

EDYTA GWARDA-GRUSZCZYŃSKA

Uniwersytet Łódzki

**TRANSFER I KOMERCJALIZACJA
NOWYCH TECHNOLOGII
PRZEZ PARTNERSTWO STRATEGICZNE**

Abstract: Transfer and Commercialization of New Technologies by Using Strategic Partnership. In this article the author concentrates on the problem of new technologies and innovation transfer and commercialization by using strategic partnership as a form of co-operation. The problem of strategic partnership isn't new but it starts to play an important role in the era of global economy development. Many companies already have a lot of co-operation experience. Building partner's relations on their way to sustain competitive advantage they also created some rules of best co-operation. Those best practices and rules should be known and used by companies and institutions that are going to create networks to make technology and innovation transfer and commercialization possible and successful.

Wprowadzenie

W ostatnich latach wpływ technologii na rozwój społeczno-gospodarczy, konkurencyjność przedsiębiorstw i rozwój regionów stał się szczególnie widoczny. W świecie, w którym poziom wzajemnych zależności systematycznie wzrasta, realny wzrost gospodarczy wynika głównie ze zdolności do innowacji technologicznych, posiadanych przez konkurencyjne, w skali globalnej, przedsiębiorstwa. Strategie technologiczne, decyzje i działania na szczeblu przedsiębiorstw i regionów są, w związku z tym, podstawą procesów rozwoju społeczno-gospodarczego na szczeblu poszczególnych krajów.

Polska gospodarka w porównaniu z innymi krajami Unii Europejskiej pod względem konkurencyjności i poziomu kreowania oraz komercjalizacji nowych technologii w statystykach europejskich nie wypada zbyt dobrze

i wymaga zlikwidowania luki innowacyjnej [10]. Działania w tym kierunku utrudniają: słaba konkurencyjność polskich przedsiębiorstw, słabe wsparcie przedsiębiorstw w zakresie B+R przez ośrodki naukowo-badawcze, niesprzyjające warunki w zakresie uzyskiwania patentów.

W celu poprawy istniejącego stanu rzeczy podejmowane są różnego rodzaju inicjatywy na poziomie rządowym (np. Program operacyjny *Innowacyjna gospodarka 2007-2013*, program *Wędką Technologiczną*, *Inicjatywa Technologiczna*, i in.) i samorządowym. Planowane działania i programy, aby mogły być efektywnie wdrażane i odniosły zamierzony cel, jakim jest poprawa innowacyjności i konkurencyjności polskich przedsiębiorstw, a co za tym idzie gospodarki, powinny być przeprowadzane w atmosferze wzajemnego zrozumienia i chęci współpracy zarówno sfery przedsiębiorców, naukowców, jak i samorządów lokalnych.

W wyniku postępującej globalizacji, coraz większą popularnością cieszy się nowa forma organizacji przedsięwzięć gospodarczych i naukowo-technicznych, jaką jest partnerstwo strategiczne. Partnerstwo strategiczne wypiera wcześniej stosowane formy współpracy, gdyż ułatwia przedsiębiorstwu zwiększenie udziału w dotychczas obsługiwanych rynkach i penetrowanie nowych, umożliwia maksymalizację elastyczności i dostosowania działań, czy procesów do szybko postępujących zmian w otoczeniu oraz osiąganie efektów synergicznych wynikających ze współpracy partnerów, jak również wykorzystania ich zasobów i kompetencji.

Partnerstwo strategiczne, dzięki swej istocie, którą jest długookresowa współpraca uczestników oparta na zasadach zaufania, podziału ryzyka i korzyści, może stanowić jednocześnie doskonale narzędzie marketingu technologicznego i marketingu terytorialnego.

Celem prezentowanego opracowania jest zwrócenie uwagi na rosnące znaczenie partnerstwa strategicznego w przypadku przedsięwzięć mających na celu transfer, komercjalizację i rozwój nowych technologii, w szczególności przedsięwzięć, które mają na celu podnoszenie konkurencyjności regionu i marketing zarówno regionu, jak i powstających w nim nowych technologii.

Dlatego w opracowaniu autorka skoncentruje się na analizie wykorzystania tej formy współdziałania na poziomie przedsiębiorstw oraz na poziomie współpracy regionalnej. Przedstawione zostaną zagadnienia dotyczące znaczenia transferu i komercjalizacji nowych technologii w procesie podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw oraz procesie budowania wzrostu

gospodarczego, zagadnienia pojęciowe dotyczące budowania i funkcjonowania relacji partnerskich, ich rodzajów i form rozwoju, w tym partnerstwa strategicznego.

1. Transfer i komercjalizacja nowych technologii a rozwój gospodarczy

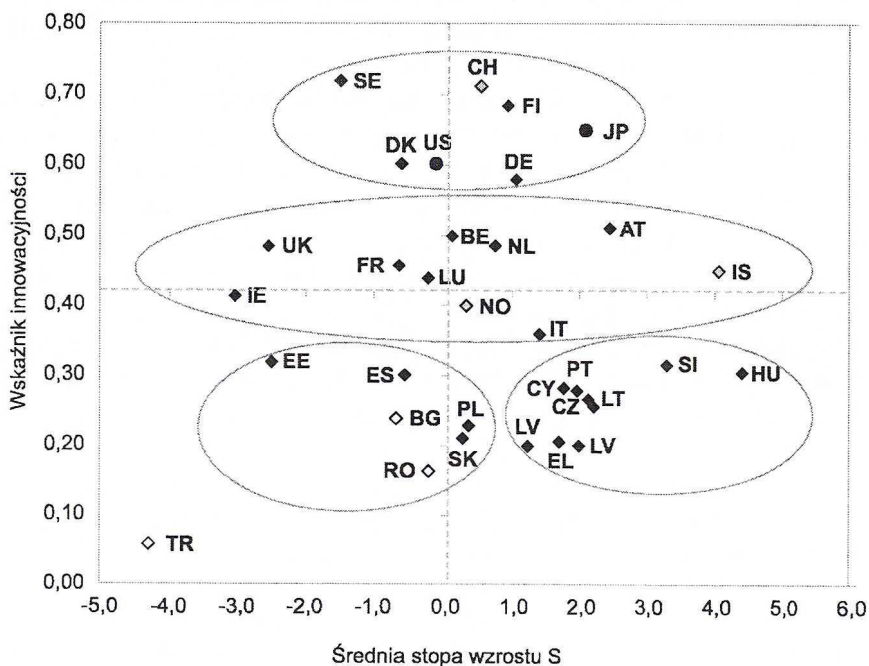
Nowe technologie stały się kluczem do podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw w gospodarce i rozwoju ekonomicznego państw. Już wiele lat temu tacy ekonomiści, jak Schumpeter, Solow, Drucker podkreślali znaczenie inwestowania w innowacje i nowe technologie jako siłę napędową wzrostu gospodarczego [16; 17; 18, s. 312-320; 5]. Nowe technologie zapewniają wydajniejsze metody pracy i otwierają nowe perspektywy, umożliwiają poprawę jakości i wydajności, skracanie czasu wprowadzania produktów na rynek oraz zaspokajanie, dotychczas niemożliwych do zaspokojenia, potrzeb człowieka. Aby przekładały się na rozwój gospodarczy powinny być systematycznie wykorzystywane i rozwijane.

Rozwijanie oraz wdrażanie nowych technologii i innowacji to działania przyczyniające się do wzrostu dobrobytu ekonomicznego krajów. Przedsiębiorstwa, które implementują innowacje są zdecydowanie bardziej rentowne od tych, które nie ponoszą nakładów na innowacje. Jednocześnie wzrost ich dochodów wpływa na wzrost zamożności obywateli, poprawę ich jakości życia oraz dostępności do nowych produktów i usług. Innowacje przyczyniają się również do zmniejszenia bezrobocia, gdyż nowoczesne gospodarki czerpiąc korzyści z ekspansji napędzanej zastosowaniami nowych i innowacyjnych technologii, tworzą nowe miejsca pracy, związane z powstawaniem nowych rodzajów usług w sferze produkcji i szeroko rozumianej konsumpcji. Bardziej innowacyjna gospodarka oferuje więcej szans rozwojowych dla młodego pokolenia, hamuje więc odpływ wysoko wykwalifikowanej kadry.

Podjęcie wysiłku rozwijania i wdrażania nowych technologii i innowacji ma szczególne znaczenie w dzisiejszych czasach, gdy wiele trendów i nowych teorii wskazuje na możliwość stałego rozwoju technologicznego, a działalność gospodarcza wymaga coraz większej wiedzy. W warunkach zwiększonej globalnej konkurencji i skróconego cyklu życia produktów strategie technologiczne stają się obowiązkową częścią planów finansowych i ekonomicznych przedsiębiorstw, ale nie tylko. Stają się nieodłączną częścią strategii krajów lub bloków ekonomicznych [20]. Myślenie w kategoriach nowych technologii

i innowacji jako źródła przewagi konkurencyjnej nie tylko przedsiębiorstw, ale całych gospodarek stało się dla wielu wyzwaniem XXI w.

Wiadomo, że tworzenie i rozwój nowych technologii nie jest mocną stroną państw rozwijających się, takich jak Polska. Świadczyć może o tym chociażby udział importu i eksportu wyrobów wysokiej techniki w imporcie i eksporcie ogółem, który w 2004 r. dla importu wynosił 9,2%, a dla eksportu 2,3%, czy osiągane przez nasz kraj do 2005 r. wskaźniki innowacyjności – patrz ryc. 1. Jednak, jak pokazują dane publikowane przez Unię Europejską, świadomość i działania w tym kierunku nabierają rozpędu. Jeszcze do ubiegłego roku Polska zaliczana była przez UE do tzw. krajów tracących grunt pod nogami (*loosing ground countries*). Obecnie, jak pokazują analizy przeprowadzone przez Maastricht Economic Research Institute on Innovation and Technology (MERIT) i Joint Research Center of European Commission, przesunęła się do grupy państw doganiających (*catching-up countries*) [6].



Ryc. 1. Kształtowanie się wskaźników innowacyjności w krajach UE.

Źródło: [6].

Niestety daleko nam jeszcze do liderów innowacyjnych, do których zaliczają się Finlandia, Szwecja, Szwajcaria, Japonia, Singapur, Izrael i USA.

Pozytywnym symptodem może być również przyjęcie przez polski rząd *Strategii Rozwoju Kraju na lata 2007-2015*, której głównym celem jest **podniesienie poziomu i jakości życia mieszkańców Polski przez szybki i trwały rozwój gospodarczy w perspektywie długookresowej**. Podstawą działań mających doprowadzić do tego celu są priorytety, takie jak:

- wzrost konkurencyjności i innowacyjności gospodarki,
- poprawa stanu infrastruktury technicznej i społecznej,
- wzrost zatrudnienia i podniesienie jego jakości,
- budowa zintegrowanej wspólnoty społecznej i jej bezpieczeństwa,
- rozwój obszarów wiejskich,
- rozwój regionalny i podniesienie spójności terytorialnej.

Obserwując tendencje globalne, wszystkie priorytety, aby mogły przyczynić się do realizacji postawionego celu, wymagają zwrócenia szczególnej uwagi na rozwój innowacji i nowych technologii oraz decentralizację decyzji w tym zakresie (wiele decyzji podejmowanych wcześniej na poziomie rządowym powinno być podejmowanych na poziomie regionalnym).

Należy pamiętać, że innowacje zachodzą w przedsiębiorstwach, które nawet jeśli są firmami globalnymi, działają przede wszystkim w skali lokalnej i regionalnej, dlatego też polityka innowacyjna musi być również rozpatrywana w aspekcie regionalnym. Główną rolą polityki innowacyjnej zmierzającej do zwiększenia potencjału innowacyjnego regionów¹ i zdolności, głównie MSP do wprowadzania innowacji, powinno być wspieranie transferu wiedzy i budowanie więzi między partnerami [13]. To wpływa na konieczność budowy interaktywnego modelu polityki innowacyjnej na poziomie krajowym i regionalnym. Kluczowe znaczenie ma to, że nie istnieje uniwersalna polityka innowacyjna. Różnice w potencjale regionów wymagają indywidualnego doboru zestawu instrumentów takiej polityki. W Polsce na przestrzeni lat 2007-2013 rola regionów w tworzeniu warunków do rozwoju przedsiębiorstw innowacyjnych będzie rosła, tak jak znaczenie więzi partnerskich między przedsiębiorstwami oraz nauką, biznesem i władzami lokalnymi [11].

¹ Badania naukowców z Uniwersytetu w Maastricht (Nauwelaers C., Wintjes R.: *SME Policy and the Regional Dimension of Innovation: Towards a New Paradigm for Innovation Policy?* University of Maastricht) obejmujące 40 instrumentów polityki innowacyjnej w 11 europejskich regionach wskazują na konieczność uwypuklenia kontekstu regionalnego w kreowaniu polityki innowacyjnej wobec małych i średnich przedsiębiorstw.

2. Partnerstwo strategiczne

Partnerstwo w biznesie nie jest pojęciem nowym. Od wielu lat pisze się i mówi w opracowaniach z zakresu zarządzania o kooperacji przedsiębiorstw, ich współdziałaniu w postaci aliansów strategicznych, tworzenia *join-ventures*, licencjonowaniu i tym podobnych formach. W ostatnich latach, po okresie trzeźwych ekonomicznych kalkulacji i nacisku na koszty transakcyjne, w literaturze przedmiotu można spotkać coraz więcej odwołań do behawioralnego podejścia do problemu, a co za tym idzie zwracania większej uwagi na miękkie aspekty relacji partnerskich [23; 22; 15]. To, co można zauważyć dziś obserwując publikacje i raporty firm to nie tylko konieczność budowy relacji partnerskich między podmiotami w otoczeniu, ale również utrzymywanie wysokiej jakości tych relacji [3].

Według Witkowskiego partnerstwo należy rozumieć jako kształtowanie stosunków gospodarczych między współpracującymi ogniwami na zasadach zaufania, podziału ryzyka i korzyści, prowadzące do uzyskania dodatkowych efektów synergicznych i przewagi konkurencyjnej [24, s.34]. Uwzględniając kryterium czasu współdziałanie może mieć charakter krótko- albo długookresowy (partnerstwo operacyjne albo partnerstwo strategiczne).

Kothandaraman i Wilson [12] w artykule *The Future of Competition. Value-Creating Networks* twierdzą, że w procesach tworzenia powiązań partnerskich przedsiębiorstw (sieci przedsiębiorstw) decydujące znaczenie mają trzy podstawowe elementy:

- nadzwyczajna wartość dla klienta,
- kluczowe kompetencje partnerów oraz
- jakość relacji między przedsiębiorstwami tworzącymi sieć.

Jednym z podstawowych celów, dla których przedsiębiorstwa tworzą sieci lub inaczej związki partnerskie, jeśli nie celem nadrzędnym, jest osiągnięcie nadzwyczajnej wartości dla klienta. Stopień realizacji oraz jakość i możliwości realizacji tego celu zależą od kluczowych kompetencji, jakie posiadają poszczególni uczestnicy sieci oraz od charakteru relacji zachodzących między nimi.

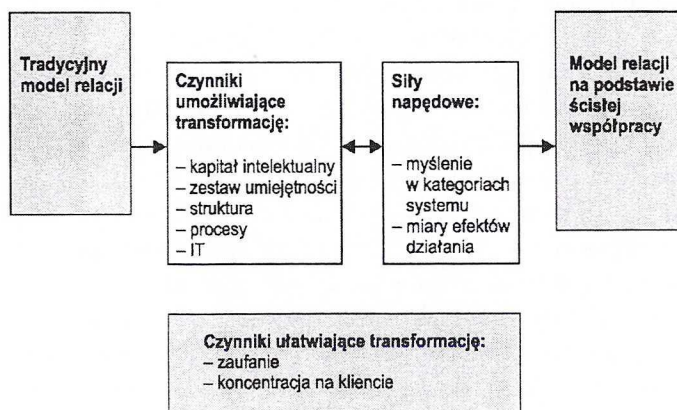
Zdaniem wspomnianych autorów, jednym ze skutecznych sposobów stworzenia sieci, która będzie kreować wartość dla klienta jest rozwijanie silnych więzi partnerskich między przedsiębiorstwami. Wychodząc z założenia, że idealny partner to taki, który dodaje znaczną wartość do oferty rynkowej (wnosi odpowiednie kompetencje i umiejętności) i w tym samym czasie jako partner stanowi niewielkie ryzyko operacyjne, wyróżniają oni cztery rodzaje partnerów w sieci:

- *przeegrany* (wysokie ryzyko operacyjne, nieznaczące kompetencje),
 - *ułatwiający* (niskie ryzyko operacyjne, nieznaczące kompetencje),
 - *integrujący* (niskie ryzyko operacyjne, znaczne kompetencje),
 - *rozwijający* (wysokie ryzyko operacyjne, znaczne kompetencje),
- z czego ich zdaniem ułatwiający i integrujący wymagają głębokiego zaangażowania w tworzenie więzi partnerskich.

Charakter więzi partnerskich może również oprócz rodzaju wnoszonych kompetencji, informacji i celów zależeć od poziomu złożoności zadań, jakie stoją przed uczestnikami sieci. Biorąc pod uwagę tego typu kryterium charakter relacji partnerskich w sieci może ewoluować [1; 2; 7]:

- od *relacji transakcyjnych* (każdy partner może być zastąpiony w dowolnym momencie innym),
- po *relacje kooperacyjne* (początek relacji (*win-win*)),
- po *relacje dzielenia się* (uczenie się dzielenia i tworzenia wiedzy oraz tworzenie zawilej infrastruktury proceduralnej i technicznej),
- aż po *relacje współtworzenia* (tworzenie nowej przestrzeni konkurencyjnej, budowanie wspólnej przyszłości).

Transformację zachodzącą w relacjach partnerskich opisują również Spekman i Carraway (ryc. 2) [19, s. 10-19]. Ich zdaniem charakter relacji zmienia się od tradycyjnego modelu relacji po bardziej kolaboracyjny (nastawiony na ścisłą współpracę). Zmiany te następują pod wpływem odpowiednich sił napędowych oraz czynników ułatwiających zmiany. Siły napędowe to przede



Ryc. 2. Zmiany w relacjach partnerskich w kierunku partnerstwa strategicznego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [19].

wszystkim zmiany sposobu myślenia osób zarządzających i pracowników firm – myślenie w kategoriach systemu, ale również coraz większy nacisk na mierzenie efektów działania. Czynniki ułatwiające wprowadzanie zmian to kapitał intelektualny, posiadane umiejętności, struktura, procesy i IT. Zasadniczymi czynnikami umożliwiającymi transformację są dla nich, tak jak dla wielu innych autorów zaufanie i koncentracja na kliencie.

W literaturze przedmiotu można spotkać jeszcze wiele innych prób klasyfikacji relacji partnerskich wyróżnianych na podstawie różnych zmiennych, takich jak: czas ich trwania, ciągłość i zaangażowanie partnerów, bodźce wewnętrzne i czynniki zewnętrzne przemawiające za podjęciem współpracy partnerskiej w sieci [24, s. 34-39; 4, s. 383]. Wszystkie one potwierdzają jednak, że budowanie więzi partnerskich o mniejszym lub większym zaangażowaniu partnerów jest podstawowym wyznacznikiem funkcjonowania przedsiębiorstwa w sieci, a co za tym idzie uczestniczenia w procesie tworzenia wartości dla klienta.

Tabela 1

Partnerstwo – przyczyny, ryzyko i czynniki sukcesu

Powody	• Dostęp do zasobów i umiejętności • Efektywność kosztowa • Przyspieszenie wprowadzenia produktu na rynek • Wejście na nowe rynki • Tworzenie standardów w sektorze • Rozwój innowacji i nowych produktów • Rozwój produktów komplementarnych • Zwiększenie siły przebicia się na rynku
Ryzyko	• Utrata autonomii i kontroli • Utrata tajemnic handlowych • Problemy prawne i antytrustowe • Przegrana w osiągnięciu celów
Czynniki sukcesu	• Niezależność • Odpowiednia struktura nadzoru i zarządzania relacjami • Zaangażowanie • Zaufanie • Komunikacja • Kompatybilne kultury organizacyjne • Wspólne rozwiązywanie konfliktów

Źródło: J. Mohr, S. Sengupta, S. Slater, *Marketing of High Technology. Products and Innovations*, II wyd. Pearson/Prentice Hall, New Jersey 2005, s. 90.

Zdaniem Witkowskiego [24, s. 38] *partnerstwo* to kształtowanie stosunków gospodarczych między ogniwami łańcucha – sieci na zasadach zaufania podziału ryzyka i korzyści, prowadzące do uzyskania dodatkowych efektów synergicznych i przewagi konkurencyjnej. Podobnie uważają Davis i Spekman [3, s. 102-106]. Zasady, jakimi powinny kierować się dzisiejsze przedsiębiorstwa, których jednym z istotnych celów jest tworzenie wartości dla klienta ujmują w trzech słowach: spójność, wspólnota, współpraca (z angielskiego: 3C czyli *connectivity, community, collaboration*). Spójność określa wzajemne powiązania i integrację w ramach systemu – sieci, wspólnota oznacza wspólne interesy i cele uczestników, a współpraca oznacza ustalenie zależności, wspólnych zasad, procesów i struktur, które umożliwią wykorzystywanie komplementarnych kompetencji, osiąganie synergii i innych korzyści, których nie jest w stanie osiągnąć przedsiębiorstwo działające samodzielnie na rynku [8, s. 66-73].

Mimo że obecnie wiele pisze się i mówi o relacjach partnerskich przedsiębiorstw (B2B) i klientów (B2C) należy podkreślić, że nie we wszystkich sytuacjach budowanie więzi partnerskich jest konieczne i niezbędne do tego, żeby konkurować na rynku. W tabeli 1 zaprezentowano powody, dla których przedsiębiorstwa najczęściej decydują się na współpracę, przykłady ryzyka, jakie może wiązać się z podjęciem takiej drogi budowania pozycji konkurencyjnej oraz czynników, które mogą przyczynić się do sukcesu przedsiębiorstw, które zdecydowały się na budowę relacji partnerskich.

3. Partnerstwo strategiczne a transfer oraz komercjalizacja nowych technologii i innowacji

Mimo że przedsiębiorstwa w celu pozyskania nowych technologii mają do wyboru wiele mechanizmów, takich jak: wspólne przedsięwzięcia, licencjonowanie, naśladownictwo, podwykonawstwo, produkcja dla zagranicznych nabywców (producenci OEM), fuzje lub przejęcia firm, partnerstwo strategiczne [9, s. 333-361], to tendencje w zakresie tworzenia relacji partnerskich między podmiotami w gospodarce, jak pokazują badania, coraz bardziej się nasilają [21, s. 84]. W drodze do umacniania swojej pozycji konkurencyjnej na rynku przedsiębiorstwa coraz częściej podejmują współpracę z innymi podmiotami w gospodarce (dostawcami, klientami, uniwersytetami, jednostkami badawczo-rozwojowymi, a nawet konkurentami).

Rozwój innowacji i nowych technologii nie jest rzeczą prostą, zwłaszcza w krajach rozwijających się, które kierowane były przez wiele lat według za-

sad nie mających wiele wspólnego z gospodarką rynkową. Dlatego, zwłaszcza w takich krajach dominującym sposobem na pozyskanie innowacji lub technologii jest naśladownictwo lub transfer zagranicznych technologii przez bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Transfer najczęściej wiąże się z importem technologii i nie ma wiele wspólnego z partnerstwem strategicznym.

Mimo że bezpośrednie inwestycje zagraniczne są sposobem na szybki transfer nowych technologii i innowacji oraz niosą ze sobą wiele korzyści dla przedsiębiorstwa czy regionu, w jakim ono działa, to jednak najbardziej pożądanym, ze względu na podnoszenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw i gospodarki danego kraju wydaje się być tworzenie nowych technologii przez rodzime firmy i jednostki naukowo-badawcze oraz komercjalizacja lub transfer tych technologii do przemysłu.

Każdy z wymienionych wcześniej mechanizmów może prowadzić do pozyskania technologii, nie każdy, jak to jest w przypadku partnerstwa strategicznego będzie skutkować zdobyciem odpowiedniej wiedzy nt. tworzenia i wykorzystania technologii (innowacji) czy jej rozwijania.

Chociaż licencjonowanie, naśladownictwo, podwykonawstwo i produkcja dla zagranicznego nabywcy dają nam wiedzę o technologii, to nie dają nam doświadczenia wynikającego ze współtworzenia, które będzie przynosić nam korzyści w przyszłości [15]. Z tego względu wspólne przedsięwzięcia i partnerstwo strategiczne wydają się być tymi mechanizmami, które pomagają przedsiębiorstwom budować odpowiednie kompetencje potrzebne do kreowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, a w ślad za tym gospodarek.

Partnerstwo strategiczne jest natomiast sposobem zapewniającym powstawanie unikalnych technologii i innowacji, takich które będą tworzyć zasoby strategiczne przedsiębiorstw umożliwiające im zdobywanie przewagi konkurencyjnej na rynkach lokalnych i międzynarodowych.

Jak pokazują przykłady z polskiej praktyki gospodarczej to ten kierunek działania będzie dominujący w perspektywie 2007-2013. Niemniej jednak, już dziś widać wiele efektów myślenia w kategoriach tworzenia partnerstwa między przedsiębiorstwami, ośrodkami naukowo-badawczymi oraz władzami regionów.

Przykładem takiego myślenia może być program *Inicjatywa technologiczna*, którego celem jest rozwój działalności jednostek naukowych oraz przedsiębiorców oraz sprzyjanie współpracy nauki i gospodarki. Cel ten ma być realizowany przez:

- zwiększenie skali wykorzystywania wyników prac B+R w gospodarce,

- zwiększenie wpływu badań na wzrost konkurencyjności gospodarki,
- zwiększenie liczby projektów B+R związanych z potrzebami gospodarki,
- rozwój instytucji pośredniczących w kontaktach nauka – przemysł.

Wyżej wymienione cele będą realizowane przez finansowanie badań naukowych i prac rozwojowych oraz czynności, których celem jest przygotowanie ich wyników do wdrożenia. Wzmocnienie współpracy między nauką i gospodarką będzie realizowane dwutorowo. Przedsięwzięcie to kładzie nacisk na finansowanie projektów badawczo-rozwojowych w przedsiębiorstwach, a więc rozwój takiej aktywności przedsiębiorstw, która powinna zintensyfikować ich współpracę z nauką. Jakkolwiek, finansowanie badań aplikacyjnych w jednostkach naukowych będzie sprzyjać wzmocnieniu tego rodzaju działalności naukowej, która przybliży jednostki naukowe do sfery gospodarki. Odrębna część przedsięwzięcia poświęcona jest wsparciu instytucji pośredniczących w kontaktach nauka – przemysł. Wsparcie udzielane będzie na badania i prace rozwojowe mające na celu opracowanie innowacyjnych produktów opartych na polskiej myśli naukowej.

Innymi przykładami mogą być: *Strategia Rozwoju Kraju na lata 2007-2015*, *Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka* czy regionalne strategie innowacji wdrażane w różnych częściach kraju.

Podsumowanie

Podsumowując należy stwierdzić, że komercjalizacja nowych technologii i innowacyjnych rozwiązań oraz procesy ich transferu z przedsiębiorstw do przedsiębiorstw oraz z nauki do przedsiębiorstw są dziedzinami, w ramach których w kolejnych latach istotne będzie budowanie więzi partnerskich o charakterze strategicznym. Świadczyć mogą o tym programy Unii Europejskiej (np. 7 Program Ramowy, w którym wiele priorytetów i działań związanych jest z tworzeniem sieci współpracy; *Program Leonardo da Vinci*) czy programy operacyjne i strategiczne polskiego rządu.

Tworzenie powiązań partnerskich między podmiotami w gospodarce będzie wymagać wiele uwagi i zaangażowania. Dlatego warto będzie skorzystać w takich sytuacjach z doświadczeń, które zebrały przedsiębiorstwa na drodze do budowania przewagi konkurencyjnej. Elementy, o których partnerzy będą musieli bezwzględnie pamiętać, ponieważ bez nich współpraca może się nie powieść, to w pierwszej kolejności myślenie w kategoriach wartości dla klienta, które zapewni im większe szanse komercjalizacji wypracowy-

wanych wspólnie rozwiązań. Następnie integracja zasad, struktur, procesów, systemów w celu sprawnego przepływu wiarygodnej informacji, sprawnego współtworzenia i budowania doświadczeń.

Literatura

- [1] *Collaborative Business Experience*, Position Paper, Capgemini, Kwiecień 2004.
- [2] www.us.capgemini.com
- [3] Davis E. W., Spekman R. E., 2004, *The Extended Enterprise. Gaining Competitive Advantage through Collaborative Supply Chains*. FT Prentice Hall, New York.
- [4] Day G., Shoemaker P. (red.), 2000, *Warton on Managing Emerging Technologies*. John Wiley & Sons, New York.
- [5] Drucker P. F., 1992, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*. PWE, Warszawa.
- [6] *European Innovation Scoreboard 2006. Comparative Analysis of Innovation Performance*. MERIT and Joint Research Center of European Commission, Luxembourg 2006.
- [7] Gossain S., 2002, *Cracking the Collaboration Code*. "Journal of Business Strategy", 25.10.
- [8] Gwarda-Gruszczyńska E., 2005, *Zasady współdziałania partnerów w procesach tworzenia wartości dla klienta*, [w]: Witkowski J., *Strategie i logistyka organizacji sieciowych*. Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław.
- [9] Hobday M., 1994, *Export-led Technology Development in the Four Dragons: the Case of Electronics*. "Development and Change", vol.25.
- [10] <https://bz.premier.gov.pl>
- [11] *Kierunki zwiększania innowacyjności gospodarki na lata 2007-2013*, Ministerstwo Gospodarki, Departament Rozwoju Gospodarki, Warszawa 19 sierpnia 2006.
- [12] Kothandaraman P., Wilson D. T., 2001, *The Future of Competition. Value-Creating Networks*. "Industrial Marketing Management", 30.
- [13] Nauwelaers C., Wintjes R., 2004, *SME Policy and the Regional Dimension of Innovation: Towards a New Paradigm for Innovation Policy?* University of Maastricht.
- [14] Pańkowska M., 1995, *Teoria kosztów transakcyjnych według Oliviera Williamsona*. „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” z. 3.
- [15] Prahalad C. K., Ramaswamy V., 2005, *Przyszłość konkurencji*. PWE, Warszawa.
- [16] Schumpeter J. A., 1934, *The Theory of Capitalism Development*. Harvard University Press, Cambridge-Massachusetts.
- [17] Schumpeter J. A., 1949, *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press, Cambridge-Massachusetts.

- [18] Solow R. M., 1957, *Technical Change and the Aggregate Production Function*. "Review of Economics and Statistics" vol. 39.
- [19] Speakman R. E., Carreway R., 2006, *Making the Transition to Collaborative Buyer-seller Relationships: an Emerging Framework*. „Industrial Marketing Management” 35.
- [20] *Strategia Rozwoju Kraju 2007-2015*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, listopad 2006.
- [21] Tsakanikas A., Caloghirou Y., 2004, *RJV Formation by European Firms: Strategic Considerations*, [w]: Caloghirou Y., Vonortas N. S., Ioannides S., *European Collaboration in Research and Development. Business Strategy and Public Policy*. Edgar Elgar, Cheltenham.
- [22] Williamson O. E., 1975, *Markets and Hierarchies*. Free Press, New York.
- [23] Williamson O. E., 1998, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*. PWN, Warszawa.
- [24] Witkowski J., 2003, *Zarządzanie łańcuchem dostaw*. PWE, Warszawa.