



**Joanna Wiśniewska\***  
Uniwersytet Szczeciński

## **OCHRONA WYNAŁAZKU W PROCESIE ZARZĄDZANIA DZIAŁALNOŚCIĄ BADAWCZO-ROZWOJOWĄ**

### **Streszczenie**

Utrzymanie przewagi konkurencyjnej we współczesnym, dynamicznie zmieniającym się świecie wymaga wdrażania różnego rodzaju innowacji. Oznacza to konieczność angażowania się w działalność badawczo-rozwojową (B+R). Wynalazki, niosąc za sobą największy potencjał tworzenia innowacji, stają się współcześnie jednym z najwartościowszych aktywów. Z tego względu wymagają właściwego podejścia nie tylko do kwestii tworzenia, lecz także ochrony. Celem artykułu jest analiza znaczenia i zakresu wykorzystania ochrony patentowej w procesie zarządzania działalnością B+R. Opracowanie powstało na podstawie studiów literatury przedmiotu oraz analiz danych wtórnych udostępnionych przez wyspecjalizowane instytucje badawcze.

**Słowa kluczowe:** wynalazek, własność intelektualna, B+R

### **Wprowadzenie**

Dynamika różnego rodzaju zmian w otoczeniu, w tym postęp technologiczny i procesy globalizacyjne, sprawiają, że dla właściwego rozwoju organizacji niezbędne stają się wdrażanie innowacyjnych produktów, technologii czy sposobów

---

\* Adres e-mail: [gjowi@usz.edu.pl](mailto:gjowi@usz.edu.pl).

organizacji. Jednym z warunków innowacyjności jest angażowanie się w działalność B+R, która obejmuje prowadzenie wielu zróżnicowanych rodzajów prac badawczych, tj. badań podstawowych, stosowanych oraz prac rozwojowych. Jednym z efektów tych działań jest powstanie wynalazków, w tym o charakterze technicznym. Tego rodzaju nowe rozwiązania mogą nieść za sobą ogromny potencjał kreowania innowacji, a przez to stają się aktywem niematerialnym o znaczeniu strategicznym w organizacji.

Wynalazki techniczne są podstawą dla tworzenia nowych procesów, technologii i produktów. Najbardziej przełomowe wynalazki zwykle są efektem powstania nowej wiedzy, która odznacza się największym potencjałem innowacyjnym i zwykle tworzona jest przy współpracy różnych podmiotów w ramach działalności B+R. Z tego powodu zarówno komercjalizacja, jak i ochrona wynalazku nabierają znaczenia strategicznego i wymagają odpowiedniego zarządzania. Celem artykułu jest analiza znaczenia i zakresu wykorzystania ochrony patentowej w procesie zarządzania działalnością B+R.

## 1. Strategie ochrony wynalazków

Wynalazki z uwagi na potencjał i znaczenie stanowią ten element kapitału intelektualnego organizacji, który jednocześnie należy do grupy wiedzy chronionej.

Strategie i taktyki realizowane w zakresie ochrony wynalazków wynikają wprost z przyjętych koncepcji ochrony wiedzy w organizacji. Uwzględniając stopień szczegółowości tego rodzaju koncepcji strategicznych, można wyróżnić tzw. strategię ogólną, która wyznacza ramowe zasady postępowania w obszarze ochrony wiedzy, oraz strategię szczegółową, które dotyczą zarówno zasad uzyskiwania, jak również samej ochrony wiedzy (Kotarba, 2006, s. 209).

Wynalazki chronione są na dwa sposoby: jawny, wymagający uzyskania patentu, oraz w drodze utrzymania tajemnicy. Formalna ochrona prawna wynalazku zasadniczo uzależniona jest od dwóch podstawowych kwestii: czy wynalazek może być objęty ochroną patentową (czy spełnia kryteria określone przepisami prawa)<sup>1</sup> oraz czy należy zabiegać o ten typ ochrony. Należy przy tym zauważyć, że

---

<sup>1</sup> W Polsce kryteria te określają przepisy Ustawy z 30 czerwca 2000 r. – Prawo własności przemysłowej.

spełnienie wskazanych wymogów nie oznacza jednocześnie zasadności ubiegania się o patent. Podobnie zresztą jak fakt ich niespełnienia nie przesądza o odstąpieniu od zgłoszenia wynalazków do urzędu patentowego.

Wybór strategii zależy w tym przypadku od celu, jaki chce osiągnąć podmiot, aplikując o patent lub powstrzymując się od tego. Zgłoszenie wynalazku do ochrony patentowej może wynikać z chęci osiągnięcia różnych celów, wśród których wymienia się m.in. (Wiśniewska, 2016, s. 264):

- ochronę wynalazku przed imitacjami i samodzielne czerpanie korzyści z jego eksploatacji,
- czerpanie korzyści z udostępniania patentu np. w drodze licencji,
- tworzenie odpowiedniego wizerunku firmy za sprawą sygnalizowania wysokich kompetencji technologicznych,
- wprowadzenie w błąd konkurencji poprzez opatentowanie rozwiązań o niższych walorach konkurencyjnych i mniejszym znaczeniu strategicznym,
- blokowanie działań konkurencji w obszarze tworzenia nowych rozwiązań technologicznych bądź wykorzystywania określonej technologii,
- trolling patentowy i wojny patentowe.

Stosowanie jawnej ochrony wynalazku pozwala osiągnąć różnego rodzaju korzyści, ale towarzyszą mu również określone trudności czy niekorzystne zjawiska (tab. 1).

W konsekwencji decyzja, czy zgłoszenie do ochrony jawnej jest działaniem korzystnym i celowym, wynika z analizy ryzyka naśladowania przez konkurencję, możliwości identyfikacji naruszeń praw, oceny czasu i kosztów związanych z ubieganiem się o ochronę w porównaniu z przewidywaną długością życia rozwiązania czy chęci osiągnięcia innych celów (np. marketingowych).

Poza ubieganiem się o ochronę wynalazku istotne znaczenie mają również strategie utrzymywania bądź powiększania monopolu na wiedzę wynikającą z wynalazku. W tym przypadku mówić można o trzech rodzajach strategii (tab. 2).

Rodzaj stosowanych taktyk ochrony wynalazku w głównej mierze zależy od przyjętej strategii innowacyjnej i zakresu podejmowanej aktywności B+R. W podmiotach realizujących ofensywne strategie innowacji, w których działalność B+R stoi w centralnym punkcie i które często samodzielnie realizują lub finansują badania podstawowe, problem ochrony wynalazków stawiany jest na jednym z podstawowych miejsc i w związku z tym zwykle wymaga szerokiego spektrum działań o charakterze ekspansywnym.

Tabela 1. Podstawowe zalety i wady ochrony patentowej z punktu widzenia przedsiębiorstwa

Zalety (korzyści)	Wady (trudności)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zapewnia czasowy, formalny monopol z tytułu ochrony praw, które podlegać mogą transferowi</li> <li>– Umożliwia handlowy obrót prawami oraz czerpanie korzyści z licencjonowania</li> <li>– Dostęp do informacji nt. technologii oraz konkurencji występującej w danym sektorze</li> <li>– Oddziałuje motywująco na pracowników</li> <li>– Korzystnie wpływa na wizerunek przedsiębiorstwa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wymaga ujawnienia wynalazku oraz ścisłego przestrzegania procedur związanych z pozyskaniem i korzystaniem z praw ochronnych (np. w zakresie kontroli czasu i sposobu ujawniania)</li> <li>– Ryzyko unieważnienia, omijania lub braku tzw. czystości patentu</li> <li>– Trudności oceny potencjału komercyjnego wynalazku</li> <li>– Koszty uzyskania, utrzymywania ochrony i dochodzenia praw wyłącznych</li> <li>– Wpływa na wzrost cen technologii z uwagi na ww. koszty</li> <li>– Istnienie barier wejścia na rynek</li> <li>– Ryzyko trollingu patentowego i wojen patentowych</li> </ul>

Źródło: Wiśniewska (2016), s. 270.

Tabela 2. Strategie utrzymywania i powiększania monopolu wynikającego z patentu

Rodzaj strategii	Charakterystyka	Stosowane taktyki
Pasywne	Ukierunkowane na zabezpieczenie istniejących w organizacji wynalazków. Realizowane poprzez wykrywanie i eliminowanie naruszeń praw wynikających z posiadanych patentów	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ostrzeżenie</li> <li>– wnioski do organów ścigania</li> <li>– postępowania sądowe</li> </ul>
Obronne	Głównym celem jest unikanie kolizji w zakresie praw wyłącznych i obrona przed wiedzą chronioną innych podmiotów. Wykorzystywane są badania tzw. czystości patentowej bądź ustalenia wywiadu gospodarczego	<ul style="list-style-type: none"> <li>– współpraca, np. zakup licencji, licencje krzyżowe</li> <li>– walka, np. uzyskanie licencji przymusowej, unieważnienie ochrony i inne</li> </ul>
Ekspansji	Ukierunkowane zarówno na obronę przed istniejącymi, jak i potencjalnymi patentami innych podmiotów. Realizowane poprzez działania wyprzedzające, blokujące, wprowadzanie w błąd itp.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– współpraca, np. udzielanie licencji, licencje krzyżowe</li> <li>– wprowadzanie w błąd, np. zgłoszenia pozorne, „patenty papierowe”</li> <li>– walka, np. ochrona dendrytowa i sieciowa, wojny patentowe</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie Kotarba (2006), s. 212–216.

Z kolei realizacja defensywnych strategii innowacji, w których głównym założeniem jest podążanie za pionierem, wymaga skupienia przede wszystkim na działaniach obronnych przed istniejącą bądź potencjalną wiedzą chronioną innych podmiotów. Chodzi tu zatem przede wszystkim o działania, które mogłyby utrudnić uzyskanie patentu przez lidera.

Strategia naśladowcy w zasadniczej mierze zakłada korzystanie z wynalazków, do których dostęp jest wolny bądź dozwolony, np. za sprawą zakupu licencji. Na tej podstawie organizacje opracowują własne rozwiązania, dla których mogą poszukiwać ochrony prawnej. Z tego względu w takich podmiotach ochrona wynalazków odbywa się najczęściej z wykorzystaniem strategii pasywnych bądź obronnych.

Stosunkowo najmniejszą motywację do angażowania się w ochronę wynalazków mają podmioty realizujące strategię zależne i strategię niszy. Wynika to z faktu, że zasadniczo nie dokonują wynalazków, gdyż zakres zaangażowania w działalność B+R jest niewielki (strategia niszy), bądź zupełnie nie realizują tego rodzaju prac (strategia zależne). W związku z tym organizacje zwykle nie realizują żadnej strategii w zakresie ochrony wynalazków. Podejmowane działania w tym obszarze wynikają zwykle z wymagań, jakie potencjalnie może stawiać zleceniodawca (w przypadku strategii zależnej), bądź mają charakter realizacji planów taktycznych powstałych na skutek stworzenia określonego rozwiązania (w przypadku strategii niszy).

## **2. Aktywność patentowa i badawczo-rozwojowa w Polsce w latach 2010–2015**

Jak wynika z wcześniejszych rozważań, aktywność patentowa w określonym zakresie determinowana jest poziomem zaangażowania w działalność B+R. To od jej efektów zależy, czy powstaną wynalazki, które spełniają kryteria ochrony prawnej.

Działalność B+R pozwala podmiotom osiągać przewagę konkurencyjną o różnym zakresie i poziomie trwałości. W zależności od typu prowadzonych prac badawczych może ona przynosić efekty długo- bądź krótkoterminowe (tab. 3).

Tabela 3. Charakterystyka typów B+R i ich potencjału konkurencyjnego

Typ B+R/charakterystyka	Dochodowe	Radykalne	Fundamentalne
Prawdopodobieństwo sukcesu technicznego	Bardzo wysokie (40–80%)	Na wstępnych etapach skromne (20–40%)	W początkowych etapach trudne do określenia, zależne od koncepcji B+R
Czas realizacji	Krótki, zwykle 6–24 miesięcy	Średni, zwykle 2–7 lat	Długi, zwykle 4–10 lat
Potencjalna konkurencyjność	Skromna, ale ukierunkowana na zapotrzebowanie	Duża	Duża
Trwałość osiągniętej przewagi	Krótka, zwykle znajduje dość szybko naśladowców	Długa, często chroniona patentami	Długa, często chroniona patentami

Źródło: Roussel, Saad, Erickson (1991), s. 54.

W Polsce w ostatnich latach zauważa się stopniowy wzrost zaangażowania różnego rodzaju organizacji w działalność B+R. W okresie 2010–2015 z roku na rok wzrastała zarówno liczba podmiotów ponoszących nakłady na działalność B+R, jak i wielkość tych nakładów.

Tabela 4. Nakłady na działalność B+R w Polsce w latach 2010–2015

Wyszczególnienie	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Liczba podmiotów, które poniosły nakłady wewnętrzne na B+R	1 767	2 220	2 733	3 122	3 474	4 427
Liczba przedsiębiorstw, które poniosły nakłady wewnętrzne na B+R	1 233	1 663	2 127	2 467	2 814	3 735
Nakłady ogółem na B+R w mln zł	10 416	11 687	14 353	14 424	16 168	18 061
Nakłady przedsiębiorstw na B+R ogółem w mln zł	2 774	3 522	5 341	6 291	7 532	8 411

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji GUS.

Należy przy tym zauważyć, że w 2015 roku w porównaniu do 2010 liczba wszystkich podmiotów angażujących się w działalność B+R była większa o ponad 150%, a liczba przedsiębiorstw o ponad 200%. W okresie tym zwiększała się również wielkość nakładów ogółem na działalność B+R, które wzrosły o ponad 73%,

a w grupie przedsiębiorstw wykazywały dynamikę zbliżoną do liczby podmiotów angażujących środki na ten cel.

W analizowanym okresie wzrosła również liczba zgłoszeń patentowych i patentów udzielanych przez Urząd Patentowy RP (UP RP) i Europejski Urząd Patentowy (EPO).

Tabela 5. Liczba i dynamika zgłoszeń oraz patentów udzielonych podmiotom krajowym w latach 2010–2015

Wyszczególnienie	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Liczba zgłoszeń wynalazków do UP RP	3203	3878	4410	4237	3941	4676
Dynamika r/r (%)	100	121	114	96	93	119
Patenty udzielone podmiotom krajowym przez UP RP	1385	1989	1848	2339	2490	2404
Liczba zgłoszeń patentowych do EPO	205	246	383	372	482	568
Dynamika r/r (%)	100	120	156	97	130	118

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Urzędu Patentowego RP i EPO.

W tym przypadku należy jednak zauważyć, że nie występowała jednolita tendencja wzrostowa, ale pojawiały się pewne wahania. Pozytywnie należy ocenić istotny wzrost liczby zgłoszeń, które dokonywane są przez podmioty krajowe do EPO. Niestety, pomimo tego aktywność w zakresie ubiegania się przez podmioty krajowe o ochronę patentową zagranicą jest nadal znacznie niższa, niż ma to miejsce w przypadku podmiotów z krajów rozwiniętych. Zgłoszenia patentowe z Polski w 2015 roku stanowiły jedynie około 0,35% ogólnej liczby wynalazków zgłoszonych do EPO.

Pomimo pewnych zmian w strukturze podmiotów dokonujących zgłoszeń patentowych zarówno do UP RP, jak i EPO można zauważyć, że w Polsce w porównaniu do krajów rozwiniętych aktywniejsze są pod tym względem instytucje akademickie i inne tego rodzaju jednostki naukowe. Tymczasem w gospodarkach o wyższym poziomie innowacyjności prym wiodą duże przedsiębiorstwa (tab. 6).

Złożoność otoczenia, globalizacja czy zawrotne tempo postępu technicznego, z jakim współcześnie mamy do czynienia, przyczyniły się do zmian w zakresie modeli zarządzania obszarem B+R (tab. 7).

Tabela 6. Ranking dziesięciu organizacji zgłaszających największą liczbę aplikacji patentowych do EPO w 2015 roku

Pozycja	Podmioty z Polski	Liczba zgłoszeń	Podmioty z całego świata	Liczba zgłoszeń
1	Politechnika Gdańska	23	Philips – UE	2402
2	Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie	22	Samsung – Korea Płd.	2366
3	International Tobacco Machinery, Radom	14	LG – Korea Płd.	2091
4	HS Wrocław Sp. z o.o.	11	Huawei – Chiny	1953
5	Politechnika Łódzka	11	Siemens – UE	1894
6	Politechnika Poznańska	10	United Technologies –USA	1869
7	Selvita SA, Kraków	10	Qualcomm – USA	1705
8	Uniwersytet Szczeciński	10	Robert Bosch – UE	1439
9	Zakłady Farmaceutyczne Polpharma SA, Starogard Gdański	9	BASF – UE	1384
10	Bomar SA w upadłości układowej, Mysłowice	8	General Electric – USA	1316

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych EPO.

Tabela 7. Charakterystyka różnych generacji modeli zarządzania działalnością B+R

Generacja	Charakterystyka modelu
Pierwsza	Działalność B+R oddzielona od sfery produkcyjnej. Brak z góry określonego związku pomiędzy strategią przedsiębiorstwa a działalnością B+R. Programy działań B+R ustalane wewnętrznie przez kierownictwo komórki badawczej, na podstawie potencjalnej znajomości strategii produkcyjnej i handlowej podmiotu. Finansowanie sfery B+R dokonywane z wpływów działalności produkcyjnej i handlowej. Pojawiało się niebezpieczeństwo realizacji projektów atrakcyjnych technicznie, ale o stosunkowo małym znaczeniu dla przedsiębiorstwa
Druga	Wewnętrzna działalność B+R zorganizowana i prowadzona na zasadzie płatnych usług na rzecz przedsiębiorstwa. Programowanie działań na podstawie zleceń i kontraktów, co skutkowało koncentracją na rozwiązywaniu konkretnych problemów zleceniodawcy, ale rodziło niebezpieczeństwo skupienia wysiłku intelektualnego wyłącznie na zadaniach taktycznych. Strategiczny wymiar badań zapewniały zlecenia zarządu przedsiębiorstwa
Trzecia	Pełna integracja celów B+R ze strategią rozwoju organizacji oraz działalnością wszystkich jej jednostek. Pełna współpraca oraz wymiana informacji z pozostałymi komórkami organizacji. Silnie akcentowana potrzeba przyspieszenia procesów innowacyjnych oraz konieczności tworzenia portfela projektów badawczych zintegrowanego ze strategią rozwoju
Czwarta	Tworzenie sieci organizacji skupionych wokół określonej problematyki badawczej (tzw. wirtualnych laboratoriów badawczych). Zakres zadań badawczych realizowanych przez poszczególne podmioty wynika z podziału według modułowej struktury produktu bądź koncepcji realizacji faz cyklu B+R

Źródło: opracowanie własne na podstawie Szopik-Depczyńska (2012), s. 132–137.



Opierając się na podstawowych założeniach współczesnych modeli systemów innowacyjnych (tj. sieciowych i samouczących się), zakłada się obecnie konieczność koordynacji działalności B+R zarówno w ramach samej organizacji, jak i z jej partnerami zewnętrznymi (kooperanci, odbiorcy itd.). Gdy uwzględni się dodatkowo złożoność i kosztowność prac B+R, prowadzi to do stworzenia sieci badawczych. Współcześnie coraz częściej mówi się o różnych typach globalnych sieci innowacyjnych (Tidd 2006; Kozioł-Nadolna, 2011). Struktury takie składają się z jednostek B+R zlokalizowanych w różnych organizacjach, niejednokrotnie szeroko rozproszonych po świecie. Relacje, jakie wiążą te jednostki, wynikają z zawartych długookresowych umów bądź aliansów strategicznych zorganizowanych wokół określonej problematyki badawczej. Sprawne funkcjonowanie takiej struktury badawczej możliwe jest m.in. dzięki wspomagananiu odpowiednimi systemami informacyjnymi czy dostępowi do wspólnych baz danych, przy czym jak wynika z analiz, największe ryzyko w rozwoju globalnej sieci innowacji dotyczy kradzieży własności intelektualnej (The Economist Intelligence Unit Report, 2007).

Współcześnie ukształtowane modele zarządzania działalnością B+R pozostają pod wpływem globalizacji, która sprzyja określonej dekoncentracji wiedzy na świecie. Aktualnie coraz powszechniej głoszona jest potrzeba odejścia od modelu „zamkniętej innowacji” w stronę tzw. *open innovation* (Chesbrough, 2003). Trendy te dodatkowo wzmacniane są poprzez wynikającą z potrzeby zwiększenia poziomu innowacyjności, koncepcję tzw. *free revealing* i z pewnością będą oddziaływać w najbliższych latach na aktualne modele zarządzania sferą B+R.

Nie oznacza to jednak zmniejszenia znaczenia ochrony wynalazków. Wyniki badań dowodzą bowiem, że podmioty, które opierają działalność innowacyjną na współpracy z partnerami zewnętrznymi, znacznie częściej narażone są na niekontrolowany wyciek wiedzy z organizacji oraz naruszenia praw własności intelektualnej (Ritala, Olander, Michailova, Husted, 2015; Schubert, 2016). Obserwacje wskazują ponadto, że systemy *open innovation* i rezygnacja z praw wyłącznych do wynalazków stymulują przede wszystkim pojawianie się innowacji naśladowczych. Natomiast rozwiązania przełomowe powstają w systemach zamkniętych i wymagają ochrony, która może zapewnić twórcom swoistą gratyfikację za poniesione ryzyko i wysiłek (finansowy, organizacyjny, czasowy) związany z ich opracowaniem i komercjalizacją.

## Podsumowanie

Stały wzrost liczby dokonywanych na świecie zgłoszeń patentowych, udzielanych patentów czy toczących się na tym tle sporów utwierdza w przekonaniu, że kwestia ochrony wynalazku jest niezwykle ważna i powinna być rozważana w aspekcie strategicznym.

Tworzenie wynalazków przełomowych, o dużym potencjale ekonomicznym odbywa się za sprawą działalności B+R i zwykle wymaga istotnych nakładów. W związku z tym takie przedsięwzięcia współcześnie bardzo często są realizowane nie przez pojedyncze organizacje, ale w ramach współpracy różnych podmiotów. To z kolei stymuluje potrzebę właściwej ochrony wynalazków i zabezpieczenia praw z nimi związanych. Działania te są jednym z warunków podejmowania współpracy w zakresie prac B+R. Brak odpowiedniego zabezpieczenia prawnego skutkujący możliwością utraty kontroli nad kluczowymi aktywami intelektualnymi skutecznie zniechęca do dzielenia się wiedzą i wspólnego podejmowania prac B+R (Krupski, 2014).

W Polsce pomimo obserwowanej tendencji wzrostowej w zakresie liczby zgłoszeń i uzyskiwanych patentów organizacje nadal zbyt rzadko ubiegają się o ochronę wynalazków zarówno w kraju, jak i zagranicą. Przyczyn takiej sytuacji jest z pewnością wiele. Obok stosunkowo niskiej kultury patentowej znaczenie z pewnością ma fakt, że w przypadku polskiej gospodarki zdecydowana większość przedsiębiorstw to firmy z sektora MŚP, który wykazuje niższy poziom innowacyjności i nie dysponuje odpowiednimi środkami finansowymi, aby po tego rodzaju ochronę sięgnąć.

Tworzenie wynalazków oraz wykorzystanie ich komercyjnego i konkurencyjnego potencjału w Polsce jest dodatkowo utrudnione poprzez fakt znacznie większej aktywności w zakresie ochrony praw wyłącznych, jaką prezentują podmioty nie tylko zagraniczne, lecz także rodzime. Biorąc pod uwagę fakt, że w 2013 roku w Polsce uznano ponad 2,5 razy więcej patentów europejskich, niż zostało udzielonych przez Urząd Patentowy RP, sytuację taką należy uznać za dalece niekorzystną. Co prawda, objęcie ochroną patentową wynalazku nie daje gwarancji jego udanej komercjalizacji, ale z drugiej strony odstąpienie od niej może pozbawić podmiot możliwości czerpania korzyści z tego tytułu.

W dobie gospodarki opartej na wiedzy sukces organizacji coraz silniej zależy od podejścia do własności intelektualnej i jej ochrony. Konieczne jest zatem podejmowanie różnego rodzaju działań zmierzających do rozwinięcia kultury patentowej oraz zachęcenia do większej aktywności w tym zakresie.

## Literatura

- Chesbrough, H.W. (2003). *Open innovation. The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston Mass.: Harvard Business School Press.
- Kotarba, W. (2006). Strategie ochrony wiedzy. W: W. Kotarba (red.), *Ochrona wiedzy a kapitał intelektualny organizacji* (s. 209–221). Warszawa: PWE.
- Kozioł-Nadolna, K. (2011). Powiązania sieciowe przedsiębiorstw. *Finansowy Kwartalnik Internetowy „e-Finanse”*, 7 (1), 67–78.
- Krupski, R. (2014). Innowacje wartości i innowacje otwarte w kontekstach odpowiednich dla nich strategii. *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, 30, 7–16.
- Ritala, P., Olander, H., Michailova, S., Husted, K. (2015). Knowledge sharing, knowledge leaking and relative innovation performance: an empirical study. *Technovation*, 35 (1), 22–31.
- Roussel, P.A., Saad, K.N., Erickson, T. (1991). *Third generation R&D. Managing the Link to Corporate Strategy*. Boston: Harvard Business Press.
- Szopik-Depczyńska, K. (2012). Sfera badawczo-rozwojowa w przedsiębiorstwach. W: J. Wiśniewska, K. Janasz (red.), *Innowacyjność organizacji w strategii inteligentnego i zrównoważonego rozwoju* (s. 111–137). Warszawa: Difin.
- Schubert, T. (2016). Infringement of intellectual property in innovation partnership. *R&D Management*, 46 (2), 596–611.
- Tidd, J. (2006). *A Review of Innovation Models*. Discussion Paper 1. London: Tanaka Business School, Imperial College London.
- The Economist Intelligence Unit Report (2007). *Sharing the Idea: the Emergence of Global Innovation Networks*. London.
- Wiśniewska, J. (2016). Aktywność patentowa w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw w Polsce. W: J. Kaczmarek, P. Litwa (red.), *Procesy rozwoju przedsiębiorstw w konkurencyjnym i innowacyjnym otoczeniu* (s. 261–273). Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

## PROTECTION OF THE INVENTION IN THE PROCESS OF MANAGING R&D ACTIVITY

### Abstract

It is obvious that to maintain a competitive advantage, enterprises must create and implement innovations. It means the necessity to engage in research and development (R&D). As the invention has the greatest potential for innovation become today one of the most valuable assets and it is why the problem of invention's protection is so important. The aim of the article is to analyse the role and use of patent protection in the process of managing R&D activity.

**Keywords:** invention, intellectual property, R&D

**JEL codes:** O32, O34