

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

315

Integracja i kryzysy na lokalnych i globalnych rynkach we współczesnym świecie

Tom 2



Redaktorzy naukowi

Jan Rymarczyk

Małgorzata Domiter

Wawrzyniec Michalczyk



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redakcja wydawnicza: Barbara Majewska, Aleksandra Śliwka

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: K. Halina Kocur

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-404-2 (tom 2)

ISBN 978-83-7695-327-4 (całość)

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Magdalena Nawrot, Marta Ostrowska, Nikolett Siklosi , Wpływ integracji w ramach strefy euro na konkurencyjność gospodarki narodowej w ujęciu międzynarodowym w kontekście kryzysu	11
Michał Nowicki , Konkurencyjność Unii Europejskiej a kryzys zadłużeniowy strefy euro	22
Alina Nychyk , Problem rozszerzenia Unii Europejskiej na przykładzie Ukrainy	32
Anna Odrobina , Alianse technologiczne w międzynarodowej współpracy badawczo-rozwojowej	41
Paweł Pasierbiak , Ekonomiczne efekty utworzenia strefy wolnego handlu między Unią Europejską i Koreą Południową	52
Sławomir Pastuszka , Wpływ kryzysu gospodarczego na rozwój nowych krajów członkowskich Unii Europejskiej	63
Karolina Pawlak, Katarzyna Kita , Stan i perspektywy rozwoju handlu zagranicznego produktami rolno-spożywczymi UE i NAFTA	75
Bożena Pera , Wymiana handlowa towarami zaawansowanymi technologicznie w krajach Unii Europejskiej w okresie dekonjunkury gospodarczej (2007-2012)	87
Agnieszka Piasecka-Głuszak , Korzyści z wdrożenia <i>lean management</i> w polskich przedsiębiorstwach w dobie kryzysu – wyniki badań ankietowych.....	99
Waldemar Pierzchlewski , Koncepcje zarządzania formą walki z kryzysem w przedsiębiorstwie	112
Eugeniusz M. Pluciński , Idea wielu prędkości integracji europejskiej – mit czy konieczność? Wybrane aspekty w kontekście zarządzania kryzysem w Eurolandzie	118
Katarzyna Puchalska , Innowacyjność regionu a nakłady na działalność innowacyjną podmiotów z kapitałem zagranicznym.....	131
Lukasz Puślecki , Strategiczne aliane technologiczne w sektorze biofarmaceutycznym – aliane otwartych innowacji	141
Zdzisław W. Puślecki , O niestabilności cen żywności na współczesnym rynku globalnym	150
Magdalena Rudnicka , Globalne tendencje w handlu usługami	162
Piotr Rybicki , Integracja lokalnych rynków gospodarczych w odniesieniu do instytucji klastra gospodarczego	172
Jan Rymarczyk , Internacjonalizacja i globalizacja giełd papierów wartościowych.....	181

Jerzy Rymarczyk , Antykryzysowe działania Europejskiego Banku Centralnego.....	201
Paweł Sekuła , Analiza determinant bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Europie.....	211
Anna Skoczylas , Zewnętrzne determinanty innowacji w Polsce	221
Joanna Skrzypczyńska , Przyczyny braku kompromisu w Rundzie Rozwoju WTO	229
Przemysław Skulski , Wykorzystanie reklamy na międzynarodowym rynku uzbrojenia	237
Tadeusz Sporek , Znaczenie Indii i Chin w globalnej gospodarce.....	252
Ewelina Stachurska-Rak , Argentyński kryzys gospodarczy – scheda peronizmu	260
Michał Staszków , Parki naukowo-technologiczne - miejsce wsparcia innowacyjnego biznesu.....	269
Beata Stępień , Zarządzanie wartością dla klienta w przedsiębiorstwach polskich i międzynarodowych – teoria a wyniki badań empirycznych	278
Agnieszka Szańca , Rola międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi w projektach wielokulturowych	289
Barbara Szymoniuk , Procesy integracyjne przedsiębiorstw w klastrach w warunkach spowolnienia gospodarczego.....	299
Alina Szypulewska-Porczyńska , Delegowanie pracowników w UE: zasady i analiza empiryczna	308
Paweł Śliwiński , Struktura rachunku finansowego w bilansie płatniczym a zaburzenia na rynku walutowym w Polsce w okresie 2000-2012	319
Bogdan Ślusarz, Aleksandra Mitela-Grzybek , Polityka regionalna Unii Europejskiej i jej wpływ na kształtowanie zrównoważonego rozwoju regionu lubuskiego.....	329
Jowita Świerczyńska, Klemens Budzowski , Instytucja upoważnionego przedsiębiorcy w Unii Europejskiej.....	340
Maciej Walkowski , Dylematy Polski związane z potencjalnym uczestnictwem w europejskim projekcie unii bankowej	351
Zbigniew Wiktor , Wpływ światowego kryzysu na gospodarkę i politykę Chin. Czy można mówić o kryzysie w Chinach?	364
Marta Winiewicz-Bosy , Wpływ kryzysu na wyścigi konne na świecie.....	377
Eugeniusz Wojciechowski, Aldona Podgórnjak-Krzykacz , Jakość rządzenia w warunkach kryzysu	390
Marek Wróblewski , Aktywność pożyczkowa MFW wobec globalnego kryzysu finansowego.....	401
Waldemar Zadworny , Ocena efektywności systemu zarządzania środowiskowego według normy ISO 14001 w przedsiębiorstwach województwa lubelskiego.....	413
Dominika Zenka-Podlaszewska , Rola zarządzania ryzykiem oraz przejrzystości w łańcuchach dostaw w złożonych warunkach gospodarowania.....	425

Wojciech Zysk , Międzynarodowe obroty usługowe w latach 2004-2011	435
Katarzyna Żukrowska , Czynniki integrujące i dezintegrujące rynki regionalne i globalne podczas dekonjunktury na przykładzie kryzysu 2008+ ...	446
Anna Żyła , Charakterystyka azjatyckiego modelu rozwoju gospodarczego w świetle teorii oraz doświadczeń krajów zaliczanych do pierwszej i drugiej generacji „azjatyckich tygrysów”	459

Summaries

Magdalena Nawrot, Marta Ostrowska, Nikolett Siklosi , Impact of integration within the euro zone on the international competitiveness of the national economy in the context of the crisis	20
Michał Nowicki , Competitiveness of the European Union in the context of euro zone debt crisis	31
Alina Nychyk , The problem of the European Union enlargement on the example of Ukraine.....	40
Anna Odrobina , Technology alliance in international R&D cooperation.....	51
Paweł Pasierbiak , Economic effects of the European Union-South Korea free trade agreement.....	62
Sławomir Pastuszka , Impact of the economic crisis on the development of the new Member States of the European Union	74
Karolina Pawlak, Katarzyna Kita , State and growth prospects of foreign trade in agri-food products of the European Union and NAFTA	86
Bożena Pera , International trade of the European Union in high technology products during the economic downturn (2007-2012)	98
Agnieszka Piasecka-Głuszak , The benefits of implementing lean management in Polish enterprises in the era of crisis – survey results.....	111
Waldemar Pierzchlewski , Management conceptions as a form of a fight with a crisis in an enterprise	117
Eugeniusz M. Pluciński , The idea of “multi speed” of European integration: myth or necessity? Selected aspects in the context of the management of crisis within eurozone	130
Katarzyna Puchalska , Innovativeness of a region vs. expenditures on innovative activities of entities with foreign capital.....	140
Łukasz Puślecki , Strategic technology alliances in the biopharmaceutical industry – open innovation alliances	149
Zdzisław W. Puślecki , About the volatility of food prices in the modern global market	161
Magdalena Rudnicka , Global trends in services trade.....	171
Piotr Rybicki , Integration of local economic markets in relation to economic cluster institution	180

Jan Rymarczyk , Internationalization and globalization of stock exchanges ..	200
Jerzy Rymarczyk , Anti-crisis measures of the European Central Bank	210
Paweł Sekuła , An analysis of the determinants of foreign direct investment in Europe.....	220
Anna Skoczylas , International determinants of innovation in Poland.....	228
Joanna Skrzypczyńska , The reasons for the lack of compromise in the negotiations in the WTO Development Round	236
Przemysław Skulski , The use of advertisement on the international arms market	250
Tadeusz Sporek , The importance of India and China in the global economy.	259
Ewelina Stachurska-Rak , The economic crisis in Argentina – legacy of Peronism.....	268
Michał Staszaków , Science and technology parks – support for innovative business.....	277
Beata Stępień , Customer Value Management in Polish and international enterprises – the theory and empiric analysis outcome	288
Agnieszka Szańca , The role of international human resource management in multicultural projects	298
Barbara Szymoniuk , Integrational processes of enterprises in clusters in the conditions of economic downturn	307
Alina Szypulewska-Porczyńska , Posting of workers in the European Union: rules and empirical analysis.....	318
Paweł Śliwiński , Structure of financial account in the balance of payments and foreign exchange market disorders in Poland in the period from 2000 to 2012	328
Bogdan Ślusarz, Aleksandra Mitela-Grzybek , European Union regional policy and its impact on the sustainable development of the Lubuskie region	339
Jowita Świerczyńska, Klemens Budzowski , Authorised economic operator in the European Union	350
Maciej Walkowski , Polish dilemmas regarding a potential participation in the European banking union.....	363
Zbigniew Wiktor , The influence of the world crisis on the economy and policy of China. Is there a crisis in China?	376
Marta Wincewicz-Bosy , Impact of the crisis on horse racing in the world	389
Eugeniusz Wojciechowski, Aldona Podgórnjak-Krzykacz , The quality of governance in the conditions of the crisis.....	400
Marek Wróblewski , International Monetary Fund's lending activity towards the global financial crisis	412
Waldemar Zadworny , Assessment of effectiveness of Environmental Management System in accordance with ISO 14001 in enterprises of the Lublin Voivodeship.....	424

Dominika Zenka-Podlaszewska , The role of risk management and visibility in supply chains under complex economic conditions	434
Wojciech Zysk , International trade in services in the years 2004-2011	445
Katarzyna Żukrowska , Integrating and disintegrating factors of regional and global markets during the downturn of economy on the example of 2008+ crisis.....	458
Anna Żyła , Characteristics of the Asian model of economic development in the light of international relations theories and the economic experience of East Asian tigers	470

Łukasz Puślecki

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

STRATEGICZNE ALIANSE TECHNOLOGICZNE W SEKTORZE BIOFARMACEUTYCZNYM – ALIANSE OTWARTYCH INNOWACJI

Streszczenie: Celem artykułu jest analiza strategicznych aliansów technologicznych w branży biofarmaceutycznej na przykładzie aliansów otwartych innowacji, oparta na wynikach najnowszych danych uzyskanych z ASAP (Association of Strategic Alliance Professionals) oraz zaprezentowanych na konferencjach międzynarodowych: ASAP Annual Global Alliance Summit 2012 – Mastering the Art and Science of Alliance w Las Vegas, oraz ASAP Annual Global Alliance Summit 2013 – Leadership. Performance. Value w Orlando. Autor zaprezentował alians otwartych innowacji na przykładzie aliansu firmy AsterZeneca z UK Medical Research Council (MRC) (Rada Badań Naukowych w Zakresie Medycyny w Wielkiej Brytanii). Dodatkowo zaprezentowane zostały modele wielostronnych aliansów, a także główne różnice pomiędzy aliansami tradycyjnymi i aliansami otwartych innowacji.

Słowa kluczowe: alians strategiczny, alians technologiczny, otwarty alians innowacji, biofarmacja.

1. Wstęp

W związku z coraz większymi kosztami oraz skracającym się cyklem życia produktu, w szczególności w sektorach zaawansowanych technologicznie (high-tech), wiele przedsiębiorstw dąży do realizacji wspólnych projektów, wykorzystując różnego rodzaju porozumienia: spółki joint venture, kontrakty badawcze B+R, porozumienia B+R, wspólne umowy B+R, kontrakty badawcze, porozumienia wymiany technologii, inwestycje mniejszościowe i krzyżowe holdingi, relacje klient-dostawca oraz jednostronne przepływy technologii¹. Partnerzy w celu ograniczenia ryzyka i po-

¹ Ł. Puślecki *Formy realizacji strategicznych partnerstw technologicznych*, Roczniki Akademii Rolniczej w Poznaniu, „Journal of Agribusiness and Rural Development” 2008, z. 2 (8); Ł. Puślecki, *Realizacja aliansów technologicznych w warunkach globalizacji gospodarki światowej na przykładzie krajów Triady i Polski*, [w:] *Współczesne problemy międzynarodowej działalności przedsiębiorstw*, red. J. Schroeder, B. Stępień, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009; Ł. Puślecki, *Wpływ współpracy technologicznej krajów rozwiniętych gospodarczo na ich konkurencyjność międzynarodową*, Wyd. GRADO, Toruń, 2010; G. Duysters, J. Hagedoorn, *A note on organizational modes of strategic technology partnering*, „Journal of Scientific & Industrial Research” 2000, vol. 58, s. 640-649.

działu kosztów realizowanych projektów decydują się na różne formy aliansów. Przykładami mogą być alianse: komplementarne, wspólnej integracji, pseudokoncentracji (addytywne), alianse nieformalne i formalne (udziałowe i bezudziałowe), a także alianse wewnątrzbranżowe oraz międzybranżowe. Realizacja szeroko rozumianej współpracy w ramach aliansów technologicznych pozwala współpracującym firmom uzyskać istotne efekty synergiczne. W przypadku braku powodzenia realizowanego projektu, ryzyko z nim się wiążące ponoszone jest przez wszystkich zaangażowanych we współpracę partnerów, a nie tylko przez jedną firmą, jak w sytuacji indywidualnego działania. Obecnie możemy zaobserwować wzrost ilości zawieranych przez firmy aliansów technologicznych nakierowanych na tworzenie zupełnie nowej technologii lub na zdobywanie nowych rynków. Większość nowych produktów i usług tych firm jest w pewnym stopniu oparta na wspólnym dzieleniu się wiedzą. Działania takie można zaobserwować m.in. w sektorze IT (informatyczno-telekomunikacyjnym) czy biotechnologicznym, w tym w biofarmaceutycznym. Firmy biofarmaceutyczne (*biopharma companies*) poszukują nowych ścieżek rozwoju innowacyjnego oraz nowych strategii do transferu ich procesów badawczych i rozwoju nowych modeli aliansów. W tym celu coraz częściej stosują model otwartych innowacji jako dodatkowy środek rozwoju nowych produktów.

Celem artykułu jest analiza strategicznych aliansów technologicznych w branży biofarmaceutycznej na przykładzie aliansów otwartych innowacji, oparta na wynikach najnowszych danych uzyskanych z ASAP (Association of Strategic Alliance Professionals) oraz zaprezentowanych na konferencjach międzynarodowych ASAP Annual Global Alliance Summit 2012 – Mastering the Art and Science of Alliance w Las Vegas, oraz ASAP Annual Global Alliance Summit 2013 – Leadership. Performance. Value w Orlando.

2. Alians strategiczny i technologiczny

Alians strategiczny może być rozumiany jako szczególny rodzaj współpracy między przynajmniej dwoma podmiotami (rywalami bądź partnerami) funkcjonującymi w tych samych bądź pokrewnych sektorach, zmierzających do osiągnięcia wspólnych celów, które wcześniej zostały założone z wykorzystaniem posiadanych zasobów, przy jednoczesnym zachowaniu autonomii każdego z partnerów w zakresie dziedzin i sfer nieobjętych umową partnerską². Alians technologiczny natomiast realizowany jest przede wszystkim w ramach spółek joint venture (alianse dwóch lub większej liczby uczestników tworzących odrębną jednostkę realizującą wspólne cele), tzw. alianse udziałowe, oraz w ramach aliansów kapitałowych i umów o współpracy badawczo-rozwojowej (B+R), tzw. alianse bezudziałowe³.

² R. Drewniak, *Rozwój przedsiębiorstwa poprzez alians strategiczny, cele, uwarunkowania w praktyce polskiej*, TNOiK „Dom Organizatora” 2004, s. 17-18.

³ M. Romanowska, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997, s. 80-90.

Obecnie możemy zaobserwować wzrost zawierania aliansów technologicznych nakierowanych na tworzenie zupełnie nowej technologii lub na zdobywanie nowych rynków. Większość nowych produktów i usług tych firm jest w pewnym stopniu oparta na wspólnej wiedzy⁴. Alianse technologiczne rozumiane są jako strategiczne wtedy, kiedy przynajmniej dla jednej firmy uczestniczącej w takim aliansie celem jest polepszenie długookresowej perspektywy rynkowej dla kombinacji oferowanych produktów⁵.

Strategiczne partnerstwa technologiczne są definiowane jako partnerstwa charakteryzujące się trzema cechami: zawierają dwustronne relacje, w których wiedza jest istotnym komponentem; mają charakter kontraktowy – bezudziałowy lub z małym udziałem partnerów; są partnerstwami strategicznymi – czyli długookresowymi planowanymi działaniami⁶. Porozumienia o współpracy mogą przyjmować różny charakter, np. porozumienia marketingowe, produkcyjne czy badawcze. Technologiczne partnerstwa definiowane są jako forma współpracy, która obejmuje przynajmniej aktywność innowacyjną lub wymianę technologii między partnerami⁷.

3. Alianse otwartych innowacji (OIA)

W ostatnich kilku dekadach w związku z coraz większym ryzykiem i złożonym rozwojem produktu, funkcjonowaniem w konkurencyjnym globalnym otoczeniu oraz koniecznością oferowania coraz to bardziej innowacyjnych usług i produktów, firmy w różnych sektorach gospodarki zostały zmuszone do realizacji współpracy w ramach partnerstw.

Miało to wpływ na rozwój bardziej zaawansowanych i kompleksowych aliansów pomiędzy firmami (zawierających m.in. rosnącą liczbę globalnych strategicznych relacji), na występowanie kulturowych i organizacyjnych różnic między partnerami, a także na zaangażowanie wielu stron w realizację partnerstwa.

Konieczność współpracy w ramach projektów innowacyjnych prowadziła firmy do stosowania nowoczesnych modeli partnerstwa opartych na zasadach otwartej innowacji (*open innovation*). Chesbrough definiuje „otwartą innowację” jako paradygmat zakładający, że firmy mogą i powinny stosować zewnętrzne i wewnętrzne pomysły oraz wewnętrzne i zewnętrzne ścieżki wejścia na rynek⁸. Koncepcja ta może

⁴ Dane KPMG 1996, 1999 oraz baza CATI-MERIT 1999.

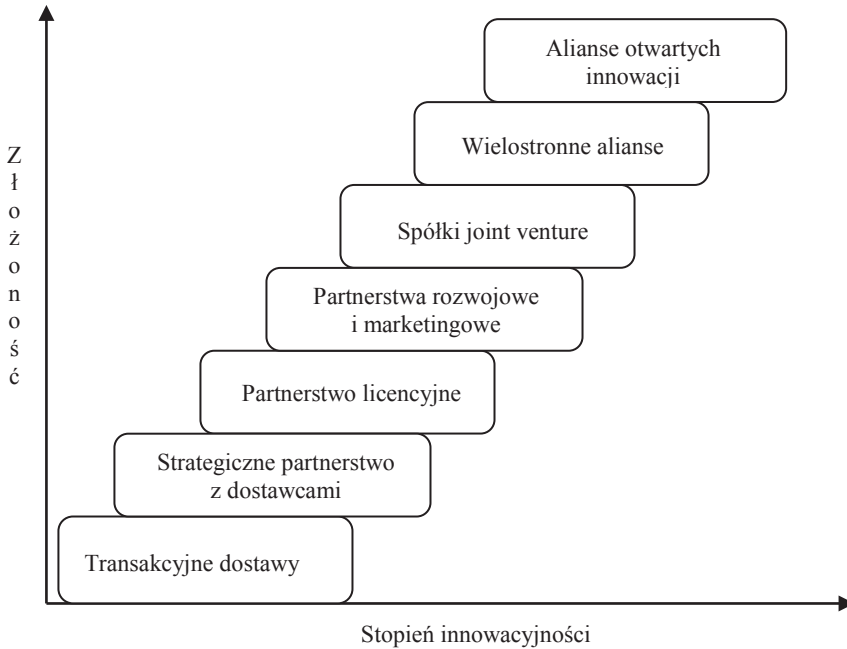
⁵ G. Duysters, J. Hagedoorn, wyd. cyt.

⁶ L.K. Mytelka, *Mergers, acquisitions and inter-firm technology agreements in the global learning economy*, [w:] *The Globalising Learning Economy*, red. D. Archibugi, B.-A. Lundvall, Oxford University Press, 2001, s. 127-144.

⁷ J. Hagedoorn, *Understanding the rationale of strategic technology partnering: interorganizational modes of cooperation and sectoral differences*, „Strategic Management Journal” 1993, s. 371-385.

⁸ H. Chesbrough, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, 2003.

być zastosowana przez alianse bilateralne, a także wielostronne. Model otwartych innowacji jest bardziej dynamiczny i płynny niż tradycyjne alianse – w tych relacjach partnerzy aliansu nie są identyfikowani w konwencjonalny, celowy sposób, ale w większym stopniu polegają na wymianie pomysłów i wiedzy w okresie poprzedzającym utworzenie aliansu. W porównaniu z istniejącymi modelami aliansów płynność organizacyjna inicjatyw otwartych innowacji zwiększa złożoność w procesie zarządzania aliansami⁹.



Rys. 1. Złożoność a stopień innowacyjności różnych modeli aliansów

Źródło: Ch. Wilks, Ch. Prothmann, *Open innovation alliances, novel alliance models accelerate the identification and advancement of breakthrough therapies*, "Strategic Alliance Magazine, Association of Strategic Alliance Professionals" Q4, 2012, s. 44.

Alianse otwartych innowacji mają na celu wsparcie wolnego przepływu wiedzy i pomysłów, które będą prowadzić do utworzenia partnerstw nakierowanych na wspólne innowacje, podział ryzyka i dochodów. Otwarte innowacje zostały zdefiniowane i wprowadzone przez firmy na różne sposoby, m.in. poprzez innowacje dla użytkownika, crowdsourcing, budowę innowacyjnych ekosystemów, a także przez tworzenie wspólnych aliansów rozwojowych. Partnerstwa otwartych innowacji

⁹ Zob.: Ch. Wilks, Ch. Prothmann, *Open innovation alliances, novel alliance models accelerate the identification and advancement of breakthrough therapies*, "Strategic Alliance Magazine, Association of Strategic Alliance Professionals" Q4, 2012, s. 42-45.

mogą również zawierać alianse pomiędzy firmami nastawionymi na zysk (*profit-based*) i organizacjami non profit (np. uczelniami). Ta forma współpracy w ostatnich latach wzbudziła rosnące zainteresowanie firm z sektora biofarmaceutycznego¹⁰. Przykładem otwartych innowacji może być współpraca Procter & Gamble Connect z Develop, Eli Lilly's Open Innovation Drug Discovery (partnerstwo mające na celu odkrycie nowych leków) oraz alians AsterZeneca z UK Medical Research Council (MRC) (Rada Badań Naukowych w Zakresie Medycyny w Wielkiej Brytanii), a także alians AsterZeneca z Narodowym Instytutem Zdrowia (National Institutes of Health – NIH) (USA) w ramach inicjatywy „Discovering New Therapeutic Uses for Existing Molecules” („Odkrywanie nowych zastosowań terapeutycznych dla istniejących cząsteczek”)¹¹.

4. Współpraca firm i uczelni w sektorze biofarmaceutycznym

Współpraca firm z sektora biofarmaceutycznego z uczelniami rozwija się od wielu lat. Początkowo opierała się ona głównie na pojedynczych projektach, od małych projektów badawczych do dużych badań klinicznych. Kolejnym krokiem w ewolucji partnerstw było zawieranie przez firmy aliansów z pojedynczymi instytucjami naukowymi, obejmujących szerszy zakres współpracy, m.in.: programy badawcze, badania kliniczne oraz badania translacyjne (*translational research*), mające na celu przenoszenie wyników badań podstawowych do zastosowań praktycznych. Na rysunku 2 przedstawiono modele wielostronnych aliansów, począwszy od pojedynczych powiązań w ramach projektów badawczych do wielostronnych porozumień obejmujących wielokrotne projekty badawcze, z uwzględnieniem dwóch różnych modeli dla otwartych innowacji. W pierwszym modelu firmy farmaceutyczne oczekują propozycji badawczych od instytucji akademickich oraz firm biotechnologicznych. Ten model współpracy był stosowany z powodzeniem przez wiele firm (np. Eli Lilly, Bayer). Drugi model, który zawiera dodatkowo akademicką instytucję koordynującą i czasami finansującą inne instytucje (np. MRC), wzbudził duże zainteresowanie w ostatnich kilku latach¹².

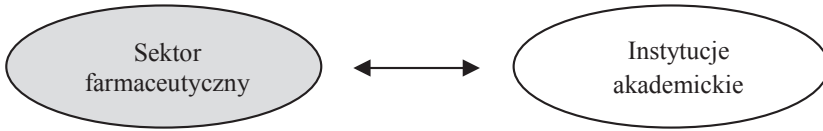
Współpraca sektora z instytucjami naukowymi przyczynia się w istotny sposób do kreowania innowacji. Wiele ostatnich inicjatyw otwartych innowacji było wprowadzonych z założeniem utworzenia aliansów z instytucjami akademickimi (np. Eli Lilly, Pfizer, AsterZeneca). Celem takich partnerstw jest pogłębianie zrozumienia mechanizmów chorobowych i odkrywanie nowych zastosowań istniejących leków, poza ich obecnym działaniem leczniczym, z nadzieją na identyfikację nowych leków

¹⁰ Zob.: tamże.

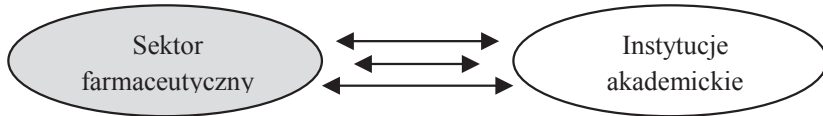
¹¹ Procter & Gamble Connect oraz AsterZeneca są wiodącymi firmami w sektorze biofarmaceutycznym. Eli Lilly jest wiodącą firmą konsultingową wspierającą zarządzanie i realizację aliansów strategicznych, w tym technologicznych, w wielu sektorach, również w sektorze biofarmaceutycznym.

¹² Zob.: Ch. Wilks, Ch. Prothmann, wyd. cyt.

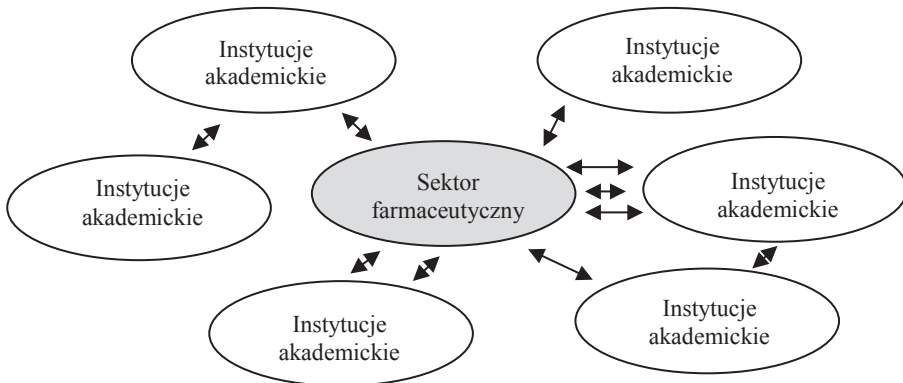
Model tradycyjny: pojedyncze interakcje badawcze pomiędzy firmą a instytucją akademicką:



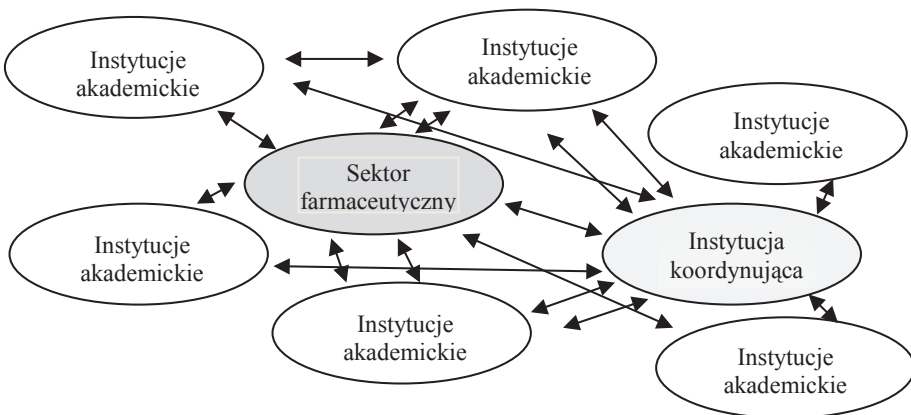
Wielokrotna współpraca badawcza pomiędzy firmą a instytucją akademicką:



Otwarte innowacje: pojedyncze lub wielokrotne interakcje badawcze z wieloma instytucjami:



Otwarte innowacje z włączeniem akademickiej instytucji koordynującej (i finansującej):



Rys. 2. Modele wielostronnych aliansów

Źródło: Ch. Wilks, Ch. Prothmann, *Open innovation alliances, novel alliance models accelerate the identification and advancement of breakthrough therapies*, "Strategic Alliance Magazine, Association of Strategic Alliance Professionals" Q4, 2012, s. 45.

i zastosowań terapeutycznych. Poprzez otwarcie partnerstw na społeczność akademicką zostały rozwinięte nowe modele aliansów otwartych innowacji oparte na modelu dzielenia przedsiębiorczego ryzyka i zysków¹³.

5. Alianse otwartych innowacji a tradycyjne alianse

Alianse otwartych innowacji mają kilka istotnych cech, które odróżniają je od tradycyjnych aliansów.

Tabela 1. Porównanie aliansów tradycyjnych i aliansów otwartych innowacji

Cecha	Tradycyjne alianse	Alianse otwartych innowacji
Model innowacyjny	zamknięty	otwarty
Obszar zainteresowania	zasoby	pomysły, wiedza i ekspertyzy
Tworzenie partnerstwa	ukierunkowane, kierowane zasobami	otwarte, kierowane pomysłami
Interfejs partnera	jeden na jeden	otwarty portal innowacji, środowisko
Strony	z reguły dwie	wielu partnerów
Heterogeniczność partnerstwa (różnice w kulturze organizacyjnej)	od małej do umiarkowanej	od umiarkowanej do wysokiej

Źródło: Ch. Wilks, Ch. Prothmann, *Open innovation alliances, novel alliance models accelerate the identification and advancement of breakthrough therapies*, "Strategic Alliance Magazine, Association of Strategic Alliance Professionals" Q4, 2012, s. 44.

W aliansie zawartym pomiędzy firmą AsterZeneca oraz MRC (UK Medical Research Council) zauważyć można kilka z tych cech. W 2011 r. AsterZeneca oraz MRC utworzyły program, w którym MRC zapewniło badaczom akademickich na terenie Wielkiej Brytanii finansowanie w kwocie do 10 milionów GBP. AsterZeneca zagwarantowała dostęp do 22 związków badawczych (*investigational compounds*), wszystkie poddano intensywnemu rozwojowi w celu zweryfikowania ich mechanizmów oraz potencjału terapeutycznego. 22 związki dostarczają badaczom zestawu narzędzi do weryfikowania nowych pomysłów, testowania hipotez naukowych, a także stosowania najnowszej wiedzy. AsterZeneca wspiera badaczy poprzez dostawę związków, a także udostępnianie specyficznej wiedzy na temat rozwoju poszczególnych związków oraz ich dokumentacji. Ostatecznie celem aliansu jest zrozumienie mechanizmów chorobowych w celu umożliwienia rozwoju nowych leków. Jako część dobrze zdefiniowanego procesu otwartej innowacji MRC i AsterZeneca przeglądało ponad 100 propozycji badaczy akademickich, część z nich była wynikiem indywidualnych aliansów utworzonych przez badaczy akademickich i firmę AsterZeneca w ramach aliansu AsterZeneca-MRC. Naukowcy rozwijają pomysły na ba-

¹³ Zob.: tamże.

dania oparte na dostarczonych związkach z AsterZeneca w celu osiągnięcia założeń aliansu. Dzięki wsparciu finansowemu MRC takie działanie jest możliwe. Analizując tradycyjne aliansy i aliansy otwartych innowacji, można zauważyć istotną różnicę. Aliansy otwartych innowacji nakierowane są przede wszystkim na tworzenie nowych pomysłów i dzielenie się wiedzą, natomiast tradycyjne aliansy w większości ukierunkowane są na określone zasoby, których zastosowanie jest jasno określone na początku partnerstwa. W przypadku aliansu AsterZeneca-MRC, AsterZeneca umożliwia badaczom akademickim dostęp do własności związków, zapewnia ich dostawę, informacje regulacyjne oraz wiedzę do testowania nowych hipotez na temat mechanizmów chorobowych. Jakakolwiek nowa własność intelektualna wygenerowana w ramach aliansu będzie własnością badaczy akademickich. AsterZeneca będzie miała prawo do negocjowania wyłącznej licencji handlowej oraz niewyłącznej licencji na dalsze działania rozwojowe w przypadku obiecujących wyników¹⁴.

6. Podsumowanie

Działalność firm we współczesnej gospodarce światowej często wiąże się z wysokim ryzykiem oraz bardzo wysokimi kosztami. Z tego powodu poszukują one różnych form współpracy, pozwalających na minimalizację ryzyka i dzielenie się kosztami. W tym celu zawierają aliansy technologiczne – bilateralne i wielostronne. Dzięki temu firmy mogą korzystać z zasobów, kompetencji, technologii i wiedzy partnera, a przez to sprawniej reagować na zmiany zachodzące na rynku, a przede wszystkim szybciej wprowadzać nowe usługi i produkty. Wzajemna współpraca umożliwia realizację wielu projektów innowacyjnych. Dodatkowo realizacja szeroko rozumianej współpracy w ramach aliansów technologicznych pozwala współpracującym firmom uzyskać istotne efekty synergiczne. Firmy biofarmaceutyczne (*biopharma companies*) poszukują nowych ścieżek rozwoju innowacyjnego oraz nowych strategii transferu ich procesów badawczych i rozwoju nowych modeli aliansów. W tym celu coraz częściej stosują model otwartych innowacji jako dodatkowy środek rozwoju nowych produktów. Aliansy otwartych innowacji mają na celu wsparcie wolnego przepływu wiedzy i pomysłów, które będą prowadzić do utworzenia partnerstw nakierowanych na wspólne innowacje, podział ryzyka i dochodów. Dzięki współpracy z ośrodkami akademickimi w ramach aliansów otwartych innowacji firmy z sektora biofarmaceutycznego mogą w istotny sposób zmniejszyć ryzyko, koszty działań badawczych, a przede wszystkim zwiększyć prawdopodobieństwo lepszej terapii pacjentów poprzez wspólne prace z badaczami akademickimi nad rozpoznaniem mechanizmów chorobowych i rozwojem nowych leków.

¹⁴ Tamże.

Literatura

- Drewniak R., *Rozwój przedsiębiorstwa poprzez alians strategiczny, cele, uwarunkowania w praktyce polskiej*, TNOiK „Dom Organizatora”, 2004.
- Duysters G., Hagedoorn J., *A note on organizational modes of strategic technology partnering*, “Journal of Scientific & Industrial Research” 2000, vol. 58.
- Duysters G., Kok G., Vaandrager M., *Crafting successful strategic technology partnerships*, “R&D Management” 1999, vol. 29, no. 4.
- Hagedoorn J., *Understanding the rationale of strategic technology partnering: interorganizational modes of cooperation and sectoral differences*, “Strategic Management Journal” 1993.
- Mytelka L.K., *Mergers, acquisitions and inter-firm technology agreements in the global learning economy*, [w:] *The Globalising Learning Economy*, red. D. Archibugi, B.-A. Lundvall, Oxford University Press, 2001, s. 127-144.
- Puślecki Ł., *Analiza współczesnych aliansów strategicznych, w tym technologicznych*, [w:] *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym*, red. J. Schroeder, Wydawnictwo UE, Poznań 2011.
- Puślecki Ł., *Formy realizacji strategicznych partnerstw technologicznych*, *Roczniki Akademii Rolniczej w Poznaniu*, “Journal of Agribusiness and Rural Development” 2008, z. 2(8).
- Puślecki Ł., *Realizacja aliansów technologicznych w warunkach globalizacji gospodarki światowej na przykładzie krajów Triady i Polski*, [w:] *Współczesne problemy międzynarodowej działalności przedsiębiorstw*, red. J. Schroeder, B. Stępień, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009.
- Puślecki Ł., *Wpływ współpracy technologicznej krajów rozwiniętych gospodarczo na ich konkurencyjność międzynarodową*, Wyd. GRADO, Toruń 2010.
- Romanowska M., *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997.
- Wilks Ch., Prothmann Ch., *Open innovation alliances, novel alliance models accelerate the identification and advancement of breakthrough therapies*, “Strategic Alliance Magazine, Association of Strategic Alliance Professionals” Q4, 2012.

STRATEGIC TECHNOLOGY ALLIANCES IN THE BIOPHARMACEUTICAL INDUSTRY – OPEN INNOVATION ALLIANCES

Summary: The aim of the article is to analyze Strategic Technology Alliances (STA) in biopharmaceutical industry on the example of open innovation alliances, on the basis of recent data received from ASAP (Association of Strategic Alliance Professionals) as well as presented on international conferences “ASAP Annual Global Alliance Summit 2012 – Mastering the Art and Science of Alliance” in Las Vegas and “ASAP Annual Global Alliance Summit 2013 – Leadership. Performance. Value”, in Orlando. The author presents an example of open innovation alliance established between AsterZeneca Company and UK Medical Research Council (MRC) in order to advance the understanding of disease mechanisms and enable the development of new medicines. Moreover the different models of multiparty alliances as well as the main differences between traditional and open innovation alliances are presented.

Keywords: strategic alliances (SA), strategic technology alliances (STA), Open Innovation Alliances (OIA), biopharma.