspert m.in. Parlamentu Europejskiego, Komisji Europejskiej, Światowej Organizacji Własności Intelektualnej (ONZ) oraz Ogólnopolskiego Stowarzyszenia Szpitali Prywatnych (OSSP). Autor bądź współautor kilkunastu książek.



## DR ANETA CHYBICKA

Psycholog, Dyrektor Merytoryczna w firmie doradczo-szkoleniowej Instytut Miasta. Prowadzi szkolenia i doradztwo biznesowe od ponad 20 lat. Jest Certyfikowanym Coachem ICC. Posiada rekomendacje Polskiego Towarzystwa Psychologicznego. Prowadziła projekty rozwojowe w obszarze biznesu w multinarodowych korporacjach. Szkoliła m.in przedstawicieli Sił Pokojowych CIMIC NATO, największych firm energetycznych, banków i organizacji pozarządowych. Przez 15 lat pracowała jako Pracownik Naukowy na Uniwersytecie Gdańskim. Autorka publikacji naukowych i popularnonaukowych w pismach polskich i międzynarodowych.





## PROF. DR HAB. PIOTR DOMINIAK

Prorektor Politechniki Gdańskiej ds. Internacjonalizacji i innowacji. Jest ekspertem ekonomii sektora małych i średnich przedsiębiorstw, związany z Wydziałem Zarządzania i Ekonomii. Autor ok. 100 publikacji naukowych. Członek Komitetu Nauk Ekonomicznych PAN (2007–2012), ekspert (2005–2008) i członek Państwowej Komisji Akredytacyjnej (2008–2011), członek władz Oddziału Gdańskiego PTE. Obecnie jest członkiem Rady Ośrodka Badań Naukowych PARP, Rady Muzeum Historycznego Miasta Gdańska, zespołu doradców „Pracodawców Pomorza”, Rady „Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miasta Gdańska”.



## MACIEJ GRABSKI

Prezes spółki Olivia Business Centre. Należy do najdynamiczniejszych inwestorów i organizatorów przedsiębiorczości na Pomorzu. Współautor sukcesu Wirtualnej Polski (pierwszy inwestor spółki i członek zarządu odpowiedzialny za business development). Pomysłodawca i twórca Olivia Business Centre – największego tej klasy, poza Warszawą, centrum biznesowego i biurowego w Polsce.

W OBC mieści się obecnie kilkadziesiąt globalnych firm, w których pracuje ponad 5000 osób. Powstający w ramach projektu, ultranowoczesny Olivia Star staje się właśnie nowym, biznesowym symbolem Trójmiasta. W obszarze aktywności M. Grabskiego leżą też inwestycje w przedsiębiorstwa wczesnych faz rozwoju oraz procesy akwizycyjne i restrukturyzacyjne spółek produkcyjnych.



## PROF. DR. HAB. JERZY HAUSNER

Profesor doktor habilitowany nauk ekonomicznych, profesor zwyczajny, pracownik Katedry Gospodarki i Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, społeczny Pełnomocnik Rektora ds. Kultury i Sportu. Członek Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego. Członek Rady Polityki Pieniężnej (kadencja: 24.01.2010–24.01.2016). Członek Komitetu Nauk Ekonomicznych PAN. Od 2014 r. działa w Bruegel, Brussels European and Global Economic Laboratory. Od 2015 r. członek Polskiego Komitetu do spraw UNESCO, uhonorowany Nagrodą Kisielea.



## ROMAN SZCZEPAN KNITER

Prezes Zarządu Trefl S.A., menedżer, nauczyciel akademicki, związany z grupą Trefl – jednym z największych polskich producentów puzzli, gier i zabawek dla dzieci – od 1997 roku. Początkowo jako dyrektor ds. IT, a od 2002 jako dyrektor zarządzający. Od 2008 jako wiceprezes, a od 2014 r. jako prezes zarządu kieruje TREFL S.A. Wspierał również menedżersko zarządzanie spółkami sportowymi spod marki Trefl – m.in. jako przewodniczący Radzie Nadzorczej Trefl Gdańsk SA oraz pełniąc przez kilka lat funkcję Prezesa Zarządu w klubach Atom Trefl Sopot oraz Trefl Sopot.



## JOLANTA ŁYKOWSKA

Dyrektor finansowa, członek zarządu Oceanic SA. W spółce jest od roku 2010, odpowiada za wszystkie aspekty finansowo-rachunkowe, podatkowe oraz controlling. Od podstaw budowała i wdrażała funkcję controllingu, politykę rachunkowości zarządczej oraz wszystkie pozostałe narzędzia niezbędne do podejmowania decyzji biznesowych. W ramach roli członka zarządu szczególnie dba o jasną komunikację strategii biznesowej we wszystkich obszarach organizacji oraz jej przełożenie na cele taktyczne, tworzenie warunków i wspieranie ich realizacji. Jest absolwentką Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, podyplomowych studiów menedżerskich oraz zarządzania zasobami ludzkimi, członek ACCA.



## PROF. DR HAB. INŻ. JACEK NAMIEŚNIK

Rektor Politechniki Gdańskiej, specjalista z zakresu chemii analitycznej i chemii środowiska. Wiceprzewodniczący Konferencji Rektorów Polskich Uczelni Technicznych (KRPUT). Dwukrotny laureat Nagrody Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego. W 2008 r. otrzymał Nagrodę Prezesa Rady Ministrów za wybitne osiągnięcia w zakresie inżynierii środowiska. Doktor Honoris Causa Gdańskiego Uniwersytetu Medycznego i Wojskowej Akademii Technicznej w Warszawie. W 2016 został uhonorowany Krzyżem Komandorskim Orderu Odrodzenia Polski za wybitne zasługi w działalności naukowo-badawczej, dydaktycznej i społecznej oraz za popularyzowanie nauki w Polsce i na świecie. Wypromował 60 doktorów. Autor lub współautor blisko 700 prac opublikowanych w czasopiśmie z listy JCR oraz około 200 prac, które ukazały się w innych czasopiśmie.



## DR MARCIN PĘKSYK

Pracownik Centrum Edukacji KIBR, doktor nauk ekonomicznych, trener z obszaru finansów, certyfikowany analityk wartości patentów (Certified Patent Valuation Analyst), Academic Fellow of the Association of the International Accountants. Odpowiadał za zarządzanie finansami w branżach: spedycyjnej, finansowej, turystycznej, motoryzacyjnej, energetycznej, IT. Zarządzał inwestycjami Business Angels, wyceniał aktywa w Europie oraz USA, wykładał i nadal prowadzi zajęcia na uczelniach krajowych i zagranicznych. Specjalizuje się w wycenie aktywów, w tym także niematerialnych, zarządzaniu ryzykiem kraju w projektach inwestycyjnych i wdrażaniu holistycznych systemów zarządzania wartością przedsiębiorstw.



## ZUZANNA SKALSKA

Analizy trendów w obszarze designu, innowacji i biznesu.

Praktyk z doświadczeniem akademickim. Od początku kariery związana z holenderskimi studiami projektowymi i międzynarodowym biznesem, od 2007 roku działa pod własną marką 360 Inspiration. Jej klientami są globalne korporacje, ale także średnie i małe firmy oraz sektor publiczny. Autorka serii książek o trendach – 360°Trend Reports. Wykłada na Uniwersytecie TU/e w Eindhoven na Wydziale Wzornictwa Przemysłowego. Pomysłodawczyni i współzałożycielka wyższej szkoły designu – School of Form w Poznaniu, trenerka, prelegentka międzynarodowych konferencji dotyczących innowacyjności i projektowania.





## DOROTA SOBIENIECKA-KAŃSKA

Dyrektor Gdańskiego Klubu Biznesu, dziennikarka, wykładowca, doradca public relations. M.in. była redaktor naczelna, publicystka i komentatorka „Głosu Wybrzeża” i prezes zarządu wydawnictwa Baltic Press. Doradca public relations z doświadczeniem w wielu firmach i instytucjach. Wykładowca PR, Media Relations, etyki biznesu i CSR w Gdańskiej Fundacji Kształcenia Managerów oraz Wyższej Szkole Administracji i Biznesu im. E. Kwiatkowskiego. Redaktor i tłumacz wydawnictw książkowych. Współpracuje z rozgłośniami radiowymi i telewizją. Jest członkiem zarządu Federation Internationale des Journalistes et Ecrivains du Tourisme przy UNESCO. Autorka wielu publikacji oraz strategii PR, także wobec sytuacji kryzysowych.



## EWA SOWIŃSKA

Wiceprezes Krajowej Rady Biegłych Rewidentów, Partner ESO Audit. Wcześniej pełniła funkcję członka zarządu PricewaterhouseCoopers. Zasiada w radach programowych inicjatyw edukacji ekonomicznej; m.in. w Radzie Programowej Open Eyes Economy Summit, Radzie Konsultacyjnej przy Wydziale Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej.

Należy również do Gdańskiego Klubu Biznesu.

Ekspert i coach, szkoli członków rad nadzorczych i biegłych rewidentów z zakresu rewizji finansowej oraz Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej. Inicjatorka wielu spotkań integrujących pomorskie środowisko biznesowe w tematach dotyczących humanizowania biznesu, społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, wspierania rozwoju talentów.



## DR BARBARA STEPNOWSKA

Dyrektor studiów MBA Politechniki Gdańskiej na Wydziale Zarządzania i Ekonomii. W pracy dydaktycznej koncentruje się na aspektach związanych z zarządzaniem projektami, szczególnie w ujęciu międzynarodowym, prowadząc zajęcia ze studentami z Europy, Azji i Afryki. Jest autorką artykułów związanych z zarządzaniem kompleksową jakością TQM oraz zarządzaniem projektami w przedsiębiorstwach pozabiznesowych, w tym sportowych. Jej aktualne zainteresowania badawcze koncentrują w obszarze kultury i sztuki oraz na aspektach przedsiębiorczości artystów.



## RAFAŁ STEPNOWSKI

Vice President spółki Boeing Digital Aviation. Przedsiębiorca, menedżer, wykładowca akademicki i studiów MBA, współtwórca Jeppesen Poland, spółki zależnej koncernu Boeing, która zajmuje się rozwojem systemów informatycznych wspierających operacje lotnicze w zakresie planowania lotów, nawigacji, analiz zużycia paliwa i innych. Z rozwiązań nawigacyjnych firmy korzysta niemal 700 linii lotniczych na całym świecie. Boeing zbudował w Gdańsku centrum kompetencji o znaczeniu globalnym – wykorzystując wiedzę i umiejętności polskich programistów, specjalistów nawigacji i GIS. Firma zatrudnia dziś ponad 400 osób.



## JAN ZARĘBSKI

Prezes Zarządu Gdańskiego Klubu Biznesu, przedsiębiorca, samorządowiec. Absolwent Wydziału Chemii Politechniki Gdańskiej, w której rozpoczął karierę naukową. Współtworzył firmy rodzinne, Lonza-Nata, Lonzapet Polska, które dziś należą do Holdingu Rodzinnego. Należy do ważnych producentów napojów bezalkoholowych w Polsce. Zajmuje się również wytwarzaniem maszyn i oprzyrządowań do produkcji opakowań. Samorządowiec, jako pierwszy piastował urząd Marszałka województwa pomorskiego. Po powrocie do biznesu zaangażowany był w działalność samorządu gospodarczego. Kierował Gdańskim Związkiem Pracodawców, był aktywny w Konfederacji Lewiatan. Jest byłym Prezesem Stowarzyszenia Absolwentów Politechniki Gdańskiej.



---

**NO  
TAT  
KI**

---



















## ORGANIZATOR



FUNDACJA  
GOSPODARKI  
I ADMINISTRACJI  
PUBLICZNEJ

## WSPÓŁORGANIZATORZY



WYDZIAŁ  
ZARZĄDZANIA I EKONOMII

## PATRONAT NAD WYDARZENIEM OBJĄŁ:

prof. dr hab. inż. Jacek Namieśnik  
Rektor Politechniki Gdańskiej



Instytut Auditorów  
Wewnętrznych IIA Polska



FORUM  
ODPOWIEDZIALNEGO  
BIZNESU



## PARTNERZY



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



KRAKÓW REGION  
MAŁOPOLSKA

KRAKÓW REGION  
MAŁOPOLSKA

KRAKÓW REGION  
MAŁOPOLSKA

KRAKÓW REGION  
MAŁOPOLSKA

## POWERED BY



## WSPÓŁPRACA



## PATRONAT HONOROWY:

Jacek Krupa  
Marszałek Województwa Małopolskiego

## SPONSORZY

