

Anna Słowik¹

ZARZĄDZANIE WŁASNOŚCIĄ INTELEKTUALNĄ I INNOWACYJNOŚĆ PROJEKTÓW BADAWCZO – ROZWOJOWYCH W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH

Streszczenie: Celem niniejszego artykułu jest pokazanie sposobów zarządzania własnością intelektualną w polskich przedsiębiorstwach. Zwrócono w nim uwagę na strategię komercjalizacji przedsiębiorstw przy użyciu wyłącznie własnego kapitału oraz zasobów wiedzy, jak i z wykorzystaniem kapitału i zasobów wiedzy partnerów biznesowych. Wskazano także przykłady przedsiębiorstw, które zgodnie z wprowadzonym systemem zarządzania własnością intelektualną z powodzeniem wdrażają nowe technologie dzięki którym osiągają lepsze wyniki finansowe. Artykuł pokazuje niski poziom innowacyjności polskich przedsiębiorców w stosunku do pozostałych krajów członkowskich Unii Europejskiej i wskazuje jego przyczyny.

Słowa kluczowe: innowacje w przedsiębiorstwach, zarządzanie własnością intelektualną, sektor B+R, dobre praktyki

Wskazać należy, że w czasach nam współczesnych, w nowej gospodarce, źródłem sukcesu nie są alokacje rzadkich zasobów, aby uzyskać z nich jak największe efekty. Sukces tak naprawdę tkwi w tworzeniu nowej wiedzy, która daje pomysły. Dzięki wykorzystaniu pomysłów powiększa się wartość efektów gospodarowania². To właśnie nowoczesny model zarządzania przedsiębiorstwem odnosi się

¹ Dr Anna Słowik, Zakład Zarządzania, Instytut Politechniczny, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Stanisława Pigońa w Krośnie.

² K. Porwit, *Cechy gospodarki opartej na wiedzy* [w:] A. Kukliński (red.), *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwania dla Polski XXI wieku*, Warszawa 2001, s. 115.

nie tylko do człowieka jako pracownika wykonującego polecenia. Obecnie firmy inwestują w pracowników jako kapitał ludzki, który może w przyszłości pomnożyć sukces. Człowiek zamienił pracę fizyczną na pracę umysłową, a współcześnie najlepszym jego narzędziem jest wiedza i kreatywność. Dobra niematerialne są obecnie istotnym składnikiem w kreowaniu wartości materialnej przedsiębiorstw. We współczesnej gospodarce odnotowuje się stały wzrost rangi wiedzy. Wielu przedstawicieli świata nauki, podnosząc jej wagę, określa ją nawet mianem „czwartego czynnika produkcji” a także podstawą władzy organizacyjnej³.

Niniejszy artykuł ma na celu przedstawienie w jaki sposób odbywa się proces zarządzania własnością intelektualną w polskich przedsiębiorstwach. Wskazane zostaną sposoby wdrażania projektów badawczo-rozwojowych w przedsiębiorstwach wraz z przykładami polskich przedsiębiorstw, które prezentują najlepsze praktyki i wyniki w tej sferze. Jednakże zanim przejdziemy do analizy tych zagadnień, należałoby wyjść od zagadnień teoretycznych, związanych z wyjaśnieniem podstawowych pojęć i metod dotyczących zarządzania własnością intelektualną.

Pod pojęciem własności intelektualnej należy rozumieć własność ustanowioną prawem na dobrach niematerialnych, które są wytworami ludzkiego intelektu, a także posiadają określony zakres przedmiotowy, podmiotowy, terytorialny oraz czasowy⁴. Własność intelektualna jest wynikiem ludzkiej inwencji a także kreatywności⁵. Z punktu widzenia sposobu powstania własności intelektualnej podzielić ją możemy na kreatywną (w ramach której wyróżniamy znaki towarowe, prawa autorskie, programy komputerowe), a także na innowacyjną (patenty, projekty przemysłowe i użytkowe oraz know-how)⁶.

Z kolei dobra niematerialne to z jednej strony dobra osobiste, które związane są ściśle z człowiekiem i jego prywatnymi interesami, z drugiej zaś strony są to efekty działalności koncepcyjnej człowieka⁷. Własność intelektualna obejmująca drugą grupę ze wskazanych dóbr niematerialnych obejmuje ich trzy postacie

³ C. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, Warszawa 2001, s. 274.

⁴ W. Kotarba, *Ochrona własności intelektualnej*, Warszawa 2012, s. 14.

⁵ J. Zaleski, *Zarządzanie własnością intelektualną. Syndrom marchewki*, Warszawa 2014, s. 15.

⁶ A. Potempa, *Zarządzanie prawami własności intelektualnej i ich wycena w przedsiębiorstwie* [w:] U. Promińska (red.), *Własność intelektualna w działalności przedsiębiorców*, Łódź 2010, s. 121.

⁷ R. Golat, *Dobra niematerialne. Kompendium prawne*, Warszawa 2005, s. 19.

– utwory, rozwiązania oraz oznaczenia⁸. Dobra te są wynikiem wysiłku intelektualnego człowieka, przejawem jego kreatywności niezależnie od tego czy mają wartość majątkową, czy nie.

Według G Michniewicz dobra niematerialne w przedsiębiorstwie stanowią wartości intelektualne. Są one tworzone przez człowieka, który dzięki wyobraźni i wiedzy, w tym również wynikającej z doświadczenia i zdolności, oraz czasami, gdy jest to niezbędne, za pomocą urządzeń i procesów technologicznych jest w stanie wytworzyć pewien materialny lub niematerialny efekt. Korzystanie z tego efektu działania ludzkiego może być dostępne dla innych, bez zgody lub za zgodą twórcy (w sposób odpłatny lub nie)⁹.

W związku z tym to właśnie wiedza, jako jedno z podstawowych dóbr niematerialnych, jest podstawą kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. W literaturze spotkać można liczne definicje kapitału intelektualnego. Według jednych, jest to właśnie posiadana wiedza, a także doświadczenie, technologia organizacyjna, stosunki z klientami oraz umiejętności zawodowe, dające przewagę konkurencyjną na rynku¹⁰. Według OECD (Organizacji ds. Ekonomicznej Współpracy i Rozwoju), kapitał intelektualny to ekonomiczna wartość dwóch kategorii nienamacalnych aktywów należących do przedsiębiorstwa, czyli jego kapitału organizacyjnego określanego jako kapitał strukturalny, a także kapitału ludzkiego¹¹. Kapitał strukturalny w tym kontekście oznacza *de facto* własność oprogramowania systemów komputerowych, a także sieci dystrybucji oraz systemy zaopatrzenia. Z kolei na kapitał ludzki składają się zasoby ludzkie wewnętrzne oraz zewnętrzne – klienci oraz dostawcy¹². Na potrzeby niniejszej pracy bardziej właściwa wydaje się definicja zgodnie z którą, następuje utożsamienie kapitału intelektualnego organizacji z posiadanymi przez nią dobrami niematerialnymi, w konsekwencji czego można go określić jako sumę wiedzy, którą posiadają pracownicy tworzący społeczność

⁸ A. M. Dereń, *Zarządzanie własnością intelektualną w transferze technologii*, Warszawa 2014, s. 46.

⁹ G. Michniewicz, *Ochrona własności intelektualnej*, Warszawa 2012, s. 15.

¹⁰ L. Edvinsson, A. S. Malone, *Kapitał intelektualny*, Warszawa 2001, s. 40.

¹¹ A. Sokołowska, *Wiedza jako podstawa efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym* [w:] E. Skrzypek, A. Sokół, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce opartej na wiedzy*, Warszawa 2009, s. 145.

¹² B. Piasny, *Zarządzanie wiedzą i kreowanie kapitału intelektualnego we współczesnym przedsiębiorstwie*, *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy* 2013, nr 36, s. 138.

przedsiębiorstwa, a także praktyczne przekształcenie tej wiedzy w składniki wpływające na wartość przedsiębiorstwa¹³. W piśmiennictwie podkreśla się, że wiedza stanowi główny czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego w związku z czym, jako składnik aktywów przyczynia się do wzrostu kompetencji oraz innowacyjności a także stanowi główne źródło wzrostu produktywności oraz konkurencyjności¹⁴.

Identyfikacja najważniejszych procesów zarządzania wiedzą a także występujących między nimi związków pozwala danemu przedsiębiorstwu na systematyczne przetwarzanie informacji, a także doświadczenia, umiejętności oraz kompetencji w kapitał intelektualny¹⁵. Kapitał intelektualny daje przedsiębiorstwu możliwość tworzenia przewagi konkurencyjnej na rynku¹⁶.

Jeśli chodzi natomiast o zarządzanie własnością intelektualną, to odbywa się ono na kilku poziomach i dotyczy:

1. kapitału ludzkiego, czyli wiedzy, a także umiejętności oraz możliwości członków organizacji, posiadających wartość ekonomiczną,
2. kapitału organizacyjnego, prezentowanego w formie wiedzy wykorzystywanej w procesach decyzyjnych, wyrażającej kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa,
3. kapitału klienckiego, stworzonego przez wiedzę pozyskaną od podmiotów zewnętrznych takich jak partnerzy biznesowi, inne organizacje, osoby z otoczenia firmy¹⁷.

Zarządzanie własnością intelektualną stanowi tak naprawdę część składową wchodzącą w ogólny proces zarządzania. Zarządzanie to w bardzo wysokim stopniu ma wpływ na osiągnięte przez dane przedsiębiorstwo cele strategiczne. Działania, które są podejmowane w obszarze zarządzania własnością intelektualną powinny realizować podstawowe funkcje zarządzania, na które składają się:

¹³ M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określania kompetencji do zbudowania strategii*, Warszawa 2000, s. 100.

¹⁴ S. Borkowska, *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwania dla Polski a rozwój zasobów ludzkich* [w:] A. Ludwiczynski (red.), *Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim*, Warszawa 2002, s. 9;

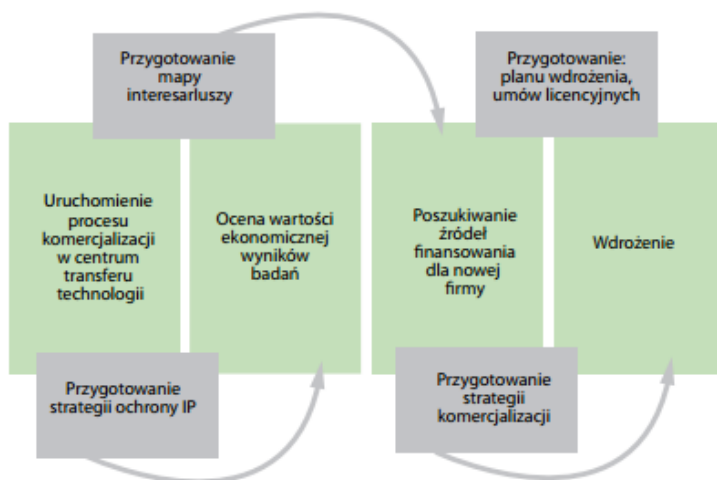
¹⁵ M. Kłak, *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Kielce 2010, s. 51.

¹⁶ J. Rokita, *Organizacja ucząca się*, Katowice 2003, s. 76.

¹⁷ D. Kasprzycki, A. Matczewski, E. Okoń – Horodyńska, M. du Vall, R. Wisła, *Zarządzanie własnością intelektualną w przedsiębiorstwie – regulaminy korzystania z wyników prac intelektualnych powstałych w przedsiębiorstwie*, Kraków 2008, s. 40.

1. planowanie,
2. organizowanie,
3. kierowanie,
4. kontrola zasobów i działalności organizacji¹⁸.

Rysunek 1. Uproszczony proces komercjalizacji technologii



Źródło: D. Trzmielak, S. Byczko, *zarządzanie własnością intelektualną w przedsiębiorstwie i na uczelni*, Gdańsk, 2010, s. 129.

Przechodząc do analizy poszczególnych etapów zarządzania własnością intelektualną w przedsiębiorstwach, należy wyjść od etapu planowania, czyli przyjęcia strategii wykorzystania i komercjalizacji własności intelektualnej. Przede wszystkim w tym względzie rozróżnić należy kwestię pochodzenia danej własności, tzn. czy dane przedsiębiorstwo korzysta z własnych zasobów intelektualnych, czy też dokonywany jest transfer technologii z ośrodków naukowo-badawczych do biznesu.

Odnosząc się w pierwszej kolejności do transferu technologii, wyróżnić można następujące strategie komercjalizacji:

- a) licencjonowania,
- b) aliansów strategicznych,
- c) tworzenie firm technologicznych¹⁹.

¹⁸ R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1998, s. 39.

¹⁹ D. Trzmielak, S. Byczko, *Zagadnienia własności intelektualnej w transferze technologii*, Łódź 2011 s. 31.

Jednym ze sposobów, na podstawie którego dokonywane jest przeniesienie prawa wyłącznego na rzecz osoby trzeciej, jest udzielenie licencji przez właściciela tego prawa²⁰. *De lege lata* wyróżnić możemy trzy źródła w zakresie udzielenia licencji – umowę, decyzję administracyjną oraz ustawę. Umowa licencyjna jest to porozumienie, zawarte pomiędzy licencjodawcą, czyli podmiotem upoważniającym do korzystania z jego praw oraz licencjobiorcą, czyli podmiotem, który uzyskuje upoważnienie do korzystania z praw licencjodawcy. Przedmiotem takiego zobowiązania umownego jest licencja – uprawnienie do korzystania z cudzego prawa²¹.

W drodze decyzji administracyjnej udzielona może zostać tzw. licencja przymusowa. Jednakże jest to instytucja wyjątkowa. Licencję przymusową określa się jako usankcjonowane urzędowo zezwolenie na korzystanie przez osoby trzecie z praw własności intelektualnej pod warunkiem zapłaty określonego wynagrodzenia niezależnie od sprzeciwu uprawnionego²². Przesłanki, które umożliwiają udzielenie licencji przymusowej przewiduje art. 82 ust. 1 p.w.p.²³. Licencja przymusowa stanowi ograniczenie patentu. Wbrew nazwie, nie jest ona umową – przybiera postać szczególnej, przymusowej formy upoważnienia do korzystania z opatentowanego wynalazku osoby trzeciej, powstaje z mocy decyzji administracyjnej²⁴. Zgodnie z orzecznictwem Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej, celem licencji przymusowej jest realizacja konkretnych interesów państwa²⁵.

Trzecim źródłem licencji może być ustawa. W polskim prawie przykładem takiego uregulowania jest m.in. art. 24 ustawy o prawie autorskim i prawach pokrewnych, oraz art. 11 ust. 5 p.w.p.²⁶

²⁰ A. M. Dereń, *Zarządzanie własnością intelektualną w transferze technologii*, Warszawa 2014, s. 165.

²¹ A. Szewc, G. Jyż, *Prawo własności przemysłowej*, Warszawa 2011, s. 269.

²² A. Michalak (red.), *Prawo własności przemysłowej. Komentarz*, Warszawa 2016, s. 240.

²³ Zob. art. 82 ust. 1 ustawy z dnia 30 czerwca 2000 r. Prawo własności przemysłowej, Dz. U. 2013 r., poz. 1410 z późn. zm.

²⁴ P. Kostański (red.), *Prawo własności przemysłowej. Komentarz*, Warszawa 2014, s. 463.

²⁵ L. Gliciniński, *Wykonywanie praw własności intelektualnej w prawie Wspólnoty Europejskiej*, Warszawa 1997, s. 16. Wskazać należy, że w 2006 r. Parlament Europejski i Rada przyjęły rozporządzenie Nr 816/2006 z 17.5.2006 r. w sprawie udzielania licencji przymusowych na patenty dotyczące wytwarzania produktów farmaceutycznych przeznaczonych na wywóz do krajów, w których występują problemy związane ze zdrowiem publicznym (Dz.U. UE L 2006 nr 157, s. 1).

²⁶ Zob. art. 24 ustawy z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych, Dz. U. 2006 r. Nr 90, poz. 631 z późn. zm. i art. 11 ustawy z dnia 30 czerwca 2000 r. Prawo własności przemysłowej, Dz. U. 2013 r., poz. 1410 z późn. zm.

Kolejną formą transferu technologii są alianse strategiczne, które określić można jako związek pomiędzy konkretnym przedsiębiorcą a współdziałającymi z nim kilkoma innymi przedsiębiorcami tworzącymi odrębny, bardziej rozbudowany podmiot gospodarczy²⁷. Tworzony jest on w celu osiągnięcia wspólnych założeń, poprzez zaangażowanie własnych zasobów, przy zachowaniu niezależności w zakresie oznaczonym umową partnerską²⁸. Tworzenie aliansów można ocenić z punktu widzenia konkurencji w dwojaki sposób. Niewątpliwie doprowadzają one do zmiany układu sił, a także obrazu samego rynku, co wpływa na konkretną konkrecję. Mogą jednak doprowadzić również do monopolizacji rynku przez kilku współpracujących przedsiębiorców.²⁹ Przykładem takiego aliansu strategicznego na polskim rynku była między innymi współpraca pomiędzy British Aerospace a WSK Mielec, dotycząca remontów samolotów Hawk, czy też alianse na rynku farmaceutycznym³⁰.

Z punktu widzenia innowacyjności polskich przedsiębiorstw istotną formą komercjalizacji jest niewątpliwie tworzenie przedsiębiorstw technologicznych – spółek spin-off czy spin-out. Określić je można jako przedsiębiorstwa akademickie mające na celu generowanie innowacji. W literaturze wskazuje się, że przedsiębiorczość akademicka jest to działalność gospodarcza podejmowana przez ludzi związanych z działalnością naukową posiadających określoną pozycję w środowisku akademickim, mająca na celu kreowanie, doskonalenie i wprowadzanie do praktyki gospodarczej nowych technologii, produktów, systemów organizacji³¹. Przedsiębiorstwa spin-off czy też spin-out stanowią zasadniczy nurt przedsiębiorczości akademickiej, a także jeden z bardziej aktywnych mechanizmów komercjalizacji oraz transferu technologii³². Spin-off to nowe przedsiębiorstwo, które powstaje w ramach innej jednostki (uczelni wyższej, ośrodka badawczego czy też przedsiębiorstwa), które ma na celu komercjalizację wiedzy jednostki

²⁷ M. Głuch, *Alianse strategiczne jako źródło przewagi konkurencyjnej organizacji*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego 2013, nr 34, s. 11.

²⁸ R. Drewniak, *Rozwój przedsiębiorstwa poprzez alians strategiczny. Cele i uwarunkowania w praktyce polskiej*, Toruń 2004, s. 11.

²⁹ J. Rymarczyk, *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, Warszawa 2006, s. 399.

³⁰ Patrz: T. Gajewska, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, Przegląd Odlewnictwa 2010, nr 3-4, s. 18 i nast.

³¹ W. Grudzewski, I. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Warszawa 2000, s. 145.

³² P. Tamowicz, *Przedsiębiorczość akademicka. Spółki spin-off w Polsce*, Warszawa 2005, s. 9.

macierzystej, a także wzrost zysków tej jednostki poprzez jej podział na kilka mniejszych spółek³³. Z kolei spin-out to tak naprawdę jednostka niezależna od jednostki macierzystej, posiadająca niezależne źródła finansowania, korzystająca z potencjału intelektualnego oraz materialnego jednostki macierzystej³⁴.

Tworzenie spółek spin-off i spin-out jest niezwykle istotne z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstw i komercjalizacji własności intelektualnej, co pokazują przykłady kilku spółek działających w Polsce. Jedną z nich może być spółka READ GENE, utworzona w 2005 roku przez pracowników Międzynarodowego Centrum Nowotworów Dziedzicznych Pomorskiej Akademii Medycznej pod kierownictwem prof. Jana Lubińskiego. Celem działalności spółki jest komercjalizacja metod wykrywania, a także prewencji i leczenia najbardziej rozpowszechnionych rodzajów nowotworów złośliwych³⁵. Spółka posiada wyłączną licencję na korzystanie z technologii opartych na własności intelektualnej Pomorskiej Akademii Medycznej w związku z czym oddaje jej 20 procent przychodów. Spółka zadebiutowała w 2009 roku na Gieldzie Papierów Wartościowych³⁶. Posiada ona 8 patentów zagranicznych (w Stanach Zjednoczonych, na obszarze Euroazji, w RPA, na Ukrainie), 9 polskich patentów, 12 zgłoszeń polskich i międzynarodowych wniosków patentowych dla odkryć, które są wynikiem badań naukowych spółki oraz 33 zgłoszenia dla własnych odkryć w dziedzinie genetyki nowotworów³⁷.

Z drugiej strony przedsiębiorstwa mogą korzystać z własnych zasobów w zakresie własności intelektualnej, od ich decyzji zależy w jaki sposób będą chronić dobra wynikające z wprowadzanych przez siebie zasobów wiedzy. W praktyce przedsiębiorstwa mogą stosować różne polityki oraz strategie, a ma to służyć takim celom jak utrzymanie wiodącej pozycji na rynku, ochrona nowych inwestycji, tworzenie podstaw do udzielenia licencji czy też atakowanie konkurenta³⁸.

³³ A. Kwiatkowska, *Korporacyjne i uniwersyteckie firmy spin-off z perspektywy zarządzania zmianami* [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wrocław 2009, s. 40.

³⁴ M. Makowiec, *innowacyjność przedsiębiorstw typu spin-off/ spin-out na przykładzie wybranych organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia 2012, nr 55, s. 108.

³⁵ D. Dec, *Od pomysł do zysku – czyli spin-off/ spin-out w teorii i praktyce*, Warszawa 2012, s. 43.

³⁶ M. Konkel, *Naukowiec i przedsiębiorca. Read-Gene i szczecińska uczelnia medyczna, czyli współpraca biznesu z uczelnią*, Puls Biznesu z 21 września 2011 roku, s. 43.

³⁷ <http://www.read-gene.com/pl/informacje/wlasnosc-intelektualna> [dostęp: 15.04.2016].

³⁸ W. Kotarba, op. cit., s. 133.

Prace wdrożeniowe w odniesieniu do własności intelektualnej są pracami podejmowanymi na podstawie decyzji przedsiębiorstwa o zastosowaniu wyników prac badawczo-rozwojowych, w tym również o zastosowaniu projektów wynalazczych zarówno własnych jak i nabytych w formie licencji³⁹. W zakresie korzystania z własnych zasobów w sferze własności intelektualnej wyróżnić możemy dwie podstawowe formy ochrony:

- a) zgłoszenie do urzędu patentowego⁴⁰,
- b) know-how.

Podstawową zasadą jest, zgodnie z art. 11 ust. 1 p.w.p., to iż prawo do uzyskania patentu na wynalazek albo prawa ochronnego na wzór użytkowy, jak również prawa z rejestracji wzoru przemysłowego przysługuje twórcy. Twórcą projektu wynalazczego jest osoba, która wynalazła określone rozwiązanie, a więc stworzyła nowe dobro intelektualne, którego wcześniej nie było⁴¹. Prawo do uzyskania patentu ma charakter prawa wyłącznego skutecznego *erga omnes*, gdyż z jednej strony jest to uprawnienie do zgłoszenia wynalazku w urzędzie patentowym, zaś z drugiej uprawnienie, by osoby trzecie nie naruszały tego prawa poprzez dokonywanie nieuprawnionego zgłoszenia⁴². Wskazać oczywiście należy, że przedsiębiorcy często łączą swoje wysiłki w celu stworzenia projektów wynalazczych, np. zawierając umowy o prace badawczo-rozwojowe, umowy o współpracy w postaci spółek *joint-venture* czy umowy o utworzeniu konsorcjum⁴³. W takim przypadku przedsiębiorcy mogą zgodnie z dyspozycją art. 11 ust. 4 p.w.p. określić, że prawo do patentu będzie przysługiwać jednemu z przedsiębiorców będących stroną danej umowy⁴⁴.

Zgodnie z treścią art. 11 ust. 3 p.w.p., w razie dokonania wynalazku, wzoru użytkowego albo wzoru przemysłowego w wyniku wykonywania przez twórcę

³⁹ J. Zaleski, op. cit., s. 91.

⁴⁰ Ochrona patentowa udzielona może być na szczeblu krajowym, europejskim oraz międzynarodowym. W związku z ograniczonymi ramami niniejszej pracy, przedstawiony zostanie jedynie model krajowej udzielonej ochrony patentowej.

⁴¹ J. Szwaja [w:] J. Szwaja, A. Szajkowski (red.), *System prawa własności intelektualnej*, t. 3, Warszawa 2013, s. 78.

⁴² M. du Vall [w:] R. Skubisz (red.), *System prawa prywatnego*, t. 14A, *Prawo własności przemysłowej*, Warszawa 2012, s. 392.

⁴³ A. Szewc, K. Ziolo, M. Grzesiczak, *Umowy jako prawne narzędzie transferu innowacji*, Warszawa 2006, s. 48.

⁴⁴ A. Michalak, op. cit., s. 137.

obowiązków ze stosunku pracy albo z realizacji innej umowy, prawo, o którym mowa w art. 11 ust. 1 p.w.p., przysługuje pracodawcy lub zamawiającemu, chyba że strony ustaliły inaczej. Prawo do patentu, prawa ochronnego albo prawa z rejestracji może nabyć pracodawca zatrudniający pracownika-twórcę albo osoba zamawiająca dokonanie wskazanego dobra własności przemysłowej. Treść przepisu pozwala na wyróżnienie dwóch relacji podmiotowych, w ramach których może dojść do dokonania dobra niematerialnego, do którego prawa należą do innego podmiotu niż ich twórca, jest to tzw. wynalazek (wzór) pracowniczy i wynalazek (wzór) zakontraktowany⁴⁵.

Należy podkreślić, że prawo do uzyskania patentu ma następujące etapy:

1. etap od stworzenia wynalazku do zgłoszenia w Urzędzie Patentowym Rzeczypospolitej Polskiej;
2. etap od zgłoszenia wynalazku w Urzędzie Patentowym Rzeczypospolitej Polskiej do uzyskania decyzji o udzieleniu patentu⁴⁶.

Oczywiście wynalazca może napotkać na pewne problemy ze zgłoszeniem wynalazku do patentu. Przede wszystkim, jakiegokolwiek publiczne ujawnienie nowatorskiego rozwiązania, które miałyby miejsce przed dokonaniem zgłoszenia skutkuje bezpowrotną utratę zdolności patentowej wynalazku⁴⁷. Oczywiście niezwykle istotne jest to, aby przedsiębiorstwo, jeszcze przed rozpoczęciem własnych prac badawczo-rozwojowych, w sposób dokładny ustaliło aktualny stan techniki w ramach danej dziedziny. Przede wszystkim należy to rozpatrzyć w dwóch płaszczyznach – po pierwsze finansowej, ponieważ nie jest racjonalne powielanie dotychczasowych rozwiązań, a po drugie istnieje groźba zarzutu naruszenia praw z patentu już skomercjalizowanego⁴⁸.

Niestety w Polsce ochrona podejmowana w drodze zgłoszeń do Urzędu Patentowego jest nadal mało popularna co obrazuje poniższy wykres. Pocięszające jest jednak to, iż w 2015 roku w Europejskim Rankingu Innowacyjności opracowywanym corocznie przez Komisję Europejską zostaliśmy uznani za „umiarko-

⁴⁵ E. Nowińska [w:] E. Nowińska, K. Szczepanowska-Kozłowska (red.), *System prawa handlowego. Tom 3. Prawo własności przemysłowej*, Warszawa 2015, s. 195.

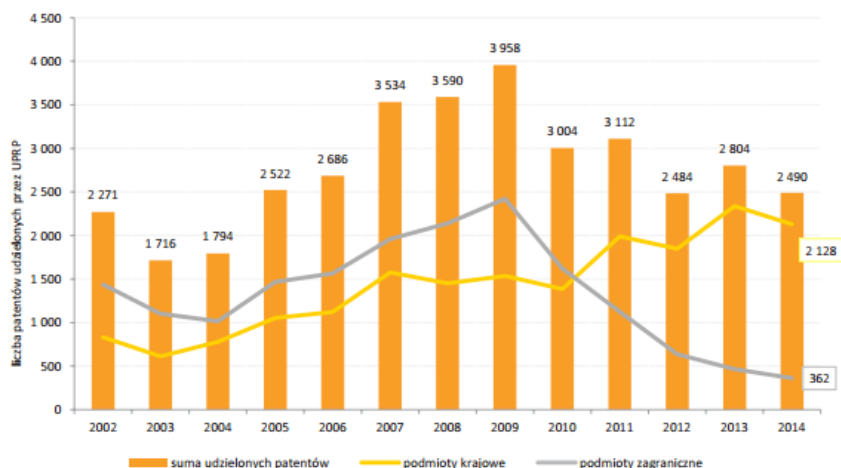
⁴⁶ A. Michalak, op. cit., s. 113.

⁴⁷ M. Gędek, *Wynalazki w działalności małych i średnich przedsiębiorstw*, Warszawa 2008, s. 22.

⁴⁸ A. Turczak, *Problemy ochrony patentowej w Polsce*, Equilibrium 2010, nr 1, s. 205.

wanych innowatorów”, a nie jak w latach ubiegłych za „skromnych innowatorów”. We wskazanym rankingu innowacyjności Polska spośród krajów Unii Europejskiej plasuje się na piątym miejscu od końca wraz z Chorwacją, wyprzedzając jedynie Bułgarię, Łotwę, Rumunię oraz Litwę.⁴⁹

Wykres 1. Liczba patentów, które zostały udzielone w trybie krajowym przez Urząd Patentowy RP w latach 2002-2014



Źródło: Raport o stanie patentowania w Polsce. Patenty szansą na wzrost innowacyjności polskich przedsiębiorców, Warszawa 2015, s. 4.

Jeśli chodzi o know-how to uznaje się, że jest to wiedza nieujawniona do wiadomości publicznej, tajemnica organizacji o charakterze technicznym, technologicznym, ekonomicznym, handlowym czy organizacyjnym, co do której podjęto niezbędne działania w celu zachowania jej poufności⁵⁰. W piśmiennictwie zwraca się uwagę i na to, że w pojęciu *know-how* mogą mieścić się także informacje jawne, a więc wiedza co prawda jawna, ale dostępna jedynie wąskiej grupie specjalistów i stanowiąca dorobek w danej dziedzinie wynikający z doświadczenia⁵¹.

⁴⁹ European Commission Innovation Union Scoreboard 2015. Raport dostępny na stronie internetowej: http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards/files/ius-2015_en.pdf.

⁵⁰ W. Kotarba, op. cit., s. 75.

⁵¹ A. Kopff, *Aktualne problemy międzynarodowej ochrony prawnej know-how*, Państwo i Prawo 1973, nr 10, s. 74.

Know-how oznacza poufną wiedzę i doświadczenia o charakterze technicznym lub techniczno-organizacyjnym, która nadaje się bezpośrednio do zastosowania w procesie produkcji⁵². Z kolei według S. Sołtysińskiego, *know-how* definiuje się jako zdolność, wiedzę albo umiejętność w zakresie uzyskania określonego rezultatu albo prowadzenia jakiejś działalności⁵³. *Know-how* oznacza pakiet nieopatentowanych praktycznych wiadomości, które opierają się na doświadczeniach i próbach organizatora, a które są poufne, istotne i zidentyfikowane⁵⁴.

Ogólnie rzecz ujmując w literaturze wskazuje się, że komercjalizacja nauki i technologii wypływa z zarządzania firmą w szybko zmieniającym się świecie technologii i produktów. Dostrzec należy istotną rolę komercjalizacji w budowaniu bogactw narodów poprzez:

- a) rozwój firm technologicznych,
- b) globalne rozpowszechnianie technologii,
- c) tworzenie technopolis,
- d) tworzenie parków technologicznych i inkubatorów technologicznych (infrastruktury B+R)⁵⁵.

W zakresie zarządzania własnością intelektualną w przedsiębiorstwach, niezwykle istotne jest powierzenie tych zadań odpowiednim komórkom organizacyjnym. Powołanie specjalistycznej komórki w przedsiębiorstwie w głównej mierze zależy od takich uwarunkowań jak wielkość przedsiębiorstwa oraz powiązania kapitałowe, czy też dotychczasowe doświadczenia związane z realizacją projektów dotyczących zarządzania własnością intelektualną w przedsiębiorstwie. Organizacja komórki, która stricte zajmuje się zarządzaniem własnością intelektualną w przedsiębiorstwie wymaga również określenia zbioru różnorodnych działań w tej sferze, w powiązaniu z niezbędnymi, a także dysponowanymi środkami w celu ich realizacji – tzw. „portfelu własności intelektualnej”. Portfel własności intelektualnej powinien uwzględniać takie zagadnienia jak:

⁵² B. Gawlik, *Umowa know-how. Zagadnienia konstrukcyjne*, Warszawa–Kraków 1974, s. 25.

⁵³ S. Sołtysiński, *Projekty wynalazcze* [w:] J. Szwaja, A. Sołtysiński (red.), *System prawa własności intelektualnej. Prawo wynalazcze. Tom III*, Ossolineum 1990, s. 63

⁵⁴ B. Fuchs, *Transfer technologii a przepisy Unii Europejskiej chroniące wolną konkurencję*, Prace Naukowe Uniwersytetu Śląskiego. Problemy Prawa Handlowego Zagranicznego 2000, nr 19-20, s. 219.

⁵⁵ A. M. Dereń, op. cit., s. 124.

- a) ochrona tajemnicy przedsiębiorstwa,
- b) wycena wartości niematerialnych,
- c) analiza zgodności działań z obowiązującym prawem,
- d) monitoring, kontroling oraz audyt wewnętrzny działalności z zakresu własności przemysłowej,
- e) inicjowanie oraz realizacja działań na rzecz wzmacniania potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa,
- f) aktywny udział w formułowaniu strategii rozwoju techniczno-technologicznej przedsiębiorstwa,
- g) sprawy związane z rejestracją znaków towarowych, wynalazków czy też wzorów przemysłowych,
- h) promowanie oraz komercjalizacja własnych osiągnięć a także pomysłów oraz pomysłów natury innowacyjnej,
- i) analiza oraz ocena działań konkurencji,
- j) obrót prawami,
- k) zapobieganie nieuzasadnionym inwestycjom w sferze B+R⁵⁶.

Zespoły utworzone do zajmowania się własnością intelektualną w przedsiębiorstwach powinny mieć bezpośredni kontakt z uczelniami oraz innymi przedsiębiorcami przez co ich działania ukierunkowane byłyby na biznesowe aspekty związane z własnością intelektualną. Ważne jest też to, aby zespoły ten nie były izolowane w strukturach organizacji, a najlepiej, żeby były włączone w struktury większego działu⁵⁷.

Skuteczne zarządzanie własnością intelektualną w przedsiębiorstwach wynika z:

- a) ustalenia jasnego sposobu pomiaru sukcesu innowacyjnych projektów przedsiębiorcy,
- b) dostarczenia informacji o potrzebach rynku;
- c) integracji wiedzy i kompetencji pracowników oraz naukowców z którymi współpracuje przedsiębiorca;

⁵⁶ Gdański Park Naukowo-Technologiczny, *Procedura Zarządzania Własnością Intelektualną*, Gdańsk 2010, s. 46.

⁵⁷ *Korzystanie z własności intelektualnej w biznesie. Podręcznik dla izb handlowych oraz stowarzyszeń przedsiębiorców tworzących usługi w zakresie własności intelektualnej*, Warszawa 2012, s. 30.

- d) usług doradczo-szkoleniowo-finansowych związanych z formalną ochroną własności intelektualnej dla inkubowanych firm;
- e) ustalenia racjonalnego procesu oceny i selekcji nowych firm⁵⁸.

Przechodząc do analizy innowacyjności projektów badawczo-rozwojowych w polskich przedsiębiorstwach, w celu promocji idei wynalazczości i komercjalizacji powołano 12 marca 2010 roku podczas obrad międzynarodowego forum zarządzania własnością intelektualną Panteon Wynalazków i Odkrywców Polskich. Dokonano tego wzorem krajów, które budują swoje bogactwo a także przewagę konkurencyjną na kapitale intelektualnym a nie na surowcach czy też taniej sile roboczej. Celem tego jest stworzenie miejsca, gdzie uhonorowane zostaną polskie umysły wszechczasów, ludzie, którzy przyczynili się do rozwoju wiedzy i gospodarki na świecie⁵⁹.

Niestety dane Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, za 2012 roku, pokazują, że polskie przedsiębiorstwa pod względem innowacyjności nadal są na szarym końcu w Europie. Wśród 28 państw Unii Europejskiej a także Norwegii, wyróżnić można cztery grupy przy uwzględnieniu udziału aktywnych innowacyjnie przedsiębiorstw, a mianowicie liderów, doganiających, średnich innowatorów a także słabych innowatorów. Jeśli chodzi o polskie przedsiębiorstwa to sklasyfikowane one są z Łotwą, Bułgarią oraz Rumunią w czwartej grupie, a wynik 23 % firm, które prowadzą działalność innowacyjną, pozwolił na wyprzedzenie jedynie Rumunii w tej klasyfikacji. Niestety dane te w porównaniu z wcześniejszymi badaniami ukazują, że jest to tendencja spadkowa w porównaniu do 2008 roku o 4,9 %. Oczywiście, mimo spadającego odsetka innowacyjnych firm, zaobserwować można wśród polskich przedsiębiorstw innowacyjnych, wzrost nakładów na jedno przedsiębiorstwo, do poziomu 1 miliona euro w 2012 r. wobec 785 tysięcy euro w 2010 r. Jednakże średni poziom nakładów innowacyjnych na firmę w Polsce jest nieco niższy od średniej przedstawianej dla 28 krajów Unii Europejskiej (1,15 milionów euro w 2012 r.)⁶⁰.

⁵⁸ D. Trzmielak, S. Byczko, op. cit., s. 136

⁵⁹ B. Węgliński, *IP Management – the Key to Successful Economy* [w:] B. Węgliński (red.), *IP Management. Zarządzanie Własnością Intelektualną*, Warszawa – Józefowo 2010, s. 24.

⁶⁰ M. Nieć, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce na tle krajów Europy* [w:] P. Zadura-Lichota (red.), *Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce. Odkryty i ukryty potencjał polskiej innowacyjności*, Warszawa 2015, s. 12.

W Polsce największy udział innowacyjnych przedsiębiorstw przemysłowych dotyczy takich regionów jak województwo podkarpackie (prawie 22%) oraz województwo opolskiego (ponad 20%). Z kolei najmniejszy udział aktywnych innowacyjnie firm przemysłowych jest charakterystyczny dla województwa łódzkiego (ponad 14%) a także dla województw lubuskiego oraz zachodniopomorskiego (16%). Z kolei jeśli chodzi o innowacyjność przedsiębiorstw w sektorze usług, to największy odsetek dotyczy województwa mazowieckiego (ponad 16 %) a także województw opolskiego oraz podkarpackiego (po 15%), natomiast najniższe wyniki odnotowano w województwie podlaskim i warmińsko-mazurskim (po 9%) oraz kujawsko-pomorskim (10%)⁶¹.

Według danych Głównego Urzędu Statystycznego, nakłady na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach przemysłowych za 2013 rok wyniosły 20958,9 miliona złotych, natomiast w przedsiębiorstwach z sektora usług – 11980,9 miliona złotych. W przedsiębiorstwach przemysłowych dominowały nakłady inwestycyjne, które stanowiły 73,6% wszystkich nakładów przeznaczonych na innowacje. Natomiast w przedsiębiorstwach z sektora usług najwięcej środków przeznaczanych było na inwestycje – 42,4% a także na działalność badawczo-rozwojową – 23,0%⁶².

W piśmiennictwie wskazuje się, że tak słabe wyniki w zakresie innowacyjności polskich przedsiębiorstw wynikają przede wszystkim z ich trudnej sytuacji finansowej, a także ze zbyt wysokich kosztów w zakresie wprowadzania innowacji⁶³. Ponadto wśród barier, na które zwracają uwagę przedsiębiorcy, wskazuje się również to, iż rynek jest opanowany przez największe przedsiębiorstwa, a popyt na innowacyjne produkty jest niepewny⁶⁴. Patrząc na światowych liderów w zakresie innowacyjności (Japonia oraz Stany Zjednoczone) można stwierdzić, że innowacje wymagają mocnych a także zdyscyplinowanych jednostek jak również wsparcia ze strony rządu oraz zdecydowanego i konsekwentnego wsparcia kadry naukowej⁶⁵.

⁶¹ M. Piekut, *Innowacyjna działalność przedsiębiorstwa w Polsce na tle Europy Środkowo-Wschodniej*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie 2012, nr 2, s. 116.

⁶² Główny Urząd Statystyczny, *Działalność innowacyjna w Polsce*, Warszawa 2014, s. 4.

⁶³ M. Piekut, *Działalność B+R czynnikiem rozwoju przedsiębiorstw*, Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie 2011, nr 3, s. 87.

⁶⁴ M. Nieć, *Barriere wprowadzania innowacji w przedsiębiorstwach przetwórstwa spożywczego w Polsce w latach 2002-2010*, Roczniki Nauk Rolniczych. Seria G 2011, nr 4, s. 27.

⁶⁵ P. Frankowski, B. Skubiak, *Barriere innowacyjności w Polsce*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 2012, nr 28, s. 119.

Jeśli chodzi o politykę innowacji, która prowadzona była kiedyś centralnie a także sektorowo, przez Ministerstwo Gospodarki oraz Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, to przechodzi ona obecnie w Polsce, jak również w większości krajów, ewolucję w kierunku New Public Management czyli modelu nowego zarządzania publicznego. Widoczne zmiany obejmują przede wszystkim wprowadzenie ekonomicznych mechanizmów kontroli wydatków publicznych oraz poprawę ich jakości, a także skuteczności. W tym kontekście wskazać przede wszystkim należy na działalność Narodowego Centrum Badań i Rozwoju⁶⁶.

Podsumowując, wskazać należy, że polskie przedsiębiorstwa, aby wypracować a także utrzymać pozycję konkurencyjną na rynku krajowym jak również międzynarodowym, muszą sprostać wyzwaniu w postaci systematycznego wprowadzania innowacji. Dla wykorzystania dóbr innowacyjnych przedsiębiorstwa mogą skorzystać z dwóch dróg pozyskania własności intelektualnej – ze źródeł zewnętrznych lub też poprzez komercjalizację własnych zasobów intelektualnych. Dla wzrostu swej pozycji na rynku przedsiębiorstwa muszą skorzystać z przewagi, którą dają im innowacyjne produkty. Niestety w Polsce działalnością innowacyjną zajmuje się nadal mały odsetek firm, co wynika ze słabych wyników finansowych większości przedsiębiorstw, niestabilności sytuacji gospodarczej, a także jeszcze niskiego wsparcia sektora B+R ze strony państwa.

Literatura

1. Borkowska S., *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwania dla Polski a rozwój zasobów ludzkich* [w:] A. Ludwicyński (red.), *Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim*, Warszawa 2002.
2. Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określania kompetencji do zbudowania strategii*, Warszawa 2000.
3. Bukowski M., A. Szpor, A. Śniegocki, *Potencjał i bariery polskiej innowacyjności*, Warszawa 2012.
4. Dec D., *Od pomysł do zysku – czyli spin-off/ spin-out w teorii i praktyce*, Warszawa 2012.
5. Dereń A. M., *Zarządzanie własnością intelektualną w transferze technologii*, Warszawa 2014.

⁶⁶ M. Bukowski, A. Szpor, A. Śniegocki, *Potencjał i bariery polskiej innowacyjności*, Warszawa 2012, s. 20.

6. Drewniak R., *Rozwój przedsiębiorstwa poprzez alians strategiczny. Cele i uwarunkowania w praktyce polskiej*, Toruń 2004.
7. Edvinsson L., Malone A. S., *Kapitał intelektualny*, Warszawa 2001.
8. Frankowski P., Skubiak B., *Bariery innowacyjności w Polsce*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 2012, nr 28.
9. Fuchs B., *Transfer technologii a przepisy Unii Europejskiej chroniące wolną konkurencję*, Prace Naukowe Uniwersytetu Śląskiego. Problemy Prawa Handlowego Zagranicznego 2000, nr 19-20.
10. Gajewska T., *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, Przegląd Odlewnictwa 2010, nr 3-4.
11. Gawlik B., *Umowa know-how. Zagadnienia konstrukcyjne*, Warszawa–Kraków 1974.
12. Gdański Park Naukowo-Technologiczny, *Procedura Zarządzania Własnością Intelektualną*, Gdańsk 2010.
13. Gędłek M., *Wynalazki w działalności małych i średnich przedsiębiorstw*, Warszawa 2008.
14. Gliciniński L., *Wykonywanie praw własności intelektualnej w prawie Wspólnoty Europejskiej*, Warszawa 1997.
15. Główny Urząd Statystyczny, *Działalność innowacyjna w Polsce*, Warszawa 2014.
16. Głuch M., *Alianse strategiczne jako źródło przewagi konkurencyjnej organizacji*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego 2013, nr 34.
17. Golat R., *Dobra niematerialne. Kompendium prawne*, Warszawa 2005.
18. Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1998.
19. Grudzewski W., Hejduk I. (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Warszawa 2000.
20. Kasprzycki D., Matczewski A., Okoń – Horodyńska E., du Vall M., Wiśła R., *Zarządzanie własnością intelektualną w przedsiębiorstwie – regulaminy korzystania z wyników prac intelektualnych powstałych w przedsiębiorstwie*, Kraków 2008.
21. Kłak M., *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Kielce 2010.
22. Konkel M., *Naukowiec i przedsiębiorca. Read-Genie i szczecińska uczelnia medyczna, czyli współpraca biznesu z uczelnią*, Puls Biznesu z 21 września 2011 roku.

23. Kopff A., *Aktualne problemy międzynarodowej ochrony prawnej know-how*, Państwo i Prawo 1973, nr 10.
24. *Korzystanie z własności intelektualnej w biznesie. Podręcznik dla izb handlowych oraz stowarzyszeń przedsiębiorców tworzących usługi w zakresie własności intelektualnej*, Warszawa 2012.
25. Kostański P. (red.), *Prawo własności przemysłowej. Komentarz*, Warszawa 2014.
26. Kotarba W., *Ochrona własności intelektualnej*, Warszawa 2012.
27. Kwiatkowska A., *Korporacyjne i uniwersyteckie firmy spin-off z perspektywy zarządzania zmianami* [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wrocław 2009.
28. Makowiec M., *innowacyjność przedsiębiorstw typu spin-off/ spin-out na przykładzie wybranych organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia 2012, nr 55.
29. Michalak A. (red.), *Prawo własności przemysłowej. Komentarz*, Warszawa 2016.
30. Michniewicz G., *Ochrona własności intelektualnej*, Warszawa 2012.
31. Nieć M., *Bariery wprowadzania innowacji w przedsiębiorstwach przetwórstwa spożywczego w Polsce w latach 2002-2010*, Roczniki Nauk Rolniczych. Seria G 2011, nr 4.
32. Nieć M., *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce na tle krajów Europy* [w:] P. Zadura-Lichota (red.), *Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce. Odkryty i ukryty potencjał polskiej innowacyjności*, Warszawa 2015.
33. Nowińska E., Szczepanowska-Kozłowska K. (red.), *System prawa handlowego. Tom 3. Prawo własności przemysłowej*, Warszawa 2015.
34. Pazdan M. (red.), *Prawo prywatne międzynarodowe. System Prawa Prywatnego. Tom 20C*, Warszawa 2015.
35. Piasny B., *Zarządzanie wiedzą i kreowanie kapitału intelektualnego we współczesnym przedsiębiorstwie*, Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy 2013, nr 36.
36. Piekut M., *Działalność B+R czynnikiem rozwoju przedsiębiorstw*, Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie 2011, nr 3.
37. Piekut M., *Innowacyjna działalność przedsiębiorstwa w Polsce na tle Europy Środkowo-Wschodniej*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie 2012, nr 2.
38. Porwit K., *Cechy gospodarki opartej na wiedzy* [w:] A. Kukliński (red.), *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwania dla Polski XXI wieku*, Warszawa 2001.

39. Potempa A., *Zarządzanie prawami własności intelektualnej i ich wycena w przedsiębiorstwie* [w:] U. Promińska (red.), *Własność intelektualna w działalności przedsiębiorców*, Łódź 2010.
40. *Raport o stanie patentowania w Polsce. Patenty szansą na wzrost innowacyjności polskich przedsiębiorców*, Warszawa 2015.
41. Rokita J., *Organizacja ucząca się*, Katowice 2003.
42. Rymarczyk J., *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, Warszawa 2006.
43. Sikorski C., *Zachowania ludzi w organizacji*, Warszawa 2001.
44. Skubisz R., *Prawo z rejestracji znaku towarowego i jego ochrona. Studium z zakresu prawa polskiego na tle prawnoporównawczym*, Lublin 1988.
45. Skubisz R. (red.), *System prawa prywatnego, t. 14A, Prawo własności przemysłowej*, Warszawa 2012.
46. Sokołowska A., *Wiedza jako podstawa efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym* [w:] E. Skrzypek, A. Sokół, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce opartej na wiedzy*, Warszawa 2009.
47. Szewc A., Jyż G., *Prawo własności przemysłowej*, Warszawa 2011.
48. Szewc A., Ziolo K., Grzesiczak M., *Umowy jako prawne narzędzie transferu innowacji*, Warszawa 2006.
49. Szwaja J., Sołtysiński A. (red.), *System prawa własności intelektualnej. Prawo wynalazcze. Tom III*, Ossolineum 1990.
50. Szwaja J., Szajkowski A. (red.), *System prawa własności intelektualnej, t. 3*, Warszawa 2013.
51. Tamowicz P., *Przedsiębiorczość akademicka. Spółki spin-off w Polsce*, Warszawa 2005.
52. Trzmielak D., Byczko S., *Zagadnienia własności intelektualnej w transferze technologii*, Łódź 2011.
53. Trzmielak D., Byczko S., *Zarządzanie własnością intelektualną w przedsiębiorstwie i na uczelni*, Gdańsk 2010.
54. Turczak A., *Problemy ochrony patentowej w Polsce*, Equilibrium 2010, nr 1.
55. Węgliński B., *IP Management – the Key to Successful Economy* [w:] B. Węgliński (red.), *IP Management. Zarządzanie Własnością Intelektualną*, Warszawa – Józefowo 2010.
56. Zaleski J., *Zarządzanie własnością intelektualną. Syndrom marchewki*, Warszawa 2014.

**INTELLECTUAL PROPERTY MANAGEMENT
AND INNOVATIVENESS OF RESEARCH AND DEVELOPMENT
PROJECTS IN POLISH ENTERPRISES**

Abstract: The aim of this article is to outline various intellectual property management methods employed in Polish enterprises. Attention is paid to the enterprises commercialisation strategies making use of the entity's own capital and expertise, as well as of the capital and expertise of its business partner. Examples of enterprises that, in line with their own intellectual property management system, successfully implement new technologies, which foster better financial results, are also provided. The article proves the low level of innovativeness of Polish enterprises, as compared to other Member States of the European Union, stating the reasons behind this.

Key words: innovations in enterprises, intellectual property management, R+D sector, good practices

Translated by Anna Słowik