

Edyta Gwarda-Gruszczyńska

Strategiczne dylematy w procesie komercjalizacji innowacyjnych rozwiązań

Ekonomiczne Problemy Usług nr 67, 253-261

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

EDYTA GWARDA-GRUSZCZYŃSKA

Uniwersytet Łódzki

STRATEGICZNE DYLEMATY W PROCESIE KOMERCJALIZACJI INNOWACYJNYCH ROZWIĄZAŃ

Wprowadzenie

Od wielu lat innowacje stanowią siłę napędową wzrostu gospodarczego. Ich tworzenie lub pozyskiwanie i skuteczna komercjalizacja powodują, że odbiorcy mają do wyboru coraz większy wachlarz produktów, usług, technologii i procesów. Skuteczna komercjalizacja innowacyjnych rozwiązań przynosić może wartość dodaną nie tylko właścicielom, ale również klientom czy partnerom przedsiębiorstwa¹. Jest to skomplikowany proces, którego efektem jest wdrożenie innowacji na rynek przy jednoczesnym zapewnieniu jej akceptacji przez klientów, wyrażającej się wielkością sprzedaży i osiągniętych zysków². Proces ten zaczyna się jednak dużo wcześniej. Określa się go często sformułowaniem „od pomysłu do rynku”, co oznacza wiele etapów, które składają się na całokształt tego procesu. Kolejne etapy działań w procesie komercjalizacji to: pomysł (uświadomienie potencjału i wyjątkowości innowacji, zebranie informacji o innowacji, weryfikacja praw własności intelektualnej do innowacji); inkubacja (określenie potencjału komercyjnego innowacji, przygotowanie planu komercjalizacji, dokonanie analizy finansowej w celu określenia źródeł finansowania komercjalizacji); demonstracja (przygotowanie takiej wersji innowacji – w formie produktu/usługi, która wprowadzona zostanie na rynek); promocja (prezentacja produktu/usługi potencjalnym klientom, zebranie in-

¹ D. Midgley: *The Innovation Manual*, John Willey & Sons Ltd., West Sussex 2009, s. 143–151. Pojęcie innowacyjne rozwiązanie obejmuje szeroko rozumiane innowacje: technologiczne, produktowe, procesowe.

² K.V. Jolly: *Commercializing New Technologies*, Harvard Business Press, Boston, Massachusetts 1997, s. 8.

formacji dotyczących produktu/usługi od klientów); utrzymanie (ekspansja i utrzymanie produktu/usługi na rynku, pełne wykorzystanie możliwości innowacji)³.

W większości przypadków pomysły rodzą się w głowach tych, którzy później nie mają nic wspólnego z rynkowym wdrażaniem innowacji. Najczęściej powstają na uczelniach, w instytutach naukowo-badawczych lub tworzą je przypadkowi indywidualni innowatorzy. Niewiele firm na rynku pracuje nad samodzielnym generowaniem innowacji. Jest to długotrwały i kosztowny proces, który nie zawsze musi zakończyć się sukcesem. Z tego powodu ważnym zadaniem przedsiębiorstw, które chcą budować swoją pozycję rynkową na bazie innowacji, jest pozyskiwanie pomysłów w taki sposób, aby zminimalizować koszty oraz ryzyko związane z ich tworzeniem. Już na tym etapie spotykają się z wieloma dylematami o znaczeniu strategicznym dla ich przyszłości. Dylematy te wiążą się często ze sposobem pozyskiwania innowacji (np. kupić licencję, stworzyć fuzję, przejąć inną firmę, współpracować z partnerem, który posiada pomysł), a w dalszej kolejności również ze sposobem ich wdrażania na rynek i zapewnienia sukcesu na tym rynku (np. z kim i w jakim zakresie współpracować, jaki model biznesowy będzie najlepszy dla danego przedsięwzięcia, w jaki sposób stworzyć potrzebę klienta w zakresie posiadania produktu, jak uzyskać efekt satysfakcji klientów). W procesie komercjalizacji duże znaczenie odgrywają także dylematy strategiczne typu: w jaki sposób finansować pozyskiwanie i wdrażanie innowacji oraz jak chronić innowacje przed kopiowaniem.

Celem tego artykułu jest identyfikacja najważniejszych strategicznych dylematów przedsiębiorstw w procesie komercjalizacji innowacyjnych przedsięwzięć oraz przedstawienie wyników badań pilotażowych prowadzonych w tym zakresie na grupie 50 przedsiębiorstw działających w sektorach podlegających szybkim zmianom technologicznym (innowacyjnym).

1. Dylematy o znaczeniu strategicznym w procesie komercjalizacji

Podstawowym dylematem strategicznym przedsiębiorstw, które w procesie budowy lub utrzymania przewagi konkurencyjnej bazują na innowacjach, jest dostęp do odpowiednich zasobów⁴. Przedsiębiorstwa często stają przed decyzją czy

³ E. Gwarda-Gruszczyńska, T. Czaplą: *Kompetencje menedżera ds. komercjalizacji*, PARP, Warszawa 2011, s. 18.

⁴ Zgodnie z teorią zasobową podstawą budowy przewagi konkurencyjnej są niematerialne zasoby strategiczne. W sytuacji gdy przedsiębiorstwo nie posiada takich zasobów, a chce budować swoją pozycję konkurencyjną na rynku, stoi przed dylematem ich pozyskania. C.K. Prahalad i G. Hamel określają zasoby tego typu jako zasoby strategiczne, czyli takie, które posiadają następujące cechy: są unikatowe, trudne do zdobycia, trudne do kopiowania, cenne, rzadkie i dobrze zorganizowane. Zob.: C.K. Prahalad, G. Hamel: *Przewaga konkurencyjna jutro*, Business Press, Warszawa 1999; K. Oblój: *Strategia konkurencji*, PWN, Warszawa 2001.

tworzyć innowacje samodzielnie, czy kupić je (np. licencję) na zewnątrz, czy może współpracować z innym podmiotem lub podmiotami w procesie tworzenia innowacji. Do zasobów niezbędnych do przeprowadzenia skutecznej komercjalizacji można zaliczyć tu między innymi: kreatywnych pracowników, odpowiednie zaplecze naukowo badawcze, środki finansowe na badania i rozwój itp.

Proces komercjalizacji innowacyjnych rozwiązań nie kończy się na etapie tworzenia innowacji, lecz rozciąga się również na działania związane ze stworzeniem i testowaniem prototypu, a w dalszej części także wdrożeniem rynkowym innowacji. W tych kolejnych etapach dostęp do odpowiednich zasobów odgrywa równie ważną rolę, choć wiąże się ze znacznie większą liczbą dylematów, nie tylko związanych z faktem posiadaniem zasobów, ale również pewnych kluczowych umiejętności. O przebiegu procesu wdrażania i wyborze odpowiedniej strategii w tym zakresie decydują niejednokrotnie takie zasoby, jak: dostęp do sieci dystrybucji, możliwości świadczenia dodatkowych usług, możliwości produkcyjne, relacje z klientami lub dostawcami⁵.

Zdaniem D. Teece'a innowacyjna firma może tym więcej skorzystać finansowo z przeprowadzonej komercjalizacji, im zasoby strategiczne, którymi dysponuje, są trudniejsze do pozyskania na rynku przez jej konkurentów. Jeśli przedsiębiorstwo posiada tego typu zasoby, to powinno dużo uwagi poświęcić na ich kontrolę, szczególnie na kontrolę tych zasobów, których wytworzenie wiąże się z dużymi kosztami. Rodzaj zastosowanej kontroli i ochrony tych zasobów skutkować może bowiem sukcesem takiego przedsiębiorstwa lub jego porażką⁶.

Aby wypracować zasoby strategiczne, przedsiębiorstwa muszą poświęcić dużo czasu, wysiłku i środków finansowych, toteż ochrona tych zasobów jest bez wątpienia konieczna⁷, a sposób tej ochrony niejednokrotnie stanowi kolejny dylemat strategiczny w procesie komercjalizacji innowacyjnych rozwiązań. Wybór odpowiedniej strategii ochrony, na przykład w postaci strategii patentowej, strategii

⁵ D. Teece: *Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licencing and Public Policy*, „Research Policy” 1986, no. 15, s. 285–305; R.A. Burgelman, M.A. Maidique, S.C. Wheelwright: *Strategic Management of Technology and Innovation*, McGraw-Hill, Boston, Missouri 1996, s. 231–251.

⁶ D. Teece: *Profiting from Technological...*, *op. cit.*

⁷ Działalność badawczo-rozwojowa jest coraz częściej przenoszona przez przedsiębiorstwa do lokalizacji *offshore*, do krajów o niższych kosztach pracy, co ogranicza możliwości rozwoju sektorów w krajach zachodnich – jednak stanowi szansę dla gospodarek krajów wschodnich. W tych właśnie krajach często dochodzi do nieprawego wykorzystywania innowacji. Zagrożenie stanowią również cyberprzestępcy specjalizujący się w wyludzaniu informacji i zasobów wiedzy. Problem ryzyka związanego z własnością intelektualną opisuje raport firmy McAfee. Zob. *Unsecured Economies: Protecting Vital Information*, McAfee, 2009, <http://resources.mcafee.com/content/NAUnsecuredEconomiesReport> z dnia 20.01.2010.

licencjonowania czy innych, może zapobiegać ewentualnemu kopiowaniu i bezprawnemu wykorzystaniu cennych zasobów⁸.

Znaczenie zasobów strategicznych, poziomu ochrony własności intelektualnej oraz efektywność kosztową podkreślają również J.S. Gans, D. Hsu oraz V.A. Aggarwal, dodając do listy istotnych kwestii przy wyborze strategii w procesie komercjalizacji jeszcze jeden element – fakt, czy przedsiębiorstwo posiada dostęp do odpowiednich źródeł finansowania i posiada wcześniejsze doświadczenia z instytucjami udostępniającymi finansowanie innowacyjnych rozwiązań⁹. Ich zdaniem wcześniejsza współpraca z firmami tego typu daje większe możliwości rozwoju zwłaszcza młodym przedsiębiorstwom.

Praktyka gospodarcza potwierdza, że większość przedsiębiorstw przede wszystkim tych małych i średnich, w trakcie procesu komercjalizacji stoi przed problemem sfinansowania badań i etapu tworzenia prototypu oraz w dalszej części sfinansowania wdrożenia innowacji. Ponieważ etapy te obciążone są zwykle dużym ryzykiem i wymagają zaangażowania odpowiedniej ilości środków finansowych, przedsiębiorstwa często stają przed dylematem dotyczącym wyboru odpowiedniego źródła finansowania. Zwykle mają one do wyboru kilka możliwych źródeł finansowania, do których zaliczyć można: kredyt bankowy, fundusze unijne, inwestorów branżowych, *Business Angel*, emisję akcji, fundusze załóżkowe typu *venture capital*. Podejmując decyzję o wyborze sposobu finansowania przedsięwzięcia, przedsiębiorstwa powinny rozważyć wszystkie za i przeciw każdej z dostępnych form.

Tabela 1

Specyfika źródeł finansowania innowacyjnych rozwiązań

Źródło finansowania innowacji	Specyfika
<i>Kredyt bankowy</i>	Specyfika <i>kredytu bankowego</i> polega na tym, że inwestor zaangażowany jest jedynie od strony finansowej, celem inwestora jest zwrot kredytu i zysk z odsetek niezależnie od sytuacji firmy. W konsekwencji niska skłonność do ryzyka banku oznacza, że trudno jest uzyskać kredyt nowemu podmiotowi bez historii, szczególnie na nietypowe innowacyjne przedsięwzięcie. Dodatkowo podmioty wcześniej zadłużone mają ograniczone szanse uzyskania kredytu. Kredyt obciąża regularnymi spłatami, niezależnie od wyników finansowych, a tym samym wymaga dużej płynności

⁸ E. Gwarda-Gruszczyńska: *Strategie przedsiębiorstw a ochrona własności intelektualnej*, w: D. Trzmielak (red.): *Komercjalizacja wiedzy i technologii a własność intelektualna*, Wyd. Centrum Transferu Technologii Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010, s. 135–156.

⁹ J.S. Gans, D.H. Hsu, S. Stern: *When does start-up innovation spure the gale of creative destruction*, „Randal Journal of Economics” 2002, nr 33(4), s. 571–586; D. Hsu: *Venture capitalists and cooperative start-up commercialization strategy*, „Management Science” 2006, nr 52, s. 204–219; Aggarwal V.A.: *Modes of cooperative R&D commercialization by start-ups*, Working Paper Wharton School of Management 2008.

<i>Fundusze unijne</i>	Specyfika <i>funduszy unijnych</i> polega także na zaangażowaniu jedynie od strony finansowej. Celem inwestora jest realizacja priorytetów związanych z modernizacją określonych (zdefiniowanych w grupie projektów unijnych) segmentów gospodarki. Wymagany tu jest zwykle wkład własny i stosowane są skomplikowane procedury. Często okazuje się też, że fundusze posiadają ograniczone środki. Autor innowacji jest dla inwestora jednym z wielu oczekujących na pomoc i rozliczany z tej pomocy
<i>Inwestor branżowy</i>	Specyfika <i>inwestora branżowego</i> polega na tym, że zaangażowanie finansowe pochodzi z zewnątrz, a wraz z pozyskaniem go autor innowacji umożliwia inwestorowi udział w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Celem takiego inwestora jest umocnienie własnej pozycji rynkowej i niekoniecznie musi być zainteresowany rozwojem przedsiębiorstwa w takiej formie, jak zaplanował to autor innowacji. Występuje tu więc zagrożenie utraty kontroli przez autora innowacji, podporządkowanie się strategii inwestora i potencjalna konieczność włączenia do szerszych struktur. Niewykluczone jest również zamknięcie kupionej firmy jako sposób na eliminację konkurencji
<i>Business Angel</i>	Specyfika <i>Business Angel</i> polega na tym, że jest to osoba częściowo zaangażowana nie tylko w finansowanie, ale i również w zarządzanie przedsiębiorstwem. <i>Business Angel</i> wchodzi do spółki jako udziałowiec oraz jako menedżer. Celem inwestora jest realizacja zysku ze wzrostu wartości swoich udziałów w firmie. Inwestor zwykle posiada duże doświadczenie związane z działalnością w biznesie, należy jednak pamiętać, że jest to osoba prywatna, która w każdej chwili może zmienić zdanie i się wycofać z inwestycji
<i>Emisja akcji</i>	Finansowanie działalności nowego przedsiębiorstwa innowacyjnego może również odbywać się na zasadzie <i>emisji akcji</i> (IPO) np. na NewConnect. Zaangażowanie inwestora ma wtedy charakter jedynie finansowy, inwestor liczy na zysk z obrotu akcjami. Dla małych firm procedura może okazać się jednak zbyt skomplikowana i kosztowna. Skuteczność tej drogi zależy od koniunktury giełdowej, istnieje też ryzyko wyczerpania się źródła późniejszego dofinansowania w przypadku zakłóceń w realizacji projektu. Finansowanie takie jest szczególnie ryzykowne w fazach rozwoju przedsiębiorstwa typu <i>seed</i> (w fazie pomysłu) i <i>start-up</i> (w początkowym etapie działalności)
<i>Venture capital</i>	Źródłem finansowania zapewniającym zarówno zaangażowanie finansowe, jak i zaangażowanie w zarządzanie przedsiębiorstwem są fundusze typu <i>venture capital</i> . W tym przypadku fundusz zostaje udziałowcem, dzieli ryzyko i zyski z właścicielami. Celem inwestora jest tutaj realizowanie zysku poprzez wielokrotny wzrost wartości firmy, a następnie odsprzedaż swoich udziałów po kilku latach. Zaletą wyboru tej formy finansowania jest fakt, że fundusz nie dąży do przejęcia spółki, gdyż sam zajmuje się wyłącznie działalnością inwestycyjną, nie ingeruje w codzienne zarządzanie firmą, a zajmuje się jedynie doradztwem strategicznym i przygotowaniem przedsiębiorców do kolejnych faz rozwoju przedsiębiorstwa. Jest to zatem odpowiednia forma finansowania dla wspomnianych przedsiębiorstw w fazie rozwoju typu <i>seed</i> lub <i>start-up</i>

Źródło: opracowanie własne.

Dostęp do odpowiednich zasobów o charakterze strategicznym dla procesu komercjalizacji decyduje o rozwiązaniu kolejnego dylematu, przed którym stają przedsiębiorstwa komercjalizujące innowacyjne rozwiązania – działać samodzielnie czy współpracować w procesach tworzenia, pozyskiwania czy wdrażania innowacji na rynek. Ten dylemat szeroko został już opisany w literaturze przedmiotu, rozwiązania i wskazówki przytacza teoria kosztów transakcyjnych, teoria gier, koncepcja zasobowa¹⁰. Menedżerowie każdego przedsiębiorstwa muszą jednak, na podstawie dostępnej wiedzy o potencjale zarządzanego przez nich przedsiębiorstwa oraz warunkach panujących w jego otoczeniu, sami podjąć najlepszą dla ich firmy decyzję strategiczną dotyczącą opcji modelu biznesowego.

2. Wyniki badań pilotażowych

Badania pilotażowe prowadzone były w 2010 roku. Wzięło w nich udział 50 przedsiębiorstw reprezentujących sektory, w których zachodzą szybkie zmiany technologiczne, takie jak: informatyka, telekomunikacja, biotechnologia, farmacja, aparatura medyczna. Analizowane przedsiębiorstwa to zwykle małe i średnie firmy. Większość z nich to polskie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością lub przedsiębiorstwa jednego właściciela działające od dwóch do 20 lat na rynku.

Z badań pilotażowych wynika, że większość badanych przedsiębiorstw samodzielnie tworzy innowacje, prowadząc własną działalność badawczo-rozwojową, co zadeklarowało aż 63% respondentów. Badane przedsiębiorstwa współtworzą również innowacje, nie jest to jednak zwykle zaplanowana długofalowa strategia działania, a raczej działania wynikające z aktualnych potrzeb rynku. Badane przedsiębiorstwa współtworzą innowacje z klientami (45%), kupując od osób prywatnych lub innych przedsiębiorstw (25%), współtworzą z uczelniami wyższymi lub instytucjami naukowymi (19%), kupując innowacyjne rozwiązania od uczelni wyższych (16%), korzystają z innowacji *open-source* (16%)¹¹.

Tak jak sugeruje dostępna literatura przedmiotu, również w przypadku badanych przedsiębiorstw, jednym z podstawowych dylematów strategicznych związanych z podjęciem decyzji o tym, czy tworzyć innowacje samodzielnie, czy współpracować z partnerami w tym zakresie, jest dostęp do odpowiednich zasobów. Najczęściej podnoszone przez respondentów były kwestie, takie jak: brak dostępu do środków finansowych na badania i rozwój (deklarowało 44% badanych), wyma-

¹⁰ O. Williamson: *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York 1987, s. 20–21; A. Sulejewicz: *Współpraca konkurencyjna w świetle teorii gier*, SGH, Warszawa 1994, s. 24–25; J.B. Barney: *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 17, s. 99–120.

¹¹ W przeprowadzonych badaniach pilotażowych respondenci mieli możliwość wyboru kilku odpowiedzi.

gania klientów lub kooperantów (44%), dostęp do wiedzy niezbędnej do stworzenia innowacji (38%), dostęp do pomysłów (25%), dostęp do wykwalifikowanych pracowników (13%), dostęp do infrastruktury umożliwiającej prowadzenie badań naukowych (13%). Respondenci określali wpływ braku dostępu do tych zasobów na decyzję o sposobie działania (samodzielne tworzenie lub współpraca, kupowanie itp.) jako bardzo duży.

W procesie tworzenia innowacji przedsiębiorstwa najczęściej korzystają z finansowania na bazie środków własnych (odpowieź „zawsze” zadeklarowało 72% respondentów), często również z kredytów komercyjnych (31%), środków pochodzących od partnerów biznesowych (34%) oraz z funduszy europejskich oraz firm typu *venture capital* (po 16%).

Bardzo często badane przedsiębiorstwa chronią swoją własność intelektualną poprzez zachowanie tajemnicy handlowej (72%) oraz podpisywanie umów o zachowaniu tajemnicy z pracownikami (63%), stosują ochronę patentową (31%), ochronę znaków towarowych (34%) i *copyright* (19%).

W kolejnych etapach procesu komercjalizacji przedsiębiorstwa pytane o to, w jaki sposób wdrażają innowacje na rynek, deklarowały, że robią to samodzielnie przy wykorzystaniu własnych zasobów (28%), sprzedają innowację w fazie badań i rozwoju – prototyp, wyniki badań (22%), sprzedają licencje (16%), wdrażają innowacje we współpracy z partnerami (6%) lub stosują wariant mieszany, czyli łącznie wszystkie formy wdrażania (28%).

Jeśli przy wdrożeniu wybierana jest jednak współpraca, to partnerami najczęściej są klienci (69%), dostawcy (47%) lub inne przedsiębiorstwa w tym samym sektorze lub w ramach grupy kapitałowej (po 22%).

O sposobie wdrożenia rynkowego innowacji najczęściej decyduje dostęp do zasobów finansowych (59%), umożliwiających testowanie i produkcję (38%), wiedza i umiejętności kadry zarządzającej oraz jej wizja przedsiębiorstwa (34%), dostęp do informacji i nowej wiedzy (34%). Co ciekawe, respondenci (9%) uważali, że słaby wpływ na sposób wdrożenia mają takie zasoby, jak: możliwości organizacyjne i posiadanie zasobów umożliwiających np. dystrybucję, działania marketingowe, zabezpieczenie pod względem kadrowym itp. Ponad 60% badanych przedsiębiorstw podkreślało duże znaczenie efektywności kosztowej i ryzyka w procesie komercjalizacji, co również miało wpływ na wybór sposobu pozyskiwania i wdrażania innowacji.

Podsumowanie

Wyniki przeprowadzonych badań pilotażowych potwierdzają tezę, że najważniejsze dylematy strategiczne w procesie komercjalizacji innowacyjnych rozwiązań związane są z dostępem do odpowiednich zasobów. Dostęp do zasobów

determinuje wybór sposobu działania zarówno w procesie pozyskiwania, jak i wdrażania innowacji. Najbardziej pożądanymi zasobami były w tym przypadku zasoby finansowe, ale również zasoby wiedzy oraz zasoby umożliwiające prowadzenie badań, testowanie oraz produkcję. Badanie pokazało, że przedsiębiorstwa stawały przed dylematami wyboru formy finansowania działalności i najczęściej, oprócz finansowania działalności z własnych środków, wybierały fundusze unijne lub *venture capital*.

Literatura

1. Aggarwal V.A.: *Modes of cooperative R&D commercialization by start-ups*, Working paper Wharton School of Management 2008.
2. Burgelman R.A., Maidique M.A., Wheelwright S.C.: *Strategic Management of Technology and Innovation*, McGraw-Hill, Boston, Missouri 1996.
3. Gans J.S., Hsu D.H., Stern S.: *When does start-up innovation spur the gale of creative destruction*, „Randal Journal of Economics” 2002, no. 33(4).
4. Gwarda-Gruszczyńska E.: *Strategie przedsiębiorstw a ochrona własności intelektualnej*, w: *Komercjalizacja wiedzy i technologii a własność intelektualna*, D. Trzmielak (red.): Wyd. Centrum Transferu Technologii Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010.
5. Gwarda-Gruszczyńska E., Czaplą T.: *Kompetencje menedżera ds. komercjalizacji*, Wyd. PARP, Warszawa 2011.
6. Hamel G., Prahalad C.K.: *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 2001.
7. Hsu D.: *Venture capitalists and cooperative start-up commercialization strategy*, „Management Science” 2006, no. 52.
8. Jolly K.V.: *Commercializing New Technologies*, Harvard Business Press, Boston, Massachusetts 1997.
9. Midgley D.: *The Innovation Manual*, John Willey & Sons Ltd., West Sussex 2009.
10. Raport: *Unsecured Economies: Protecting Vital Information*, McAfee, 2009. <http://resources.mcafee.com/content/NAUnsecuredEconomiesReport> (20.01.2010).
11. Teece D.: *Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licencing and Public Policy*, „Research Policy” 1986, no. 15.

**STRATEGIC DILEMMAS
IN THE COMMERCIALIZATION PROCESS OF INNOVATION**

Summary

The aim of this article is identify strategic dilemmas connected with commercialization process of innovations. Commercialization is recognized here as a process starting at the idea stage and ending with innovation implementation to the marketplace. Main strategic dilemmas in this process are access to: complementary assets, financial resources, intellectual property protection and choice weather to do it itself or cooperate in commercialization process. In the article the author also presents the results of pilot research.

Translated by Edyta Gwarda-Gruszczyńska