

7.4. Strategia Zarządzania Własnością Intelktualną

Wprowadzenie

Każda organizacja ma różne cele i dlatego też strategie muszą być tak sformułowane, żeby umożliwić osiągnięcie danych celów. Waga własności intelektualnej w ramach przewagi konkurencyjnej organizacji zależy od sektora jego działalności, strategii gospodarczej oraz wzajemnych relacji ze strategią jego konkurencji. Patenty są niezbędne jako zaleta konkurencyjności, w szczególności w dziedzinach, gdzie innowacje są proste do skopiowania. W niektórych przypadkach, inne właściwe metody zachowanie tajemnicy oraz zalety przewagi konkurencyjnej są również skuteczne.

Nie ma "optymalnej" właściwej strategii. Strategia własności intelektualnej może różnić się między organizacjami. Duże przedsiębiorstwa, które mają znaczne środki finansowe często szukają strategii opartej na zdobywaniu i utrzymywaniu dużej liczby patentów. Natomiast, dla większości nowych przedsiębiorstw, rozwój oraz budowanie obszernego zasobu patentowego może być niewspółmiernie kosztowne.

7.4.1. Czym jest strategia własności intelektualnej?	2
7.4.2. Dlaczego strategia własności intelektualnej jest ważna?	2
7.4.3. Jakie są główne strategie patentowe i gdzie mogłyby być one zastosowane?	3
7.4.4. Jakie są najczęstsze typy licencji i gdzie mogą być one stosowane?	4
7.4.5. Przykład	5

7.4.1. Czym jest strategia własności intelektualnej?

Zarządzanie aktywami własności intelektualnej przedsiębiorstwa jest czymś więcej niż tylko zdobywaniem formalnych praw własności intelektualnej poprzez krajowy urząd ds. własności intelektualnej. Prawa patentowe czy znaki towarowe nie są wiele warte jeśli nie korzysta się z nich odpowiednio. Co więcej, część z cennej własności intelektualnej może nie wymagać formalnej rejestracji, ale innych środków ochrony (np. umów o zachowaniu tajemnicy). Przedsiębiorstwa chcące w pełni wykorzystać wartość ich know-how oraz kreatywność powinny podjąć odpowiednie kroki w celu rozwoju strategii własności intelektualnej dla swojej działalności oraz uzyskania integracji z ogólną strategią działania. Oznacza to włączanie kwestii własności intelektualnej w czasie do tworzenia planów biznesowych oraz strategii marketingowych. Podstawowa strategia własności intelektualnej powinna bazować na następujących zasadach:

zasada uzyskiwania własności intelektualnej

Pojedynczy produkt lub usługa mogą być chronione różnymi formami praw własności, które obejmują różne aspekty tego produktu lub usługi. Małe i średnie przedsiębiorstwa muszą wziąć pod uwagę najlepszy pakiet ochrony oraz upewnić się, aby wszystkie formalne były uzyskane.

zasada wykorzystywania własności intelektualnej

Aktywa własności intelektualnej mogą być wykorzystywane na wiele sposobów. Może to być komercjalizacja produktów i usług chronionych prawem własności, zawieranie umów licencyjnych i franczyzy, sprzedaż aktywów własności intelektualnej innym firmom, tworzenie spółek typu joint venture, używanie własności intelektualnej do uzyskania dostępu do technologii innych przedsiębiorstw poprzez umowy wzajemnej licencji lub używanie własności intelektualnej do zdobycia środków finansowych. Każdorazowo przedsiębiorstwa powinny zdecydować, jak najlepiej mogą wykorzystać swoje aktywa własności intelektualnej zarówno w skali krajowej, jak i międzynarodowej.

zasada monitorowania własności intelektualnej

Regularne sprawdzanie baz danych patentów i znaków towarowych jest ważne, żeby być na bieżąco z najnowszymi osiągnięciami technicznymi oraz nowymi technologiami, móc znaleźć nowych partnerów i dostawców licencyjnych, uzyskać nowe możliwości rynkowe, mieć możliwość monitorowania działalności konkurencji, stwierdzić możliwe naruszenia oraz uniknąć naruszenia praw konkurencji.

zasada egzekwowania własności intelektualnej

Jasna zasada egzekwowania własności intelektualnej jest krytyczna w przypadku strat, które mogą nastąpić w przypadku istnienia podrobionych towarów na rynku oraz wysokich kosztów niektórych sporów dotyczących własności intelektualnych.

7.4.2. Dlaczego strategia własności intelektualnej jest ważna?

Małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią ponad 90% przedsiębiorstw w większości państw na całym świecie. Są one siłą napędową wielu innowacji i przyczyniają się do wzrostu krajowej gospodarki poprzez tworzenie miejsc pracy, inwestycje oraz eksport. Pomimo ważności małych i średnich przedsiębiorstw dla vitalności gospodarki oraz potencjału oferowanego przez system własności intelektualnej zwiększający konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw, firmy często nie korzystają w pełni z zalet systemu.

Powiązanie pomiędzy ogólną strategią organizacji i jej strategią własności intelektualnej będzie bardziej znaczące w "**nowej gospodarce**", niż miało to miejsce wcześniej. W nowej gospodarce, jednym z koniecznych warunków umożliwiających konkurencję jest fakt, że organizacja może **tworzyć, pro-**

dukować, chronić oraz komercjalizować prawa własności intelektualnej. Połączenie konkretnych strategii własności intelektualnej oraz strategii opartej na know-how może pozwolić na stworzenie bazy, w oparciu o którą kierownictwo może odpowiednio lokować lub zwiększać swoje środki finansowe.

Decyzje dotyczące strategii własności intelektualnej ujawnią często swój efekt w długim czasie i zakresie skutkują również wysokim stopniem nieodwracalności. Nie zależy to od np. powagi inwestycji, które są związane z tym pojęciem, ale po prostu od poprawności decyzji firmy. Strategia własności intelektualnej, która mogłaby być warta miliardy, może zostać uzyskana przy względnie skromnych nakładach finansowych. Z drugiej strony, błędy w tym zakresie mogą być niewyobrażalnie kosztowne. Prawa własności intelektualnej mogą być w dużym stopniu rozpatrywane jako instrument marketingowy. Ze względu na fakt, że wiele obszarów działalności zmienia się bardzo szybko, a organizacja nie jest w stanie zajmować się wszystkimi ścieżkami, strategiczne użycie praw własności intelektualnej może być szansą dla przedsiębiorstwa.

7.4.3. Jakie są główne strategie patentowe i gdzie mogłyby być one zastosowane?

Wiele ogólnych strategii patentowych jest opisanych w literaturze. Oto następujące ich przykłady:

strategia patentowa „Ad hoc”

Ta strategia jest wynikiem wysiłków ad hoc oraz niewielkich środków. Jeden lub kilka patentów może być stosowanych do ochrony innowacji poprzez określony program. Istnieje wiele możliwości ich wyszukiwania, a ich koszty są niskie.

strategia „Snajpera”

Wielu posiadaczy patentów stosuje strategię „snajpera”. Opierają się oni na kilku patentach obejmujących ich podstawową technologię i nie koncentrują się na ochronie jej możliwych modyfikacji lub ulepszeń. Jest to z natury strategia ryzykowna, szczególnie wówczas, gdy podstawowe patenty są uznane w całości lub częściowo za nieważne, i nie ma dodatkowych patentów obejmujących ulepszenia lub modyfikacje oryginalnej technologii. Inne ryzyko, które podejmuje się bez regularnego sprawdzania polega na tym, że oryginalne patenty i technologia, którą chronią, mogą stać się przestarzałe.

„blokowanie”

Strategię tę stosuje się kiedy organizacja nie zamierza korzystać z patentów, ale stosuje je jako realną alternatywę przeciwko swoim konkurentom.

strategia „Shotgun”

Zgodnie z tą strategią posiadacz patentów dąży do posiadania ich jak największej liczby w konkretnym obszarze technologii. To podejście ma stworzyć wrażenie, że obszar technologii jest tak objęty patentami, że jest prawie niemożliwym dla konkurencji, żeby opatentować cokolwiek lub żeby uniknąć naruszenia jednego lub wielu obowiązujących patentów. Jednak zapewniając optymalną ochronę, ten sposób realizacji celów może być kosztowny i nie odpowiedni dla małych i średnich przedsiębiorstw, które z natury mają niższe budżety na rozwój i badania. Dlatego też, niezwykle ważnym jest dla małych i średnich przedsiębiorstw stworzenie takiego opłacalnego zarządzania zasobem patentowym własności intelektualnej, które zapewni komercyjnie realistyczną równowagę między podejściem "postawić wszystko na jedną kartę" a podejściem "opatentować cokolwiek i wszystko".

strategia "pokrywania rynku"

W tym przypadku, wysiłki są skierowane na przekształcenie obszaru w dżunglę lub pole minowe patentów, np. poprzez bombardowanie każdego kroku w procesie produkcyjnym nowymi patentami, mniej lub bardziej systematycznie. Ta strategia może być stosowana w powstających technologiach, kiedy niepewność jest wysoka, czy kierunki rozwoju i badań są owocne lub w sytuacjach niepewności dotyczącej wagi ekonomicznej zakresu patentu.

strategia „płotu”

Niektóre organizacje zgłaszają patenty nie tylko dotyczące ich podstawowych technologii, ale również dotyczące narastającego postępu, żeby stworzyć pewnego rodzaju "płot" przeciwko konkurencji. Strategia „płotu” wymaga zwykle złożenia licznych wniosków patentowych w stosunku do wydanych patentów i produktów konkurencji, aby opatentować ulepszenia technologii konkurencji i ograniczyć jego przyszłą mobilność.

„Otoczanie”

W tym przypadku, centralny patent, szczególnie strategiczny dla firmy, może być ograniczony lub otoczony innymi patentami, które są mniej ważne, ale wspólnie blokują skuteczne użycie komercyjnego patentu centralnego, nawet po jego wygaśnięciu.

strategia „Prestiżu”

Niektóre przedsiębiorstwa uważają, że prestiż i przywództwo towarzyszące patentowi mogą pomóc ich działalności i stanowić siłę napędową tej strategii. Instytucje akademickie i badawcze znane są również ze składania wniosków patentowych, aby uzyskać uznanie w ich pracy badawczej. Małe przedsiębiorstwa mogą również szukać ochrony patentowej, aby wywrzeć wrażenie na potencjalnych inwestorach i wypromować oryginalność ich technologii.

strategia „stracha na wróble”

Właściciel patentu może nie mieć zamiaru dochodzić swoich praw, a zamiast tego czuwać, czy konkurencja trzyma się z daleka od obszaru, który jest chroniony. Patent działa tutaj na zasadzie stracha na wróble trzymającego konkurentów z dala od działalności właściciela. Strategia ta jest częściej spotykana w branżach, w których składanie patentów na dużą skalę i częste spory patentowe nie mają miejsca. Wyspecjalizowane przedsiębiorstwa będą zawsze bardziej szukały sposobów tworzenia wokół patentu, niż mniej wyspecjalizowane przedsiębiorstwa, które wolą raczej trzymać się z daleka niż inwestować w kosztowne procedury.

7.4.4. Jakie są najczęstsze typy licencji i gdzie mogą być one stosowane?

Wiele ogólnych licencji jest opisanych w literaturze. Oto następujące ich przykłady:

licencja zwykła

Jest to najbardziej popularny typ licencji. Licencja jest zwykła jeśli prawa przyznane licencjodawcy mogą być również przyznane innym. Typowym przykładem jest używanie komercyjnego oprogramowania.

licencja na wyłączność

Licencja jest przyznawana na wyłączność, jeśli licencjobiorca jest jedynym podmiotem, któremu udzielono praw licencyjnych. Typowym przykładem tutaj jest sytuacja, w której właściciel franczyzowanego punktu fast food może otrzymać wyłączone prawo na użycie franczyzowanego znaku towarowego na konkretnym obszarze geograficznym.

licencja patentowa (lub innej własności intelektualnej)

Właściciel patentu (lub innego typu własności intelektualnej) ma legalne prawo wyłączenia nieautoryzowanego użycia, sprzedaży, oferty sprzedaży lub importu produktu lub usług objętych przedmiotem ochrony.

licencja na wspólny rozwój

Przyjęte jest, iż jedno przedsiębiorstwo zajmujące się technologią zawiera umowę wspólnego rozwoju z innym w celu współpracy w rozwoju produktu wymagającego specjalnych środków obu przedsiębiorstw. Kiedy rozwój nowego produktu jest zakończony, licencja na wspólny rozwój daje każdej ze stron wszystkie prawa do promocji produktu.

licencja wzajemna

Są to zasadniczo dwie licencje połączone w jedną umowę, która stosowana jest kiedy każda ze stron umowy chce uzyskać konkretne prawa do własności drugiej strony.

licencja warunkowa

Strony umowy ustalą w konkretnym czasie, że jeśli jedna ze stron nie wykona czegoś, wtedy stworzona zostanie licencja. Np. jeśli sprzedawca oprogramowania nie dostarczy wystarczającej ilości produktu do dystrybutora, ten może otrzymać licencję na reprodukcję takich produktów z oryginału w określonym zakresie w celu zaspokojenia złożonego zamówienia zgodnie z umową dystrybucji.

sublicencja

Przepisy sublicencji udzielają licencjodawcy prawnego upoważnienia do udzielania licencji na własność intelektualną innym. Było by to powszechne, kiedy oryginalny licencjodawca ukończy rozwój i badania w kontekście zasobu patentowego, podczas gdy inni posiadają patenty uzupełniające wspólnie zarządzany zasób.

Zalety licencjonowania obejmują:

- skuteczny zwrot kosztów z inwestycji na rozwój i badania poprzez wchodzenie na nowe rynki, do których właściciel własności intelektualnej nie miałby dostępu;
- tworzenie nowych stosunków, które prowadzą do współpracy w zakresie rozwoju i badań;
- zapewnienie środków kontroli i stałego dostępu do rozwoju nowych technologii.

7.4.5. Przykład

Rozwijanie strategii własności intelektualnej w sektorze ITC - Eidon Ricerca Sviluppo Documentazione S.P.A.

Eidon Ricerca Sviluppo Documentazione S.p.A. jest prywatnym i niezależnym Centrum Inżynieryjnym i Kontraktującym Badania, znajdującym się w Udine i Trieście, w północno-wschodniej części Włoch. Uznane przez włoskie Ministerstwo ds. Edukacji, Szkolnictwa Wyższego i Badań jako wysoko wyspecjalizowane laboratorium w zakresie technologii in-

formatycznych i elektronicznych, Eidon wspiera inne przedsiębiorstwa zapewniające innowacje poprzez outsourcing rozwoju i badań.

Eidon zajmuje się innowacjami, osiągniętymi poprzez projektowanie, rozwój, instalację oraz usługi w zakresie oprogramowania i systemów dla procesów przemysłowych jak również integrację automatyzacji i IT w procesach organizacyjnych (certyfikat ISO9001).

Wspiera ono przedsiębiorstwa w takich działaniach jak przygotowanie koncepcji projektu(w tym realizacja prototypów), ogólne zarządzanie projektem oraz prezentację wniosków o przyznanie funduszy. Główne obszary technologiczne, w których Eidon posiada ugruntowane zdolności oraz know-how to: sztuczne systemy zobrazowania, sterowanie i monitoring procesów przemysłowych, oprogramowanie internetowe/intranetowe oraz technologia i systemy inżynierskie.

Środowisko konkurencji w badaniach stosowanych w sektorach ICT jest bardzo dynamiczne i podatne na gwałtowne ewolucje technologiczne. Liczba problemów przedstawionych przez klienta (małe lub średnie przedsiębiorstwo) jest zawsze wyższa niż liczba dostępnych rozwiązań technologicznych. Dla przedsiębiorstwa kluczowym jest monitorowanie zmian i osiągnięć technologicznych, które mogą być decydujące dla jego konkurencyjności. Przez ostatnie 4 lata przedsiębiorstwo stworzyło nieformalną działalność monitorowania technologii w pełni oddaną profesjonalną kadrami.

Monitorowanie obejmuje badania i nieformalne sondaże, aby zidentyfikować konkurentów. Przeprowadzane jest przy zastosowaniu Internetu z "ludzkim filtrowaniem", obejmuje również konsultowanie prasy fachowej, uczestnictwo w konferencjach i warsztatach zarówno krajowych, jak i międzynarodowych, współpracę z uniwersytetami i innymi centrami badawczymi, wizyty i analizy rynku, korzystanie z bazy danych patentów oraz uzyskiwanie raportów od instytucji badawczych (rzadko stosowane).

Działalność rozwojowa i badawcza przedsiębiorstwa jest zawsze oparta na konkretnym projekcie i zwykle przeprowadzana wewnętrznie lub we współpracy z uniwersytetami lub innymi centrami badawczymi i partnerami.

Od utworzenia w 1979 roku, Centrum stosuje ochronę znaku towarowego do stworzenia silnej tożsamości firmy oraz silnego wizerunku zewnętrznego. Ochrona znaku towarowego jest związana z logo firmy, podwójną strzałką odzwierciedlającą ideę dogłębnego badania tematu i wypracowania rozwiązania.

Obecnie, Centrum nie stosuje znaków towarowych do ochrony zindywidualizowanych produktów lub platform, zapewniając kompleksowe systemy i oryginalne rozwiązania wypracowane *ad hoc* dla swoich klientów. Jednak firma nie wyłącza zastosowania narzędzi własności intelektualnej dla przyszłych działań – w szczególności w stosunku do oprogramowania.

Eidon uzyskał 15 patentów, chroniących oryginalne systemy wynikające z różnych kontraktów rozwojowych i badawczych przeprowadzonych we współpracy z partnerami przemysłowymi w następujących branżach przemysłowych: produkcja cegieł, ceramika, przemysł chemiczny/ petrochemiczny, spożywczy farmaceutyczny, obróbka marmuru, sitodruk, garbowanie, przemysł tekstylny, winiarstwo, przemysł drzewny i metalurgia mechanika.

Firma traktuje ochronę patentową jako bardzo ważną dla innowacyjnych rozwiązań high-tech. Jednak w przypadku narastających innowacji, kiedy wprowadzenie na rynek jest ważniejsze niż kwestie technologiczne, firma dochodzi do wniosku, że uzyskanie patentu nie jest opłacalne. Eidon jest zdania, że może to skutkować przedczesnym ujawnieniem strategicznych informacji. Ich udostępnienie osobom trzecim, może uczynić ochronę bezwartościową. Jeśli więc w grę wchodzi rozwiązanie dotyczące oprogramowania, wtedy Eidon opiera się na ochronie prawa autorskiego.

Oryginalne oprogramowanie Eidon chronione jest prawem autorskim. Prawa dostępu do oprogramowania, oparte zwykle na modelu licencji na wyłączność, zwykle nie obejmują dostępu do kodów źród-

dłowych, które mogą zostać udostępnione tylko w wyjątkowych sytuacjach i na podstawie oddzielnej umowy.

Standardowa umowa badawczo-rozwojowa Eidon jest zwykle ciekawą mieszanką różnych narzędzi własności intelektualnej, która odzwierciedla złożoność działań umowy badawczej. Często interesy klientów i centrów badawczo-rozwojowych nie pokrywa się, z wiedzą nadającą się do opatentowania, stworzoną w trakcie projektu. Klient chce wyłącznych praw do stosowania, a organizacja badawczo-rozwojowa chce używać wiedzę do dalszego rozwoju. Będąc świadomym tego dylematu, Eidon przyjął rozwiązanie kompromisowe polegające na zabezpieczeniu podstawowych interesów obu stron, które oparte jest na trzech elementach:

- poufności;
- uznawaniu praw własności intelektualnej Eidon w zakresie technologii podstawowej;
- uznawanie, iż klient może chcieć zabezpieczyć prawa własności intelektualnej w konkretnym wniosku/aplikacji.

Prawa własności intelektualnej Eidon są głównie chronione na szczeblu krajowym, chociaż firma złożyła kilka wniosków o patenty europejskie. Proces wnioskowania jest przeprowadzony przy pomocy zewnętrznych ekspertów prawa, którzy są odpowiedzialni za właściwe wdrożenie wybranych różnych narzędzi ochrony własności intelektualnej.