

ROZDZIAŁ 14

KNOW-HOW A ZARZĄDZANIE INNOWACJAMI

Martyna Kochanek

1. Istota know-how

W rzeczywistości społecznej pojęcie „*know-how*” funkcjonuje już od dłuższego czasu. Pojawia się ono w aktach normatywnych, dokumentach niestanowiących źródeł prawa, w praktyce obrotu gospodarczego, a także w umowach handlowych. Podstawowym problemem związanym z tą instytucją jest brak jednoznacznej – ogólnej definicji, obowiązującej dla całego systemu prawnego międzynarodowego, jak również ustawodawstwa polskiego¹. W poszukiwaniu cech charakterystycznych oraz elementów konstytutywnych *know-how* przywołać można szereg definicji, które pokazują nie tylko różnice znaczeniowe, ale przede wszystkim elementy wspólne, konstrukcyjne istoty tego pojęcia. Jedną z nich wypracowaną w ramach działalności Międzynarodowego Stowarzyszenia Ochrony Własności Przemysłowej (w skrócie AIPPI) przyjmuje, że „*know-how* składa się z wiedzy i doświadczeń o charakterze technicznym, handlowym, administracyjnym, finansowym albo innego rodzaju, które nadają się do stosowania w pracy danego przedsiębiorstwa lub do wykonywania danego zawodu”². Wskazuje się tutaj na główne cechy *know-how* w postaci: wartość majątkowej, poufności, przymiotu składnika majątkowego przedsiębiorstwa oraz jego przenaszalno-

¹ R. Golat, *Know-how. Status prawny i podatkowy*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2007, s. 7.

² *Annuaire AIPPI* tom I, s. 202.

ści³. W prawie unijnym za punkt odniesienia przytoczyć należy definicję *know-how* zawartą w Rozporządzeniu Komisji (WE) nr 772/2004 z 7 kwietnia 2004 r. w sprawie stosowania art. 81 ust 3 Traktatu do kategorii postanowień o transferze technologii, gdzie „*know-how*” oznacza pakiet nie patentowych informacji praktycznych, wynikających z doświadczenia i badań, które są: a) niejawne, czyli nie są powszechnie znane lub łatwo dostępne, b) istotne, czyli ważne i użyteczne z punktu widzenia wytwarzania produktów objętych umową, i c) zidentyfikowane, czyli opisane w wystarczająco zrozumiały sposób, aby można było sprawdzić, czy spełniają kryteria niejawności i istotności. Należy przy tym zaznaczyć, że w/w Rozporządzenie 772/2004 obejmuje wszelkie informacje praktyczne, a nie, jak to czyniło Rozporządzenie uprzednie nr 240/96⁴ – obecnie uchylone, które obejmowało wyłącznie kwestie techniczne. Obydwie definicje wskazują na spójne kryteria, tj.: niejawność, istotność i identyfikację. W prawie polskim definicję *know-how* odnaleźć można m.in. w rozporządzeniu w sprawie wyłączenia niektórych rodzajów porozumień dotyczących transferu technologii spod zakazu porozumień ograniczających konkurencję⁵, wydanego na podstawie ustawy o ochronie konkurencji i konsumentów. Zgodnie z w/w rozporządzeniem pod pojęciem *know-how* rozumie się nieujawnione do wiadomości publicznej informacje techniczne, technologiczne lub zasady organizacji i zarządzania w rozumieniu art. 2 ust 2 pkt 2 OKiKU, które są istotne z punktu widzenia towarów objętych umową i które zostały opisane w sposób pozwalający na weryfikację kryterium niejawności i istotności⁶. Powyższa definicja ukazuje cechy konstytucyjne *know-how* w postaci: niejawności – a więc utrzymania w poufności, istotności „z punktu widzenia wytwarzania towarów objętych umową”⁷ oraz opisanie informacji tak, aby umożliwić weryfikację kryterium niejawności i istotności. Z powyższych rozważań wynika, że informacja wcale nie musi dotyczyć techniki,

³ B. Gawlik, *Umowa know-how. Zagadnienia konstytucyjne*, ZNUJ PWiOWI 1974, z. 3, s. 12–13.

⁴ Rozporządzenie Komisji Europejskiej Nr 240/96 z dnia 9 lutego 1996 r., Dz. Urz. L 31, s. 2.

⁵ Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 17 kwietnia 2015 r. w sprawie wyłączenia niektórych rodzajów porozumień o transferze technologii spod zakazu porozumień ograniczających konkurencję (Dz.U. z 2015, poz. 585).

⁶ M. Salamonowicz, *Licencje patentowe i know-how na tle zakazu porozumień antykonkurencyjnych*, wyd. C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 35 i nast.

⁷ Por. z rozporządzeniem Komisji Europejskiej nr 772/2004.

może mieć charakter pozatechniczny, tzn. np. dotyczyć zasad organizacji i zarządzania. Definicję *know-how* posiadają również inne polskie rozporządzenia wykonawcze, m.in. wprowadzające tzw. zwolnienia blokowe⁸. Zauważyć należy, że w aktualnie obowiązujących przepisach, m.in. w/w rozporządzeniach instytucję *know-how* ustawodawca interpretuje rozszerzająco, w porównaniu z definicjami zawartymi w pierwotnych aktach prawnych⁹. Wielu teoretyków opowiada się za takim właśnie – szerokim traktowaniem *know-how*. Nakazują oni rozumieć, że pod pojęciem tym nie kryje się wyłącznie wiedza techniczna, użyteczna bezpośrednio w produkcji, ale również wszelkie umiejętności organizacyjne, handlowe oraz finansowe, które dają się zastosować w działalności gospodarczej. Wiedzę na temat tego, jak postępować, aby odnieść jak największy zysk, można stosować przy produkcji towarów, świadczeniu usług, promocji swojej działalności, przy wewnętrznej organizacji przedsiębiorstwa lub biorąc pod uwagę inne aspekty funkcjonowania wśród konkurencji na rynku.

Powyższe definicje konkretyzują, że *know-how* to dobro niematerialne istotne dla sfery działalności gospodarczej, ponieważ może stanowić odrębny przedmiot obrotu cywilnoprawnego, tzn. może być udostępnione przez dysponenta innemu podmiotowi, zainteresowanemu jego wykorzystaniem¹⁰. Do cech *know-how* zaliczyć zatem należy: wartość gospodarczą, użyteczność wykorzystywania w praktyce oraz podejmowanie działań w celu zachowania poufności informacji. Nieodłączną jego cechą jest również tajemniczość, której nie można jednak utożsamiać z wyłącznością stosowania. Po pierwsze: podmiot, który dysponuje *know-how* może zdecydować, że udostępni go swojemu kontrahentowi, co z reguły wiązać się będzie z zawarciem stosownej umowy. Po drugie natomiast, zazwyczaj

⁸ Są to rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 19 listopada 2007 r. w sprawie wyłączenia określonych porozumień wertykalnych spod zakazu porozumień antykonkurencyjnych (Dz.U. z 2007 r., Nr 30, pozw. 1691), czy rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 19 listopada 2007 r. w sprawie wyłączenia określonych porozumień specjalizacyjnych i badawczo-rozwojowych spod zakazu porozumień antykonkurencyjnych (Dz.U. z 2007 r., Nr 20, poz. 1692).

⁹ Por. z rozporządzeniem Rady Ministrów z 30 lipca 2002 r. w sprawie wyłączenia niektórych kategorii porozumień dotyczących transferu technologii spod zakazu porozumień ograniczających konkurencję (Dz.U. z 2002 r., Nr 137, poz. 1152).

¹⁰ R. Golat *Know-how. Status prawny i podatkowy*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2007, s. 9.

za wykorzystanie *know-how* u danego podmiotu odpowiadać będzie szereg osób, będących pracownikami przedsiębiorstwa.

Pomimo podobieństw, nie sposób *know-how* utożsamiać z tajemnicą przedsiębiorstwa. Zgodnie z art. 11 ust 4 ustawy o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji¹¹ przez tajemnicę przedsiębiorstwa rozumie się nieujawnione do wiadomości publicznej informacje techniczne, technologiczne, organizacyjne przedsiębiorstwa lub inne informacje posiadające wartość gospodarczą, co do których przedsiębiorca podjął niezbędne działania w celu zachowania ich poufności. Co więcej, tajemnica przedsiębiorstwa została wymieniona jako składnik przedsiębiorstwa w myśl art. 55¹ kodeksu cywilnego¹². Oznacza to, że tajemnicę przedsiębiorstwa uznaje się za pojęcie szersze od – nawet szeroko pojmowanego – *know-how*¹³. Podczas, gdy *know-how* z towarzyszącą mu poufnością można uznać za szczególnego rodzaju tajemnicę przedsiębiorstwa, nie każda tajemnica przedsiębiorstwa będzie uznawana za *know-how*¹⁴. W doktrynie, z uwagi na podobne cechy, rolę i zakres pojęciowy spotkać można autorów, którzy stosują te pojęcia zamiennie¹⁵.

Zakres indywidualnych uprawnień dysponenta *know-how* nie jest ustawowo wyznaczony. Obejmuje on różne formy gospodarczego oraz zawodowego wykorzystania. Wyodrębnić można kilka sposobów gospodarczego korzystania z *know-how*. Dysponent może używać go w prowadzonej przez siebie działalności gospodarczej – mowa tutaj o produkcyjnej i użytkowej formie korzystania z informacji, np. tworząc program komputerowy przy wykorzystaniu *source codes* (kodów źródłowych). Korzystać z *know-how* można w reklamie oraz marketingu, uwidaczniając walory płynące z poufnej receptury produktu (np. składu Coca-Coli). Z informacji można korzystać także w świadczeniu usług z użyciem produktu wytworzonego według tajemnicy, czy też w obrocie handlowym przy wykorzystaniu danych osobowych klientów przedsiębiorstwa. Wyłączność dysponenta obejmuje także sferę niegospodarczego korzystania

¹¹ Ustawa z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji (Dz.U. z 2003 r., Nr 153, poz. 1503).

¹² Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny (Dz. U. z 2018, poz. 459).

¹³ M. Salamonowicz, *Licencje patentowe i know-how na tle zakazu porozumień antykonkurencyjnych*, wyd. C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 41.

¹⁴ R. Golać, *Know-how. Status prawny i podatkowy*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2007, s. 13.

¹⁵ E. Wojcieszko-Głuszko, *Ochrona prawna know-how*, s. 33.

z tajemnicy¹⁶. Ten rodzaj dysponowania *know-how* nazwać można pierwotnym – pochodzącym od twórcy.

Istnieje również forma nabyta – wtórna, dysponowania *know-how*. Zachodzi ona w sytuacji, gdy dopuszczamy do korzystania z *know-how* inny podmiot (podmioty), które zostały przez głównego (pierwotnego) dysponenta *know-how* umownie upoważnione do korzystania z naszej wiedzy, umiejętności w ograniczonym zakresie.

Zdarzyć się mogą sytuacje nietypowe, kiedy z *know-how* dysponować będą dwa lub więcej podmiotów, które równoległe doprowadziły do opracowania danego rozwiązania. Wówczas, jeżeli żaden z podmiotów nie zgłosi swojego *know-how* do rejestracji patentowej, w grę wchodzić będzie równoległe korzystanie przez oba lub więcej podmiotów ze swojego rozwiązania, bez obawy o zarzut naruszenia cudzych praw wyłącznych. Sytuacja zmieni się diametralnie, kiedy podmiot zgłosi swój *know-how* wynalazku do rejestracji w Urzędzie Patentowym. Zgłoszenie wynalazku jest jednoznaczne z otrzymaniem przez taki podmiot statusu podmiotu wyłącznie uprawnionego. Status ulega wzmocnieniu po zakończeniu rejestracji wynalazku, czyli uzyskaniu patentu. Uzyskanie patentu przez jeden z podmiotów nie powoduje automatycznej utraty możliwości stosowania własnego *know-how* przez podmiot, który równocześnie go wytworzył. Kwestię tę reguluje art. 71 ustawy Prawa własności przemysłowej, co z uwagi na zakres tematyczny rozdziału zostanie wyłącznie zasygnalizowane.

Opisane powyżej prawo do dysponowania *know-how* umożliwia sklasyfikowanie sposobów pozyskania *know-how* przez podmioty. Najczęstszym jest wytworzenie *know-how* we własnym zakresie, tzn. przez własnych pracowników, na podstawie zawartych z nimi umów o pracę, czy projekty racjonalizatorskie. Pamiętać tutaj należy o art. 11 ust. 3 ustawy Prawo własności przemysłowej¹⁷, zgodnie z którym w razie dokonania wynalazku, wzoru użytkowego albo wzoru przemysłowego w wyniku wykonania przez twórcę obowiązków ze stosunku pracy, prawo to uzyskania patentu na wynalazek albo prawa ochronnego na wzór użytkowy, jak również prawo z rejestracji wzoru użytkowego przysługuje pracodawcy, jeżeli strony nie ustaliły inaczej. Dotyczy to również rozwiązań obję-

¹⁶ M. Salamonowicz, *Licencje patentowe i know-how na tle zakazu porozumień antykonkurencyjnych*, wyd. C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 55–56.

¹⁷ Ustawa z dnia 30 czerwca 2000 r. Prawo własności przemysłowej (Dz.U. z 2017, poz. 776).

tych tajemnicą przedsiębiorstwa, czyli traktowanych jako *know-how*. Mowa tutaj o projektach racjonalizatorskich – regulujących kwestię przyjmowania ich przez pracodawców od pracowników, czy regulaminach racjonalizacji (art. 7 ust. 1 i 3 w/w ustawy w zw. z art. 8 ust. 2). Drugim sposobem jest pozyskanie *know-how* od innych podmiotów, przy wykorzystaniu umów cywilnoprawnych¹⁸. Oczywiście jest, że wykorzystanie pierwszego sposobu i wykreowanie przez pracowników własnego *know-how* ma przewagę nad drugim sposobem, tj. uzyskaniem go od innego podmiotu. Ogranicza to możliwość bezprawnej utraty *know-how*, oraz daje przewagę swojej pozycji na rynku.

2. Innowacyjność – systematyka pojęciowa

Zarówno w literaturze, jak również w trakcie wystąpień prelegentów na różnych konferencjach naukowych, pojęcia: innowacja z innowacyjnością, zarządzanie innowacjami z zarządzaniem działalnością innowacyjną, są często mylone. Zasadnym jest wstępne usystematyzowanie tych pojęć.

Słowo „innowacja” pochodzi od łacińskiego „*innovatis*”, czyli odnowienie, tworzenie czegoś nowego. Pojęcie innowacji definiowane jest w literaturze przez socjologów, psychologów, ekonomistów oraz specjalistów z zakresu nauk technicznych. Innowacje powstają najczęściej wtedy, gdy ich tworzenie oraz stosowanie wbudowane jest w proces zarządzania¹⁹. Prekursorem klasycznej definicji innowacji jest J.A. Schumpeter. Traktował on innowację bardzo szeroko, jako wprowadzenie nowych lub udoskonalenie istniejących produktów lub technologii, ekspansję na nowe rynki zbytu, zdobycie nowych źródeł zaopatrzenia, czy reorganizację struktur rynkowych²⁰. Innowację szeroko rozumieli także A.J. Herman, E. Hagen, J. Parker i P.R. Whitfield²¹. Z kolei E.M. Rogers uważał, że inno-

¹⁸ R. Golał, *Know-how. Status prawny i podatkowy*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2007, s. 31–35.

¹⁹ J. Penc, *Zarządzanie innowacyjne. Sterowanie zmianami w procesie integracji europejskiej*. wyd. Wyższa Szkoła Studiów Międzynarodowych, Łódź 2007, s. 122.

²⁰ J.A. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, wyd. PWN, Warszawa 1960, s. 104.

²¹ S. Kowalkowski, *Innowacyjność jako integralny współczynnik funkcjonowania współczesnych organizacji publicznych w obszarze bezpieczeństwa i obronności* [w:] *Innowacyjność w procesach zarządzania i dowodzenia organizacjami publicznymi*, wyd. Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2014, s. 72.

wacja jest to idea postrzegania przez jednostkę jako nowa. Ta nowość, zdaniem autora, ma determinować reakcję na nią ze strony jednostek lub społeczności²².

Również w literaturze polskiej nie ma jednolitego stanowiska w kwestii pojęcia innowacji. Innowacja to wprowadzenie lub urzeczywistnienie zmian rozwojowych²³. Z kolei J. Lewandowski przyjmuje, że innowacje należy utożsamiać ze zmianą techniczną, technologiczną, organizacyjną, ekonomiczną, jak również zaliczyć tutaj należy nowatorstwo naukowe, których wprowadzenie w życie przesądza o postępie, a więc o urzeczywistnieniu korzystnych zmian rozwojowych²⁴. Innowacja rozumiana może być także jako „wprowadzenie zmian do układów gospodarczych, społecznych, których efektem jest wzrost użyteczności produktów i usług, procesów technologicznych oraz system zarządzania, prawa racjonalności gospodarowania, ochrona i poprawa środowiska przyrodniczego, lepsza komunikacja międzyludzka oraz ostatecznie poprawa jakości życia zawodowego i prywatnego członków społeczeństwa”²⁵.

Pomimo wielu różnych definicji innowacji należy przyjąć, że jej współczesne rozumienie jest bardzo bliskie pierwotnej klasycznej definicji autorstwa J.A. Schumpetera. Innowacje mogą mieć różny zakres, charakter i odgrywać różną rolę w przeobrażaniu produktów, metod wytwarzania i organizacji²⁶. Zgodnie ze statystyką GUS oraz metodologią Oslo²⁷ można wyróżnić cztery kategorie innowacji, tzn.:

- innowacje produktowe,
- innowacje procesowe,
- innowacje organizacyjne,
- innowacje marketingowe.

Innowacje techniczne w zakresie w/w innowacji produktowych oraz procesowych, mogą wprowadzać drobne zmiany, zmiany zasadnicze w konstrukcji wy-

²² E. M Rogers, *Diffusion of innovations*. New York 1972, s. 13.

²³ M. Pszczołkowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Warszawa 1978, s. 135.

²⁴ J. Lewandowski, *Prawne uwarunkowania innowacji rynkowej*, Przegląd Organizacji z 1980 r. – zes. 3.

²⁵ L. Białoń, *Zręby teorii innowacji [w:] Zarządzanie działalnością innowacyjną*, wyd. PLACET, Warszawa 2010, s. 19.

²⁶ J. Penc, *Zarządzanie innowacyjne. Sterowanie zmianami w procesie integracji europejskiej*, wyd. Wyższa Szkoła Studiów Międzynarodowych, Łódź 2007, s. 112–113.

²⁷ Oslo Manual 2005. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, Third Edition, OECD/Eurostat, Paris 2005, s. 46–47.

robów lub metod, czy też wprowadzać całkowicie nowe produkty. Dysponent będzie miał wówczas możliwość prowadzić własne badania stosowane oraz prace rozwojowe, dokonać zakupu *know-how* od pierwotnego twórcy, czy też wykorzystać licencję na dany produkt (usługę). Podobna sytuacja wystąpi w pozostałych typach, tj. w innowacji organizacyjnej, czy marketingowej²⁸.

W procesie zarządzania wyróżnić możemy innowacje zarządcze, które stanowią ważną oraz nieodzowną dziedzinę działalności nowoczesnej organizacji. Tego typu innowacje bazują na nowej i zazwyczaj niewykorzystanej dotychczas wiedzy²⁹. Oznacza to, że innowacją zarządczą będzie każda zmiana polegająca na zastąpieniu lub doskonaleniu dotychczas istniejącej metody, techniki, czy narzędzia zarządzania³⁰. W doktrynie tej, do innowacji zarządczych zaliczyć można³¹:

- innowacyjność funkcjonalną – nowe metody, techniki czy narzędzia zarządcze zastępują dotychczasowe rozwiązania, które w przeszłości miały ugruntowaną funkcję
- innowacyjność przedmiotową – nowy, wyodrębniony w rzeczywistości przedmiot zastępuje uprzedni
- innowacyjność procesową – wynikająca z zastosowania metod, technik lub narzędzi zarządzania nowa cech procesu.

Innowacyjność jest zakresowo pojęciem szerszym od innowacji. Utożsamiana jest z końcowym wynikiem współpracy, rozumianej jako zdolność do kreowania i wdrażania innowacji, stan charakteryzujący zdolność do projektowania i wdrażania zmian na różnych poziomach gospodarczych³². Innowacyjność to proces planowy i systematyczny, poddawany określonym rygorom³³.

²⁸ J. Szablowski, *Zarządzanie innowacjami. Teoria i praktyka*, wyd. Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2006, s. 25.

²⁹ M. Brzeziński, *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, wyd. Difin, Warszawa 2001, s. 19.

³⁰ H. Hyrębek, *Innowacyjność w zintegrowanym zarządzaniu organizacjami publicznymi [w:] Innowacyjność w procesach zarządzania i dowodzenia organizacjami publicznymi*, wyd. Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2014, s. 342.

³¹ H. Bieniok, T. Kraśnicka, *Innowacje zarządcze w biznesie i sektorze publicznym*, wyd. AE im. Karola Adamickiego w Katowicach, Katowice 2008, s. 55.

³² A. Kamińska, *Innowacyjność. Uwarunkowania, strategię, wyzwania*, wyd. PLACET, Warszawa 2014, s. 35.

³³ T. Kamiński, *Zarządzanie innowacjami [w:] Skuteczne zarządzanie warunkiem rozwoju przedsiębiorstwa*. Zeszyty Naukowe 15/2003, wyd. Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Informatycznej w Warszawie, Warszawa 2003, s. 71–82.

Zarządzanie jawi się jako nowa technologia społeczna, a także dziedzina nauki wykorzystująca zasady przedsiębiorczości, techniki organizatorskie oraz praktykę racjonalnego działania do budowy gospodarki przedsiębiorczej. Zarządzanie jest również pojmowane jako wiedza praktyczna, umożliwiająca efektywne współdziałanie ludzi o różnych umiejętnościach i rozmaitej wiedzy celem realizacji uzgodnionego celu³⁴.

Zarządzanie innowacjami autorzy rozumieją jako realizowanie całego zestawu działań obejmującego planowanie innowacji, organizację zespołu czynności związanych z jej powstaniem, motywację zespołów osobowych do najkorzystniejszej realizacji przyjętych założeń oraz kontrolę sposobu realizacji planowanych rozwiązań innowacyjnych³⁵.

Z kolei przez zarządzanie działalnością innowacyjną należy rozumieć zinstytucjonalizowany mechanizm tworzenia, rozwijania i promowania nowych pomysłów oraz rozwiązań, a także zapewnienie organizacji stałej a nie okazjonalnej działalności proinwestycyjnej, ułatwiającej szybkie i elastyczne reagowanie na sygnały i wyzwania rynku³⁶. Przedmiot zarządzania działalnością innowacyjną jest wysoce zróżnicowany, a podmioty realizujące poszczególne fazy procesu innowacyjnego wymagają koordynacji.

Zarządzanie działalnością innowacyjną jest coraz bardziej złożone. Zależy ono przeważnie od otoczenia, zmian globalizacyjnych, społecznych oraz ideologicznych. W doktrynie wysuwa się coraz śmielsze postulaty, aby z dziedziny zarządzania wyodrębnić subdyscyplinę zarządzanie działalnością innowacyjną. Przemawia za tym fakt, że innowacyjność wymaga powiązań między makro i mikro poziomami zarządzania. Co więcej, występuje długi czasookres od poniesienia pierwszych nakładów na działalność innowacyjną a jej efektów końcowych, czyli innowację. Wskazuje przy tym, że prace nad procesami innowacyjnymi są coraz bardziej złożone, z czym wiążą się problemy zdefiniowania liderów inno-

³⁴ K. Żelazna, J. Zwierzyk, *Zarządzenie zasobami ludzkimi z uwzględnieniem reengineeringu jako nowoczesnej metody zarządzania* [w:] *Skuteczne zarządzanie warunkiem rozwoju przedsiębiorstwa*. Zeszyty Naukowe 15/2003, wyd. Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Informatycznej w Warszawie, Warszawa 2003, s. 26.

³⁵ T. Kamiński, *Zarządzanie innowacjami* [w:] *Skuteczne zarządzanie warunkiem rozwoju przedsiębiorstwa*. Zeszyty Naukowe 15/2003, wyd. Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Informatycznej w Warszawie, Warszawa 2003, s. 71–82.

³⁶ L. Białoń, *Elementy zarządzania działalnością innowacyjną* [w:] *Zarządzanie działalnością innowacyjną*, wyd. PLACET, Warszawa 2010, s. 19

wacji oraz ustalenia relacji między innowacyjnością, kreatywnością, marketingiem i przedsiębiorczością³⁷.

3. Innowacyjność z wykorzystaniem know-how

Pojęcie działalności innowacyjnej zostało uregulowane w ustawodawstwie polskim. Zgodnie z art. 2 pkt 6 ustawy o niektórych formach wspierania działalności innowacyjnej³⁸, przez działalność innowacyjną należy rozumieć działalność polegającą na opracowaniu nowej technologii i uruchomieniu na jej podstawie wytwarzania nowych lub znacząco ulepszonych towarów, procesów lub usług.

Technologię w postaci prawa własności przemysłowej lub wyników prac rozwojowych, lub wyników badań przemysłowych, lub nieopatentowanej wiedzy technicznej, która umożliwia wytwarzanie nowych lub znacząco ulepszonych, w stosunku do dotychczas wytwarzanych na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, nazywać będziemy z kolei nową technologią w myśl art. 2 pkt 9 w/w ustawy.

Badania, w tym badania naukowe, wpisane zostały w system działalności innowacyjnej. Na ten szczególny rodzaj badań ma wpływ *know-how*, rozumiany jako rozwiązania wypracowane naukowo w zakresie zarządzania podmiotem, czy też zasadami jego organizacji. Z punktu widzenia *know-how* pierwszorzędne znaczenie mają naukowe badania stosowane, obejmujące działalność badawczą, której rezultatem powinno być zdobycie nowej wiedzy, ukierunkowanej na zastosowanie w praktyce³⁹. Z *know-how* łączą się jeszcze silniej prace rozwojowe, które definiuje art. 2 pkt 4 ustawy o zasadach finansowania nauki⁴⁰. Zgodnie z brzmieniem w/w przepisu pracami rozwojowymi są prace polegające na nabywaniu, łączeniu, kształtowaniu i wykorzystywaniu dostępnej aktualnie wiedzy i umiejętności z dziedziny nauki, technologii i działalności gospodarczej oraz innej wiedzy i umiejętności do planowania produkcji

³⁷ A. Kamińska, *Innowacyjność. Uwarunkowania, strategie, wyzwania*, wyd. PLACET, Warszawa 2014, s. 41.

³⁸ Ustawa z dnia 30 maja 2008 r. o niektórych formach wspierania działalności innowacyjnej (Dz.U z 2018, poz. 141).

³⁹ R. Golał, *Know-how. Status prawny i podatkowy*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2007, s. 14–15.

⁴⁰ Ustawa z dnia 30 kwietnia 2010 r. o zasadach finansowania nauki (Dz.U. z.2018, poz. 87).

oraz tworzenia i projektowania nowych, zmienionych lub ulepszonych produktów, procesów i usług, z wyłączeniem prac obejmujących rutynowe i okresowe zmiany wprowadzane do produktów, linii produkcyjnych, procesów wytwórczych, istniejących usług oraz innych operacji w toku nawet, jeżeli takie zmiany mają charakter ulepszeń. Ustawodawca wymienia tutaj dla przykładu m.in. opracowywanie prototypów i projektów pilotażowych oraz demonstrację, testowanie i walidację nowych lub ulepszonych produktów, procesów lub usług w otoczeniu stanowiącym model warunków rzeczywistego funkcjonowania, których głównym celem jest dalsze udoskonalenie techniczne produktów, procesów lub usług, których ostateczny kształt nie został określony. Jednocześnie uściślając, że prace rozwojowe nie obejmują rutynowych i okresowych zmian wprowadzanych do produktów, linii produkcyjnych, procesów wytwórczych, istniejących usług oraz innych operacji w toku, nawet jeżeli takie zmiany mają charakter ulepszeń.

Ustawa o zasadach finansowania wyodrębnia dodatkowe badania ukierunkowane na działalność gospodarczą, tj. badania przemysłowe. Zgodnie z ustawą, przez badania przemysłowe rozumiemy badania mające na celu zdobycie nowej wiedzy oraz umiejętności w celu opracowywania nowych produktów, procesów i usług lub wprowadzania znaczących ulepszeń do istniejących produktów, procesów i usług. Badania przemysłowe uwzględniają tworzenie elementów składowych systemów złożonych, budowę prototypów w środowisku laboratoryjnym lub w środowisku symulującym istniejące systemy, szczególnie do oceny przydatności danych rodzajów technologii, a także budowę niezbędnych w tych badaniach linii pilotażowych, w tym do uzyskania dowodu w przypadku technologii generycznych

Badania naukowe, stosowane oraz przemysłowe, a także stosowanie prac rozwojowych może skutkować kreacją nowych dóbr niematerialnych, stanowiących innowacyjne *know-how*.

Współczesne zarządzanie w istotny sposób wiąże się z polityką własności intelektualnej, a także z dbałością o fizyczną przestrzeń w pracy. Służą mu narzędzia zarządzania wiedzą, strategia, kultura organizacyjna firmy, styl kierowania ludźmi. Uwzględnia się tutaj wartości wyznawane przez pracowników, klientów i dostawców, docenia się relacje istniejące między wieloma elementami, tworzy sprzyjające warunki do tworzenia i kreowania wiedzy, a także dąży do poznania i doskonalenia skutecznych metod pracy intelektualnej pracowni-

ków – szczególnie ich pracy twórczej. W tym celu J. Fazlagić proponuje sięgnąć do struktury *know-x*, uwidocznionej przez osiem kategorii:⁴¹

- 1) wiedza typu *know-what* (wiedzieć co) – wiedza bliskoznaczna z informacją, np. ceny surowca,
- 2) wiedza typu *know-why* (wiedzieć dlaczego) – wiedza, która wyjaśnia rzeczywistość, należy wiedzieć czego nie robić, np. parabola lotu,
- 3) wiedza typu *know-how* (wiedzieć jak) – wiedza odnosi się do zdolności robienia czego przez zespół ludzi,
- 4) wiedza typu *know-who* (wiedzieć kto) – wiedza określa posiadaczy wiedzy, opisuje wiedzę, którą posiadają, dotyczy zdolności współpracy i komunikacji z ekspertami zewnętrznymi,
- 5) wiedza typu *know-where* (wiedzieć gdzie) – wiedza, dzięki której potrafimy wybrać miejsce działania,
- 6) wiedza typu *know-when* (wiedzieć kiedy) – wiedza dotycząca planowania oraz wyboru odpowiedniego tempa pracy i momentu,
- 7) wiedza typu *know-if* (wiedzieć co się stanie gdy) – wiedza, która w zarządzaniu umożliwia formułowanie strategii i scenariuszy,
- 8) wiedza typu *know-between* (wiedzieć co jest pomiędzy) – wiedza, dzięki której rozpoznajemy relacje istniejące między różnymi zjawiskami.

Powyższy system będzie bardzo przydatny do usystematyzowania wiedzy, oceny pracowników lub jednostek biznesowych. System powinien zawierać pytania, na które pracownicy znać będą odpowiedź, jak i takie, na które odpowiedzi nie znamy. Właśnie zadając pytania rozwijać będziemy się w stronę rynku – nowości, w którym zamierzamy w przyszłości działać. Warto tutaj przytoczyć twierdzenie Petera F. Druckera, który zauważył, że dopiero stosując wiedzę do zadań nowych i odmiennych, zetkniemy się z innowacyjnością⁴².

4. Podsumowanie

Innowacyjność wiąże się z nowatorstwem, ulepszeniem oraz wprowadzaniem do obiegu gospodarczego nowości. Dotyczyć może ona wachlarza produktów, usług, czy też stylów kierowania oraz zarządzania. Wytwarzanie, a następnie wprowa-

⁴¹ J. Fazlagić, *Know-how w działaniu. Jak zdobyć przewagę konkurencyjną dzięki zarządzaniu wiedzą*, wyd. Helion, Gliwice 2010, s. 133 – 135.

⁴² Tamże, s. 136.

dzanie na rynek innowacji, bardzo często wiązać się będzie z prawem do pierwotnego, wtórnego lub nietypowego dysponowania wiedzą oraz umiejętnościami w postaci *know-how*. Przemawia to za koniecznością uściślenia współpracy podmiotów z jednostkami naukowo-badawczymi, zwłaszcza w sferze zarządzania przedsiębiorstwem, organizacją, administracją lub edukacją. Zamierzając bezpośrednio dysponować innowacjami w każdej z w/w sfer, pamiętajmy jednak o zgodnym z prawem ich nabyciu.

Bibliografia

Pozycje zwarte:

1. Białoń L., *Zręby teorii innowacji*, [w:] *Zarządzanie działalnością innowacyjną*, Placet, Warszawa 2010
2. Bieniok H., Kraśnicka T., *Innowacje zarządcze w biznesie i sektorze publicznym*, Wydawnictwo AE im. Karola Adamickiego w Katowicach, Katowice 2008
3. Brzeziński M., *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, Difin, Warszawa 2001
4. Czermiński A. i in., *Zarządzanie organizacjami*, Dom Organizatora, Toruń 2002
5. Fazlagić J., *Know-how w działaniu. Jak zdobyć przewagę konkurencyjną dzięki zarządzaniu wiedzą*, wyd. Helion, Gliwice 2010
6. Gawlik B., *Umowa know-how. Zagadnienia konstytucyjne*, ZNUJ PWiOWI 1974, z. 3
7. Gołat R., *Know-how. Status prawny i podatkowy*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2007
8. Hyrębek H., *Innowacyjność w zintegrowanym zarządzaniu organizacjami publicznymi*, [w:] *Innowacyjność w procesach zarządzania i dowodzenia organizacjami publicznymi*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2014
9. Kaczmarek W., *Ewolucja zarządzania organizacjami*, [w:] *Zarządzanie organizacjami publicznymi. Wybrane problemy*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2014
10. Kamińska A., *Innowacyjność. Uwarunkowania, strategie, wyzwania*, wyd. PLACET, Warszawa 2014

11. Kamiński T., *Zarządzanie innowacjami*, [w:] *Skuteczne zarządzanie warunkiem rozwoju przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe 15/2003, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Informatycznej w Warszawie, Warszawa 2003
12. Kowalkowski S., *Innowacyjność jako integralny współczynnik funkcjonowania współczesnych organizacji publicznych w obszarze bezpieczeństwa i obronności*, [w:] *Innowacyjność w procesach zarządzania i dowodzenia organizacjami publicznymi*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2014
13. Lewandowski J., *Prawne uwarunkowania innowacji rynkowej*, Przegląd Organizacji 12/1980
14. Penc J., *Zarządzanie innowacyjne. Sterowanie zmianami w procesie integracji europejskiej*, Wyższa Szkoła Studiów Międzynarodowych, Łódź 2007
15. Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003
16. Polak A., *Procesy innowacyjne w edukacji*, [w:] *Zarządzanie innowacjami. Teoria i praktyka*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2006
17. Pszczołkowski M., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Warszawa 1978
18. Rogers E. M., *Diffusion of innovations*. New York 1972
19. Salamonowicz M., *Licencje patentowe i know-how na tle zakazu porozumień antykonkurencyjnych*, C.H. Beck, Warszawa 2011
20. Schumpeter J. A., *Teoria rozwoju gospodarczego*, wyd. PWN, Warszawa 1960
21. Szablowski J., *Zarządzanie innowacjami. Teoria i praktyka*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2006
22. Wojcieszko-Głuszko E., *Ochrona prawna know-how w prawie polskim na tle prawnoporównawczym*, Zakamycze, Kraków 2002
23. Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, wyd. PWE, Warszawa 2003
24. Żelazna K, Zwierzyk J., *Zarządzenie zasobami ludzkimi z uwzględnieniem reengineeringu jako nowoczesnej metody zarządzani*, [w:] *Skuteczne zarządzanie warunkiem rozwoju przedsiębiorstwa*. Zeszyty Naukowe 15/2003, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Informatycznej w Warszawie, Warszawa 2003

Akty prawne:

1. Annuaire AIPPI tom I
2. Oslo Manual 2005. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, Third Edition, OECD/Eurostat, Paris 2005
3. Rozporządzenie Komisji Europejskiej Nr 240/96 z dnia 9 lutego 1996 r., Dz. Urz. L 31
4. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 17 kwietnia 2015 r. w sprawie wyłączenia niektórych rodzajów porozumień o transferze technologii spod zakazu porozumień ograniczających konkurencję (Dz.U. z 2015, poz. 585)
5. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 19 listopada 2007 r. w sprawie wyłączenia określonych porozumień wertykalnych spod zakazu porozumień antykonkurencyjnych (Dz.U. z 2007 r., Nr 30, pozw. 1691)
6. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 19 listopada 2007 r. w sprawie wyłączenia określonych porozumień specjalizacyjnych i badawczo-rozwojowych spod zakazu porozumień antykonkurencyjnych (Dz.U. z 2007 r., Nr 20, poz. 1692)
7. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny (Dz. U. z 2018, poz. 459)
8. Ustawa z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji (Dz.U. z 2003 r., Nr 153, poz. 1503)
9. Ustawa z dnia 30 czerwca 2000 r. Prawo własności przemysłowej (Dz.U. z 2017, poz. 776)
10. Ustawa z dnia 30 maja 2008 r. o niektórych formach wspierania działalności innowacyjnej (Dz.U z 2018, poz. 141).
11. Ustawa z dnia 30 kwietnia 2010 r. o zasadach finansowania nauki (Dz.U. z.2018, poz. 87)