УДК 334.784

ВЛАСТЬ, ДОВЕРИЕ И РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПРАВ СОБСТВЕННОСТИ В ИННОВАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬЯНСАХ[1]

Ляско Александр Кимович,
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации,
Институт бизнеса и делового администрирования,
профессор кафедры менеджмента,
доктор экономических наук,
г. Москва, Россия.
E-mail: alexlascaux@yahoo.com

Аннотация
Рассматривается роль отношений власти, доверия и контроля в обеспечении справедливого распределения прав собственности в высокотехнологичных стратегических альянсах. Исследуется влияние доверительных ожиданий, рыночной власти и формального контроля на процессы приписывания, распределения и защиты прав собственности на коллективно произведенные инновации в составе технологических партнерств.

Ключевые понятия:
стратегические альянсы,
права собственности,
доверие,
власть,
контроль.

Фирмы, вовлеченные в процесс разработки и последующего рыночного продвижения инноваций, образуют между собой отношения долгосрочного (стратегического) сотрудничества по целому ряду причин. К основным из них относятся: необходимость ускоренного вывода инновационных продуктов и решений на конкурентный рынок, потребность в снижении издержек, связанных с инновационной деятельностью, распределение рисков использования и внедрения новых технологий, взаимный доступ к источникам знаний партнеров, а также возможность совместного обучения в структуре долгосрочного партнерства. Вместе с тем отношения стратегического сотрудничества между организациями сопряжены с необходимостью поддержания справедливых и взаимно признаваемых принципов распределения интеллектуальных прав собственности между сторонами альянса, совместно разрабатывающими инновационные технологии, товары или услуги. В настоящей статье мы понимаем под термином «инновационный стратегический альянс» такой вид долгосрочного межфирменного соглашения о сотрудничестве, который предполагает совместную разработку или последующую коммерциализацию новых технологий или продуктов, полученных на их основе.

Проблема распределения прав собственности на нематериальные объекты инновационной деятельности фирм приобретает особую остроту в том случае, когда стратегическое сотрудничество осуществляется между организациями, являющимися непосредственными рыночными конкурентами. В этом случае между фирмами возникают трения и противоречия, связанные с тем, что каждый из партнеров стремится оставить за собой как можно больше инновационных результатов и разработок, чтобы не дать своим конкурентам чрезмерно укрепить свои рыночные позиции. Противоположная направленность интересов фирм в стратегическом партнерстве может приводить к досрочному расторжению партнерских соглашений, блокировке обмена важными знаниями, отказу в допуске партнера к ряду продуктовых или технологических разработок или недостаточному инвестированию ресурсов в проекты, осуществляемые совместно с конкурентами. Чтобы избежать этих негативных явлений, компании, являющиеся рыночными соперниками, должны заранее, до вступления в отношения стратегического сотрудничества, решить ключевые вопросы взаимодействия в

[1] Данная работа выполнена при финансовой поддержке Российского гуманитарного научного фонда (грант № 15-02-00262 «Эволюция межфирменных отношений в стратегических альянсах»).

области распределения и защиты интеллектуальных прав собственности на совместно создаваемые инновационные продукты.

Основными институциональными механизмами, призванными осуществлять и поддерживать взаимно признаваемое распределение прав собственности на нематериальные активы, служат отношения контроля (власти над партнером по стратегическому соглашению) и отношения взаимного доверия между сторонами технологического альянса. В первом случае партнеры используют более высокий уровень рыночной власти, контроль над передовыми технологическими разработками, возможности мониторинга процессов обмена знаниями и выработки нового знания в партнерстве, а также возможности судебной защиты принадлежащих им прав собственности для того, чтобы систематически блокировать попытки конкурирующих фирм в одностороннем порядке присвоить или асимметрично закрепить за собой важные интеллектуальные права на совместно создаваемые инновации. Во втором случае компании полагаются на доверительные ожидания в отношении партнеров по альянсу, которые, как предполагается, имеют стимулы для корректного поведения в совместных проектах с рыночными соперниками и не проявляют желания захватить не принадлежащие им права собственности на коллективные технологические разработки. Хотя отечественные исследователи уделяют немалое внимание проблематике поддержания эффективной деятельности и отношениям доверия и контроля в структуре стратегических альянсов (например, [1], [2], [3], [4]), до настоящего времени в их работах не рассматривались аспекты коллективных инноваций в составе межфирменных кооперативных проектов, регулирующие оптимальное распределение прав собственности на совместно разрабатываемые инновационные решения.

Данная работа описывает логику взаимодействия соперничающих фирм, которые образуют структуры долгосрочного технологического партнерства, призванную не допустить разрушительных действий в отношении интеллектуальных прав собственности на совместно создаваемые активы. Представленная статья является концептуальной и предполагает возможность эмпирической верификации выдвинутых положений (а также статистической обработки полученных данных) в рамках последующих исследований по данной тематике. В соответствии с классификацией, используемой в институциональной теории (например, [9]), операции с интеллектуальными правами собственности подразделяются на (1) приписывание прав собственности, относящихся к обозначению полезных свойств инновационного продукта, (2) распределение прав собственности, относящихся к установлению порядка доступа партнеров к ценным свойствам инновационных товаров и услуг, и (3) защиту прав собственности, относящихся к поддержанию исключительного режима использования ценных свойств инновационных разработок, сделанных в составе альянса.

Приписывание прав собственности в инновационных альянсах

Процесс обозначения полезных атрибутов совместно создаваемых инноваций в стратегических альянсах между конкурентами осложняется из-за технологических аспектов среды, в которой осуществляются долгосрочные кооперативные соглашения между организациями. Прежде всего, разработки, в которых заинтересованы конкурирующие компании, направлены на снижение издержек и рисков в сложном и неопределенном технологическом окружении. Особенно часто проекты совместной разработки инноваций с участием конкурирующих фирм осуществляются в высокотехнологичной среде, характерной, например, для аэрокосмической, электронной, автомобильной или компьютерной отраслей ([10], [11], [15], [18], [20]). Из-за частой смены технологических возможностей и покупательских предпочтений в подобных отраслях компании испытывают сложности с адекватным предсказанием будущих полезных свойств разрабатываемых ими инновационных решений. Им также бывает трудно определить, в каком из возможных направлений в будущем пойдет их сотрудничество, какие технологические прорывы могут случиться в ходе совместного исследования технологических режимов, как будут взаимодействовать между собой их разнородные объемы знаний, технические компетенции и аналитические модели, а также каким образом в результате совместных инновационных проектов будет вырабатываться критическое ноу-хау участников стратегического альянса. Помимо этого, на объективные сложности с оценкой объектов совместных технологических разработок накладывается еще и субъективное нежелание наиболее продвинутых в технологическом плане участников альянса делиться своими знаниями и наработками с потенциальными или действующими конкурентами. Они могут не торопиться с определением полезных свойств будущих инноваций, чтобы потом попытаться использовать соответствующие

права собственности в частном порядке и опередить другие компании в конкурентной борьбе.

Таким образом, неравенство рыночной власти в составе технологического партнерства может приводить не к справедливому формированию нематериальных прав собственности на совместно разрабатываемые инновации, а к их отложенной спецификации и последующим попыткам одностороннего присвоения полезных свойств инновационной продукции. По контрасту, доверительные отношения между сторонами альянса способны благополучно разрешить проблему своевременного определения прав собственности на коллективно производимые инновации. Взаимное доверие позволяет сторонам кооперироваться в совместных разработках даже в отсутствие четко определенных прав собственности на интеллектуальный продукт, так как соответствующие процедуры могут быть отложены на более поздний период без каких-либо опасений, что другая сторона воспользуется нечетко очерченным режимом разграничения интеллектуальных прав для извлечения коммерческой выгоды. Более того, доверительные отношения позволяют развеять опасения по поводу возможных злоупотреблений рыночной властью со стороны отдельных участников стратегического альянса, предвидящих возможные направления прикладного использования совместных инновационных разработок. В этой связи можно ожидать, что в условиях недостаточно четко определенных прав собственности на коллективные инновации отношения взаимного доверия будут чаще использоваться сторонами для урегулирования потенциальных конфликтов в составе стратегических альянсов, чем отношения межфирменного контроля.

Распределение прав собственности в инновационных альянсах

Стратегические межфирменные соглашения с участием конкурирующих организаций порождают многочисленные опасности оппортунистического поведения, что чревато рисками для справедливого распределения прав собственности на совместно создаваемые нематериальные активы. Стороны могут проявлять оппортунизм в открытой форме, когда они стремятся завладеть наиболее ценными атрибутами совместно разрабатываемых продуктов и технологий, не допуская попадания соответствующих прав в руки конкурентов. Тем самым более сильные игроки в составе партнерства получают возможность дополнительного укрепления своей рыночной власти ([6]) как в составе альянса, так и за его пределами. Так как более слабые участники стратегического альянса, обладающие меньшей рыночной властью, опасаются подобного развития событий, они с самого начала проекта могут не проявлять должной активности в совместных действиях с конкурентами, что вредит коллективным инновациям и может обречь проект стратегического сотрудничества между соперничающими компаниями на провал. Более тонкой версией оппортунистического поведения является частичный отказ от сотрудничества с партнерами в процессе осуществления совместных действий из опасений, что фирма впоследствии получит меньше выгод от асимметричного распределения прав собственности в коллективном проекте, чем ее партнеры ([7]). Чем ниже взаимное доверие и чем выше асимметрия в распределении рыночной власти компаний в составе стратегического альянса, тем большей становится воспринимаемая вероятность оппортунистического поведения и тем ниже ожидаемая эффективность сотрудничества между конкурентами в составе технологического партнерства.

Существует также и возможность проявления оппортунизма в скрытой форме. Она также порождается неравенством рыночной власти между игроками в составе технологического альянса. Соответствующая возможность состоит в том, что одна из конкурирующих компаний стремится получить опережающий доступ к интеллектуальным правам собственности, чья ценность очевидна для этой компании, но не для ее партнеров. Асимметричное распределение информации между партнерами, различия в их стартовых моделях и представлениях, а также разница между эффектами технологических инноваций, общими для всех партнеров и частными выгодами от внедрения инновационных решений ([8], [12]) увеличивают риск проявления скрытой формы оппортунизма.

Неравномерно распределенная между участниками альянса рыночная власть, позволяющая отдельным компаниям контролировать процессы наделения правами собственности и направлять их в определенную сторону для получения частных выгод, препятствует, таким образом, справедливому распределению нематериальных прав собственности на совместно разрабатываемые инновационные решения. Напротив, доверительные отношения между фирмами могут предотвратить нежелательные эффекты одностороннего присвоения интеллектуальных прав в составе стратегического альянса.

Взаимное доверие помогает более справедливому распределению прав собственности между конкурирующими фирмами благодаря нескольким факторам. Доверительные ожидания снижают вероятность недружественного поведения партнера, поэтому у компаний становится меньше оснований для опережающего захвата интеллектуальных прав собственности, пока ими не завладел конкурент. Более того, компании в составе технологического партнерства могут отложить на некоторое время вопросы распределения прав собственности на совместно разработанные инновации, так как никто из них не ожидает одностороннего присвоения активов, которые должны быть использованы в коллективных интересах всех участников альянса. По мере роста и укрепления взаимного доверия в составе стратегического альянса процессы распределения прав собственности становятся более упорядоченными и предсказуемыми, что также снижает накал борьбы за приоритет в использовании нематериальных прав и вероятность возникновения конфликтов между сторонами совместной инновационной деятельности ([21]). Когда стороны партнерства оценивают процессы распределения прав собственности на инновационные технологии и решения как справедливые, честные и прозрачные, они, в свою очередь, укрепляют сложившиеся между организациями отношения взаимного доверия ([13], [16], [17]). В этой связи разумно предположить, что в условиях потенциальных конфликтов, связанных с распределением прав собственности на совместно созданные инновации, отношения взаимного доверия будут более активно использоваться соперничающими фирмами в составе стратегических альянсов, по сравнению с отношениями межфирменной власти и контроля.

Защита прав собственности в инновационных альянсах

Приписывание и распределение прав собственности между участниками инновационных стратегических партнерств должно быть поддержано системами защиты интеллектуальных прав от несанкционированного присвоения как другими участниками альянса, так и сторонними рыночными игроками. Фирмы, входящие в состав стратегического альянса, могут полагаться на различные механизмы принудительного исполнения договоренностей о распределении прав на совместно произведенные нематериальные активы. Они могут прибегать к помощи судов общей юрисдикции, независимых арбитров и третейских судей, а также системам саморегулирования в отрасли. Чем четче определено содержание и распределение прав собственности в составе высокотехнологичного альянса, тем больше возможностей для судебного урегулирования претензий и спорных вопросов между сторонами соглашения.

Вместе с тем следует отметить, что инновационные технологические партнерства зачастую сталкиваются с недостаточно четким распределением прав собственности на нематериальные активы и неопределенностью в трактовке полезных свойств коллективно созданных инновационных продуктов. В этой связи возрастает роль частных механизмов урегулирования споров и защиты прав собственности, основанных не на отношениях власти и контроля, а на доверительных ожиданиях сторон. Роль взаимного доверия усиливается еще и потому, что сам факт нарушения установленного режима распределения интеллектуальных прав собственности, его возможные последствия и способы восстановления нарушенных интересов сторон не являются очевидными в случае взаимодействия между организациями в высокотехнологичной среде ([5], [14], [19]).

Инструменты мониторинга и контроля, которые участники технологических альянсов могли бы применить с целью соблюдения установленного режима распределения прав собственности и принуждения сторон к исполнению ранее принятых коллективных решений в области интеллектуальных прав, имеют ограниченные возможности применения в сфере технологических партнерств. Несмотря на то, что формальные системы наблюдения и контроля напрямую нацелены на выявление открытых и скрытых форм оппортунистического поведения в форме утечки важного знания, одностороннего присвоения прав собственности, недостаточного вложения ресурсов в коллективный проект или попыток установить частное конкурентное преимущество за счет эксплуатации более слабого участника коллективных взаимодействий, их применимость в стратегических альянсах между конкурирующими фирмами наталкивается на целый ряд ограничений. Средства формального мониторинга и контроля могут быть слишком сложными и дорогими в использовании, особенно по сравнению с результатами, которых они позволяют достичь. Они также могут быть недостаточно чувствительными к тонким настройкам оппортунистического поведения, например, в форме одностороннего и постепенного присвоения знания партнера в ходе совместного обучения и производства знаний в рамках проекта. Напротив, дове-

рительные отношения позволяют достичь той же цели – зафиксировать установленные ранее принципы наделения правами собственности – при существенно меньших издержках и сложностях функционирования коллективных отношений.

Наконец, доверительные отношения между участниками стратегических альянсов, вовлеченными в конкурентное соперничество, могут быть полезны в процессах защиты прав собственности в силу того, что формальные контрактные условия, регулирующие коллективную инновационную деятельность компаний, не полностью описывают систему взаимных обязательств в структуре долгосрочного партнерства. В отсутствие четко зафиксированных, формализованных и полномасштабных соглашений о принципах разделения и приписывания прав собственности, у судебных или арбитражных инстанций может не оказаться в распоряжении достаточно действенных инструментов принуждения к выполнению ранее заключенных соглашений. Доверительные ожидания позволяют избежать тупиковых ситуаций на пути формальной защиты интеллектуальных прав собственности, поскольку они помогают компаниям самостоятельно устанавливать и поддерживать принципы распределения интеллектуальных прав, связанных с технологическими нововведениями, и при этом не зависеть от ограниченных возможностей независимой проверки притязаний участников альянса со стороны различных судебных или арбитражных инстанций. Поэтому можно предположить, что в условиях проблематичной формальной защиты интеллектуальных прав собственности на совместно произведенные инновации стороны альянса будут чаще опираться на отношения взаимного доверия, чем на отношения власти и формального контроля.

1. Гаврилова, О.В. Внутренняя организационная динамика в международных стратегических альянсах в изменяющейся внешней среде: автореф. дис. ... канд. экон. наук [Текст] / О.В. Гаврилова. М.: Государственный университет – Высшая школа экономики, 2003. 28 с.

2. Косяк, Д.А. Управление международными стратегическими альянсами: автореф. дис. ... канд. экон. наук [Текст] / Д.А. Косяк. СПб.: Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет, 2003. 17 с.

3. Петрова, И.А. Институциональная природа межфирменного стратегического альянса: автореф. дис. ... канд. экон. наук [Текст] / И.А. Петрова. Волгоград: Волгоградский государственный университет, 2004. 26 с.

4. Сараханова, Н.С. Формирование конкурентного преимущества организации через инновационное взаимодействие в стратегическом альянсе: автореф. дис. ... канд. экон. наук [Текст] / Н.С. Сараханова. СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов, 2005. 22 с.

5. Anand, B.N. The Structure of Licensing Contracts [Text] / B.N. Anand, T. Khanna // Journal of Industrial Economics. 2000. 48(1). March, pp. 103–135.

6. Bouncken, R.B. Innovation in Knowledge-Intensive Industries: The Double-Edged Sword of Coopetition [Text] / R.B. Bouncken, S. Kraus // Journal of Business Research. 2013. 66(10), October, pp. 2060–2070.

7. Dussauge, P. Cooperative Strategy: Competing Successfully Through Strategic Alliances (Chichester: Wiley) [Text] / P. Dussauge, B. Garrette. 1999.

8. Dyer, J.H. Splitting the Pie: Rent Distribution in Alliances and Networks [Text] / J.H. Dyer, H. Singh, P. Kale // Managerial and Decision Economics. 2008. 29(2/3), March/April, pp. 137–148.

9. Eggertsson, T. Economic Behavior and Institutions (Cambridge: Cambridge University Press). 1990.

10. Fernandez, A.-S. Sources and Management of Tension in Co-opetition Case Evidence from Telecommunications Satellites Manufacturing in Europe [Text] / A-S. Fernandez, F. Le Roy, D.R. Gnyawali // Industrial Marketing Management. 2014. 43(2), February, pp. 222–235.

11. Gnyawali, D.R. Co-opetition Between Giants: Collaboration with Competitors for Technological Innovation [Text] / D.R. Gnyawali, B.-J. Park // Research Policy. 2011. 40(5), June, pp. 650–663.

12. Khanna, T. The Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation, and Relative Scope [Text] / T. Khanna, R. Gulati, N. Nohria // Strategic Management Journal. 1998. 19(3), March, pp. 193–210.

13. Koka, B.R. Strategic Alliances as Social Capital: A Multidimensional View [Text] / B.R. Koka, J.R. Prescott // Strategic Management Journal. 2002. 23(9), September, pp. 795–816.

14. Oxley, J.E. Institutional Environment and the Mechanisms of Governance: The Impact of Intellectual Property Protection on the Structure of Inter-Firm Alliances [Text] / J.E. Oxley // Journal of Economic Behavior and Organization. 1999. 38(3), March, pp. 283–309.

15. Pellegrin-Boucher, E. Coopetitive Strategies in the ICT Sector: Typology and Stability [Text] / E. Pellegrin-Boucher, F. Le Roy, C. Gurău // Technology Analysis and Strategic Management. 2013. 25(1), pp. 71–89.

16. Ring, P.S. Structuring Cooperative Relationships Between Organizations [Text] / P.S. Ring, A.H. Van de Ven // Strategic Management Journal. 1992. 13(7), October, pp. 483–498.

17. Ring, P.S. Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships [Text] / P.S. Ring, A.H. Van de Ven // Academy of Management Review. 1994. 19(1), January, pp. 90–118.

18. Salvetat, D. Inter-Organizational Knowledge Management in a Coopetitive Context in the Aeronautic and Space Industry [Text] / D. Salvetat, M. Gйraudel, S. d'Armagnac // Knowledge Management Research and Practice. 2013. 11(3), August, pp. 265–277.

19. Teng, B.-S. Managing Intellectual Property in R&D Alliances [Text] / B.-S. Teng // International Journal of Technology Management. 2007. 38(1/2), pp. 160–177.

20. Wilhelm, M.M. Co-opetition and Knowledge Co-creation in Japanese Supplier-Networks: The Case of Toyota [Text] / M.M. Wilhelm, F. Kohlbacher // Asian Business and Management. 2011. 10(1), February, pp. 66–86.

21. Zaheer, A. Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal

Trust on Performance [Text] / A. Zaheer, B. McEvily, V. Perrone // Organization Science. 1998. 9(2), March-April, pp. 123–141.

References

1. Gavrilova O.V. (2003) Vnutrennjaja organizacionnaja dinamika v mezhdunarodnyh strategicheskih al'jansah v izmenjajushhejsja vneshnej srede. Moscow, Gosudarstvennyj universitet – Vysshaja shkola jekonomiki, 28 p. [in Rus].
2. Kosjak D.A. (2003) Upravlenie mezhdunarodnymi strategicheskimi al'jansami. Saint Petersburg, Sankt-Peterburgskij gosudarstvennyj inzhenerno-jekonomicheskij universitet, 17 p. [in Rus].
3. Petrova I.A. (2004) Institucional'naja priroda mezhfirmennogo strategicheskogo al'jansa. Volgograd, Volgogradskij gosudarstvennyj universitet, 26 p. [in Rus].
4. Sarahanova N.S. (2005) Formirovanie konkurentnogo preimushhestva organizacii cherez innovacionnoe vzaimodejstvie v strategicheskom al'janse. Saint Petersburg, Sankt-Peterburgskij gosudarstvennyj universitet jekonomiki i finansov, 22 p. [in Rus].
5. Anand B.N., Khanna T. (2000) J*ournal of Industrial Economics,* 48(1), March, pp. 103–35 [in Eng].
6. Bouncken R.B., Kraus S. (2013) *Journal of Business Research,* 66(10), October, pp. 2060–2070 [in Eng].
7. Dussauge P, Garrette B. (1999) *Cooperative Strategy: Competing Successfully Through Strategic Alliances (*Chichester: Wiley) [in Eng].
8. Dyer J.H., Singh H., Kale P. (2008) *Managerial and Decision Economics,* 29(2/3), March/April, pp. 137–48 [in Eng].
9. Eggertsson T. (1990) *Economic Behavior and Institutions* (Cambridge: Cambridge University Press) [in Eng].
10. Fernandez A.-S., Le Roy F., Gnyawali D.R. (2014) *Industrial Marketing Management,* 43(2), February, pp. 222–35 [in Eng].
11. Gnyawali D.R., Park B.-J. (2011) *Research Policy,* 40(5), June, pp. 650–63 [in Eng].
12. Khanna T., Gulati R., Nohria N. (1998) *Strategic Management Journal,* 19(3), March, pp. 193–210 [in Eng].
13. Koka B.R., Prescott J.R. (2002) *Strategic Management Journal,* 23(9), September, pp. 795–816 [in Eng].
14. Oxley J.E. (1999) *Journal of Economic Behavior and Organization*, 38(3), March, pp. 283–309 [in Eng].
15. Pellegrin-Boucher E., Le Roy F., Gurău C. (2013) *Technology Analysis and Strategic Management,* 25(1), pp. 71–89 [in Eng].
16. Ring P.S., Van de Ven A.H. (1992) *Strategic Management Journal*, 13(7), October, pp. 483–498 [in Eng].
17. Ring P.S., Van de Ven A.H. (1994) *Academy of Management Review,* 19(1), January, pp. 90–118 [in Eng].
18. Salvetat D., Géraudel M., d'Armagnac S. (2013) *Knowledge Management Research and Practice,* 11(3), August, pp. 265–77 [in Eng].
19. Teng B.-S. (2007) *International Journal of Technology Management,* 38(1/2), pp. 160–77 [in Eng].
20. Wilhelm M.M., Kohlbacher F. (2011) *Asian Business and Management,* 10(1), February, pp. 66–86 [in Eng].
21. Zaheer A., McEvily B., Perrone V. (1998) *Organization Science*, 9(2), March-April, pp. 123–141 [in Eng].

UDC 334.784

POWER, TRUST AND DISTRIBUTION OF PROPRIETY RIGHTS IN INNOVATIVE STRATEGIC ALLIANCES

Lyasko Aleksander Kimovich,
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
Institute of Business and Business Administration,
Professor of the Department Chair of Management,
Doctor of Economics,
Moscow, Russia.
E-mail: alexlascaux@yahoo.com

Annotation
The author considers the role of power, trust and control in providing fair distribution of propriety rights in high-tech strategic alliances. The article studies the influence of trust expectations, market power and formal control on the processes of imputation, distribution and protection of the propriety rights to collectively produced innovations as part of technological partnerships.

Key concepts:
strategic alliances,
propriety rights,
trust,
power,
control.