

Maria Najda-Janoszka

Ochrona zasobów niematerialnych w sieciach kooperacyjnych

Ekonomiczne Problemy Usług nr 67, 609-615

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MARTA NAJDA-JANOSZKA

Uniwersytet Jagielloński

OCHRONA ZASOBÓW NIEMATERIALNYCH W SIECIACH KOOPERACYJNYCH

Wprowadzenie

W ramach współpracy sieciowej uzyskiwanie określonej wartości przez kooperantów jest możliwe na drodze negocjowania udziału w wartości ekonomicznej generowanej bezpośrednio z realizacji wspólnych zadań oraz internalizacji wiedzy, zdolności posiadanych przez partnerów. W związku z tym pozyskiwanie i ochrona wiedzy to kluczowe aspekty współpracy sieciowej z punktu widzenia jej uczestników.

Biorąc pod uwagę fakt, iż eksploracja naukowa zagadnienia ochrony strategicznych zasobów intelektualnych firm uczestniczących w sieci jest stosunkowo skromna, w niniejszym artykule przedstawiono jego zarys teoretyczny.

1. Perspektywy badawcze problematyki

W ramach literatury przedmiotu prezentowane jest szerokie spektrum zróżnicowanych motywów powstawania sieci kooperacyjnych przedsiębiorstw. Jedną z głównych przesłanek jest synergia wiedzy poszczególnych uczestników, która umożliwia osiągnięcie celów niedostępnych dla indywidualnych podmiotów, a zarazem determinuje efektywność podejmowanych wspólnie działań¹. Przy czym tworzenie sprzyjających warunków dla procesu wspólnego uczenia się w sieci z jednej strony zapewnia możliwość generowania nowej wiedzy, z drugiej natomiast zwiększa ryzyko przechwycenia *know-how* o charakterze kluczowym dla pozycji konku-

¹ G. Hamel: *Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances*, „Strategic Management Journal” 1991, vol. 12.

rencyjnej uczestników². Pozyskiwanie i ochrona zasobów intelektualnych to wzajemnie współzależne procesy, które w sieciach kooperacyjnych przedsiębiorstw stają się jeszcze bardziej złożone i wielowymiarowe, implikując tym samym konieczność formułowania nowych, zintegrowanych reguł działania przez uczestników sieci. Tymczasem, o ile problematyka pozyskiwania wiedzy w związkach kooperacyjnych stała się ośrodkiem uwagi liczego grona badaczy, to eksploracja naukowa zagadnienia ochrony strategicznych zasobów intelektualnych firm uczestniczących w sieci jest wyraźnie uboższa zarówno w wymiarze teoretycznym, jak i empirycznym³. Niemniej jednak istniejące w ramach literatury przedmiotu rozważania dotyczące ochrony własności intelektualnej w sieciach współpracy można usystematyzować w ramach trzech głównych perspektyw, a mianowicie:

- perspektywa kosztów transakcyjnych,
- perspektywa relacji społecznych,
- perspektywa podejścia zasobowego.

Z punktu widzenia teorii kosztów transakcyjnych kooperacyjne związki przedsiębiorstw reprezentują hybrydowe formy organizacji, sytuowane pomiędzy skrajnymi formami struktur zarządzania, tj. rynkiem i hierarchią. Biorąc pod uwagę różnorodność form współdziałania, ich pozycja na wspomnianym kontinuum struktur zarządzania będzie zdeterminowana poziomem występujących kosztów transakcyjnych. Przy wyższych kosztach transakcyjnych (negocjacje, realizacja kontraktów, wysoka niepewność technologiczna itp.) bardziej dominują hierarchiczne struktury zarządzania danymi związkami kooperacyjnymi⁴. Wyniki przeprowadzonych badań potwierdzają, że im wyższa jest niepewność odnośnie do zachowań oportunistycznych partnerów oraz specyficzność zasobów, tym bardziej pożądanym rozwiązaniem organizacyjnym dla firm uczestniczących w sieci staje się kontrola strategiczna⁵. Z tego powodu w ramach nurtu kosztów transakcyjnych przyjmuje się, że wyższy stopień integracji współpracy (np. powiązania kapitałowe) stanowi podstawowy sposób ochrony uczestników przed zachowaniami oportunistycznymi partnerów, gdyż zapewnia zarówno współbieżność celów, jak i skuteczniejsze mechanizmy koordynacji, monitoringu i kontroli⁶. Część badaczy wskazuje na dodatkowy aspekt ścisłych powiązań kooperacyjnych, który podważa wiarygodność tego wniosku w odniesieniu do intelektualnych zasobów uczestników. Okazuje się bowiem, że w ramach ścisłych powiązań bliskie, bezpośrednie interakcje między part-

² *Ibidem*.

³ *Ibidem*, s. 100; J. Jordan, J. Lowe: *Protecting Strategic Knowledge: Insights from Collaborative Agreements in the Aerospace Sector*, „Technology Analysis & Strategic Management” 2004, vol. 16, no. 2, s. 241.

⁴ J. Jordan, J. Lowe, *Protecting... op. cit.*, s. 243–244.

⁵ *Ibidem*, s. 243;

⁶ P. Kale, H. Singh, H. Perlmutter: *Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital*, „Strategic Management Journal” 2000, vol. 21, s. 224.

nerami umożliwiają nie tylko sprawniejszy proces uczenia się, lecz również skuteczniejszy transfer wiedzy, w tym *know-how*, wiedzy ukrytej poszczególnych partnerów⁷. Tym samym jakkolwiek wyższy stopień integracji między kooperantami wspomaga realizację celów danej sieci kooperacyjnej, to jego wpływ na poziom ochrony własności intelektualnej uczestników nie jest już jednoznaczny.

W ramach kolejnego podejścia problem ochrony kluczowych zasobów niematerialnych rozważany jest przez pryzmat relacji społecznych w ramach sieci, kształtowanego kapitału społecznego i zaufania. Zgodnie z tą perspektywą badawczą relacje społeczne odgrywają kluczową rolę w procesie kontroli i koordynacji działań w związkach kooperacyjnych. Przy czym kluczem do kształtowania korzystnych relacji społecznych jest dobór odpowiednich partnerów do współpracy. Poszczególni autorzy przedstawiają różne zestawy kryteriów doboru kooperantów, istnieje jednak wspólny mianownik formułowanych wymogów – to komplementarność zasobów i domeny oraz kompatybilność celów, organizacji i technologii⁸. Partnerzy spełniający kryterium komplementarności i kompatybilności wnoszą do danego układu kooperacyjnego zróżnicowane i cenne zdolności w odrębnych obszarach, co pozytywnie wpływa na harmonizację procesu uczenia się w ramach całej tworzonej sieci kooperacyjnej⁹. Odpowiedni dobór kooperantów stanowi podstawę budowania bliskich, międzypartnerskich relacji opartych na zaufaniu. W ramach wielostronnych powiązań kooperacyjnych zaufanie i normy społeczne stanowią uzupełnienie, a czasem wręcz substytucję tradycyjnych instrumentów kontroli¹⁰. Bazując na zbieżności celów oraz myślenia strategicznego partnerzy wypracowują bowiem wspólne formalne i nieformalne kody postępowania zapobiegające nadużyciom. Ten społeczny mechanizm kontroli nie służy tylko prewencji lecz również do rozwiązywania konfliktów, które występują we wszystkich związkach kooperacyjnych na skutek istniejących w nich wzajemnych zależności. Zarządzanie konfliktem, oparte przede wszystkim na intensywnej wzajemnej komunikacji, umożliwia wczesne identyfikowanie sytuacji problemowych i jednocześnie zapewnia uczestnikom poczucie „proceduralnej sprawiedliwości”¹¹. Należy jednak podkreślić, że relacje oparte na zaufaniu kształtowane są na poziomie personalnym¹², a bliskie, bezpośrednie relacje interpersonalne to nie tylko wsparcie ducha współpracy lecz również potencjalne słabe ogniwo ochrony własności intelektualnej danego kooperanta¹³. Bliska współpraca sprawia bowiem, że *know-how*

⁷ D.C. Mowery, J.E. Oxley, B.S. Silverman: *Strategic alliances and interfirm knowledge transfer*, „Strategic Management Journal” 1996, vol. 17; J. Jordan, J. Lowe: *Protecting...*, *op. cit.*

⁸ J. Jordan, J. Lowe: *Protecting...*, *op. cit.*, s. 245.

⁹ D. C. Mowery, J.E. Oxley, B.S. Silverman: *Strategic...*, *op. cit.*

¹⁰ M. Najda-Janoszka, *Organizacja wirtualna, Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2010.

¹¹ P. Kale, H. Singh, H. Perlmutter: *Learning...*, *op. cit.*, s. 223–224.

¹² *Ibidem*, s. 220–222.

¹³ J. Jordan, J. Lowe: *Protecting...*, *op. cit.*; G. Hamel: *Competition...*, *op. cit.*

przedsiębiorstwa staje się bardziej transparentne, łatwiejsze w identyfikacji i imitacji, co często prowadzi raczej do zwiększenia niż zmniejszenia ryzyka oportunistycznych zachowań partnerów¹⁴. Co więcej, w przypadku *know-how* dotyczącego innowacji, czyli wiedzy o charakterze kluczowym dla potencjału konkurencyjnego danej firmy, bliskie relacje interpersonalne powodują jego wyciek w ciągu roku od podjęcia przez firmę działań rozwojowych¹⁵. Zatem z punktu widzenia ochrony własności intelektualnej danego kooperanta bliska współpraca, budowanie społecznych relacji może w praktyce okazać się bronią obosieczną. Niestety, w ramach tego nurtu prace badawcze skoncentrowane są przede wszystkim na związku między zaufaniem

a efektywnością współpracy partnerów na poziomie całej sieci, brak jest natomiast badań poświęconych relacji zaufanie – zatrzymywanie wartości przez kooperantów¹⁶.

Zgodnie z ostatnią z omawianych perspektyw, czyli podejściem zasobowym, firma stanowi portfolio kluczowych kompetencji, a tym samym konkurencja między firmami odbywa się raczej na płaszczyźnie zasobów intelektualnych niż produktów¹⁷. Osiąganie przewagi konkurencyjnej związane jest z własnością lub kontrolą rzadkich, cennych, odpornych na imitację i substytucję zasobów¹⁸. Proces zatrzymywania wartości jest wzmacniany poprzez kontrolę kluczowego zasobu, w stosunku do którego zachodzi zjawisko konkurencji. Przy czym uczestnictwo w sieci oznacza zaangażowanie kapitału, wiedzy i kompetencji firmy w proces wspólnego tworzenia wartości. Partnerzy podejmujący współpracę w ramach sieci korzystają bowiem z rozszerzonego portfela zasobów składającego się z zasobów wewnętrznych (posiadanych i/lub kontrolowanych przez uczestnika sieci) oraz zasobów zewnętrznych/sieci (posiadanych i/lub kontrolowanych przez partnerów). Dany uczestnik sieci może wykorzystywać wspomniane kategorie zasobów poprzez trzy mechanizmy współtworzenia wartości, a mianowicie¹⁹:

- suplementacja – bezpośredni dostęp do zasobów komplementarnych wspierających tworzenie oferty usługowej, komercjalizację produktów uczestnika sieci;
- synergia – łączenie wewnętrznych i sieciowych zasobów w ramach różnorodnych konfiguracji;

¹⁴ J. Jordan, J. Lowe: *Protecting...*, *op. cit.*, s. 254.

¹⁵ E. Mansfield: *How rapidly does new industrial technology leak out?* „The Journal of Industrial Economics” 1985, vol. XXXIV, no. 2.

¹⁶ J. Jordan, J. Lowe: *Protecting...*, *op. cit.*, s. 246.

¹⁷ G. Hamel: *Competition...*, *op. cit.*, s. 83.

¹⁸ J. Barney: *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 17, no. 1, s. 105–109.

¹⁹ D. Lavie: *Alliance portfolios and firm performance: a study of value creation and appropriation in the U.S. software industry*, „Strategic Management Journal” 2007, vol. 28, s. 1191–1192.

- internalizacja – modyfikacja wewnętrznego portfolio zasobów poprzez imitację, uczenie się, nabycie lub przejęcie zasobów sieciowych.

Wyniki obserwacji współpracy sieciowej pozwalają stwierdzić, że uczestnicy posiadający największy udział we wspólnie tworzonej wartości niekoniecznie zatrzymują wytworzoną wartość w udziale proporcjonalnym do wniesionego wkładu²⁰. Głównym czynnikiem determinującym wielkość zatrzymywanej wartości jest siła przetargowa podmiotu w danym związku kooperacyjnym, której poziom wyznaczają dwa podstawowe czynniki²¹:

- stawka stron biorących udział we współpracy – im wyższa stawka dla danego podmiotu, tym niższa jest jego siła przetargowa w układzie kooperacyjnym;
- dostępność alternatywnych formuł tworzenia wartości – im większa dostępność dla danej firmy, tym wyższa jest jej siła przetargowa w układzie kooperacyjnym.

Jednakże siła przetargowa to funkcja zależności, która może ulec zmianie na skutek czynników zewnętrznych względem danej sieci współpracy (zmiany technologii, rynku) lub wewnętrznych, kontrolowanych przez daną firmę. Takim wewnętrznym czynnikiem jest właśnie zdolność przedsiębiorstwa do uczenia się, internalizowania wiedzy partnerów²². Zatem z punktu widzenia kształtowania pozycji konkurencyjnej kooperanci muszą kształtować spójne strategie udostępniania i równoczesnej ochrony wiedzy w ramach sieci powiązań kooperacyjnych. Skuteczną implementację tych dwóch przeciwstawnych opcji strategicznych umożliwiała modularyzacja na poziomie wiedzy. Modułowy system wiedzy organizacyjnej pozwala bowiem wyznaczyć wyraźne granice między obszarami wiedzy objętej ścisłą ochroną a strefami udostępnianymi partnerom. Oznacza tworzenie kompatybilnych modułów własności intelektualnej, tzn. modułów wiedzy posiadających jednorodny status w zakresie praw ochrony własności intelektualnej²³. Podział zadań w ramach sieci, zgodny z modułami własności intelektualnej, umożliwia partnerom dzielenie się wiedzą, a zarazem zatrzymywanie wartości generowanej przez posiadane kluczowe zasoby wiedzy. Niemniej jednak skuteczność tej formy ochrony jest ograniczona w przypadku innowacji systemowych, które wymagają zmian w ramach całej architektury procesu tworzenia wartości, a tym samym mechanizm izolacji wiedzy w modułach nie znajduje w pełni skutecznego zastosowania.

²⁰ A. Afuah: *Strategic Innovation: New Game Strategies for Competitive Advantage*, Routledge, New York 2009, s. 104; J. Henkel, C.Y. Baldwin: *Modularity for Value Appropriation - Drawing the Boundaries of Intellectual Property*, „Harvard Business School Working Paper” 2009.

²¹ G. Hamel: *Competiton...*, *op. cit.*, s. 100.

²² *Ibidem*.

²³ J. Henkel, C.Y. Baldwin: *Modularity...*, *op. cit.*

Podsumowanie

Przedstawione w opracowaniu nurty badawcze zawierają istotne treści dla naukowego i praktycznego poznania problemu ochrony niematerialnych zasobów uczestników sieci kooperacyjnych. Proponowane w ramach każdej z perspektyw działania należy traktować w kategoriach rozwiązań cząstkowych, ze względu na ich ograniczoną skuteczność. Zawężona optyka rozważań prowadzi bowiem do nadmiernego uproszczenia specyfiki złożonych relacji i zależności charakteryzujących rozległe związki współdziałania, co skutkuje formułowaniem posunięć strategicznych bez uwzględnienia wszystkich uwarunkowań ich efektywności. Niemniej analiza treści omawianych ujęć pozwala stwierdzić, że wykazują znaczną wzajemną komplementarność. To z kolei, w obliczu obserwowanej fragmentaryzacji wiedzy na temat ochrony zasobów intelektualnych kooperantów, stanowi istotną przesłankę do podjęcia działań na rzecz wypracowania zintegrowanego podejścia do niniejszej problematyki.

Literatura

1. Afuah, A.: *Strategic Innovation: New Game Strategies for Competitive Advantage*, Routledge, New York 2009.
2. Barney J.: *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 17, no. 1.
3. Hamel G.: *Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances*, „Strategic Management Journal” 1991, vol. 12.
4. Henkel J., Baldwin C.Y.: *Modularity for Value Appropriation – Drawing the Boundaries of Intellectual Property*, „Harvard Business School Working Paper” 2009.
5. Jordan J., Lowe J.: *Protecting Strategic Knowledge: Insights from Collaborative Agreements in the Aerospace Sector*, „Technology Analysis & Strategic Management” 2004, vol. 16, no. 2.
6. Kale P., Singh H., Perlmutter H.: *Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital*, „Strategic Management Journal” 2000, vol. 21.
7. Lavie D.: *Alliance portfolios and firm performance: a study of value creation and appropriation in the U.S. software industry*, „Strategic Management Journal” 2007, vol. 28.
8. Mansfield E.: *How rapidly does new industrial technology leak out?*, „The Journal of Industrial Economics” 1985, vol. XXXIV, no 2.
9. Mowery D.C., Oxley J.E., Silverman B.S.: *Strategic alliances and interfirm knowledge transfer*, „Strategic Management Journal” 1996, vol. 17.
10. Najda-Janoszka M.: *Organizacja wirtualna. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2010.

PROTECTION OF INTANGIBLE ASSETS IN COOPERATIVE NETWORKS

Summary

In cooperative networks firms appropriate value through bargaining over the economic benefits generated from successful execution of joint tasks and through internalizing the knowledge of partners. Consequently, acquisition and protection of knowledge are the key issues for collaborating parties. Taking into account the shortage of theoretical basis concerning protection of intellectual resources in networks, the paper presents an outline of this subject.

Translated by Marta Najda-Janoszka